

## Gestire le differenze culturali in azienda

La **cultura** può essere definita come un programma mentale collettivo che distingue i membri di un gruppo o di una categoria da quelli di un altro (Hofstede). La cultura riguarda i tipi di segnali (verbali e non verbali) che le persone utilizzano per esprimersi nella quotidianità, ma anche la modalità di percepire il mondo, di relazionarsi con gli altri, di gestire le distanze sociali, il tempo e i rapporti di potere. La cultura è formata dall'esperienza collettiva mediata dall'esperienza individuale. Quindi ognuno di noi è in parte un prodotto del patrimonio culturale del gruppo di appartenenza, ma nessuno è un paradigma culturale che incarna perfettamente ogni aspetto della cultura del proprio gruppo. Per questo motivo le interazioni sociali sono sempre e necessariamente relazioni inter-culturali: ogni persona è portatrice di una propria visione del mondo. La cultura tocca i valori di fondo delle persone e le pratiche di vita quotidiana ed entra prepotentemente nelle strutture organizzative, negli stili lavorativi e manageriali. La **multiculturalità** è un aspetto della diversità che, in azienda come nella società, è un dato oggettivo che descrive l'esistenza di una varietà.

La **comunicazione interculturale** o **interculturalità** è un insieme di interazioni tra persone con diverso bagaglio culturale, che consiste in un processo di scambio, negoziazione e mediazione delle differenze. Poiché non esiste un'organizzazione senza le persone che vi fanno parte, l'aspetto culturale e cross-culturale deve essere preso in considerazione all'interno dell'azienda, a maggior ragione se convivono più gruppi culturali e linguistici. Dunque l'interculturalità in azienda, come nella società, è un progetto di interazione in un contesto di multiculturalità.



L'azienda **multiculturale** possiede **molta più ricchezza in termini di potenziale umano** di un'azienda "monoculturale".

La gestione di un team multiculturale è indubbiamente più complessa di quella di un team monoculturale, ma la prestazione può essere di molto superiore, se le diversità esistenti sono gestite in modo da essere valorizzate.

Fonte: [www.braincooperation.it](http://www.braincooperation.it) su testo di Adler, N. J. *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. Cincinnati, OH: South-Western, 2002

In azienda le differenze culturali si declinano in vari modi, ad esempio in concezioni diverse del rapporto gerarchico, in modalità decisionali che possono essere autonome o condivise, in una diversa gestione del tempo (culture one-task o multi-task<sup>1</sup>, orientate al passato o al futuro), gestione degli spazi e della distanza fisica personale (prossemica), in una diversa gestione del rischio (avversione o apertura), in un diverso rapporto con la natura (uso strumentale o ricerca di armonia), in una modalità diversa di esprimere le emozioni<sup>2</sup>...

#### **Aspetti culturali che impattano sui luoghi di lavoro**

- Linguaggio verbale
- Gestualità
- Sistema valoriale di riferimento (norme sociali, religiose, legali, usi, costumi, tradizioni)
- Concezione di sé (culture orientate al fare *versus* culture orientate all'essere)
- Rapporto con l'ambiente (culture ad uso strumentale dell'ambiente *versus* culture che cercano armonia con l'ambiente)
- Rapporto con l'autorità (culture a bassa distanza gerarchica *versus* culture ad alta distanza)
- Rapporto con le regole (culture flessibili in cui le relazioni sociali prevalgono sulle regole *versus* culture rigide dove le regole sono pre-definite e non modificabili)
- Rapporto con gli obiettivi (culture che danno priorità al risultato *versus* culture che danno priorità alle relazioni sociali)
- Relazione con gli altri (culture individualistiche *versus* culture collettivistiche)
- Gestione del tempo (focus su passato, presente o futuro; culture one-task *versus* culture multi-task)
- Gestione dello spazio (distanza fisica tra persone; separazione/non separazione tra spazio pubblico e privato)
- Regole sociali (modo di relazionarsi rispetto a genere, età, ruolo, ...)
- Processi decisionali (autonomia di decisione o condivisione delle decisioni)
- Gestione delle emozioni (culture dove è lecito manifestare emozioni *versus* culture dove le emozioni vanno controllate)
- Forma di pensiero (deduttivo o induttivo, lineare o circolare)

---

<sup>1</sup> Le cosiddette culture "one-task o monocroniche" sono quelle che si focalizzano sul compito e sul raggiungimento del singolo obiettivo e tendono a svolgere un compito per volta. Si oppongono alle culture "multi-task o policroniche" che, tendendo a svolgere più compiti/problemi per volta, risultano più flessibili in tema di interruzioni, sovrapposizioni e rispetto delle scadenze.

<sup>2</sup> Nella nostra cultura di riferimento è socialmente ammissibile manifestare emozioni anche sul luogo di lavoro, ma ci sono culture che ritengono sconveniente o poco professionale esprimere gli stati emotivi in azienda; per i soggetti appartenenti a culture "neutrali" il silenzio è considerato molto importante e il contatto oculare può essere poco praticato; in situazioni di stress le persone culturalmente abituate a controllarsi possono contenere molto le emozioni, con il rischio di avere delle "esplosioni emotive" inaspettate a causa di un controllo troppo prolungato.

In ogni cultura ci sono parti superficiali che percepiamo attraverso i sensi e altre profonde che non vediamo, ma possiamo solo immaginare; sono quest'ultime le più rischiose perché ci possono indurre ad interpretare il comportamento altrui secondo i nostri schemi di riferimento. In questi casi si dà una lettura alla situazione che corrisponde alla nostra visione del mondo, che è sfalsata rispetto alla visione dell'altro. Ciò può generare conflitti a causa dell'impossibilità di comprendere il significato valoriale che sta dietro al comportamento dell'altro. Invece essere consapevoli che ci sono rappresentazioni diverse da quella che noi immaginiamo ci induce ad analizzare la situazione da un altro punto di vista e a raccogliere altri elementi; ci porta cioè a cambiare le lenti attraverso le quali guardare il mondo.

Una buona gestione delle differenze culturali è alla portata di qualsiasi azienda, sia essa micro, piccola, media o grande. Di seguito sono elencati alcuni suggerimenti sulla base di buone pratiche sperimentate in contesti diversi.

- **Abbracciare la diversità culturale**

La diversità è un principio esistenziale da cui non possiamo prescindere. Le risorse umane sono portatrici non solo di competenze, ma anche di caratteristiche personali non negoziabili come il genere, l'età, l'origine etnica, il bagaglio culturale ed educativo... Il primo passo è l'accettazione delle differenze interculturali sul luogo di lavoro. Queste differenze non vanno eliminate, ma valorizzate. Il modo in cui sono gestite può generare difficoltà o creare valore.

- **Promuovere la diversità sul posto di lavoro**

Lo sviluppo di competenze di comunicazione interculturale è importante per un'inclusione lavorativa positiva. L'inserimento dei nuovi immigrati è facilitato da una adeguata preparazione del team aziendale e dalla formazione ai neo-assunti (che non deve essere necessariamente in aula, ma può essere svolta on-the-job, attraverso tandem o gruppi di lavoro). Formare all'interculturalità è un arricchimento per l'intera azienda su una competenza che ormai numerosi studi a livello internazionale considerano una delle 10 top skill per il futuro<sup>3</sup>. L'esperienza del ristorante Moltivolti a Palermo (Italia) è rilevante in tal senso: i responsabili si sono resi conto dell'errore iniziale di dare per scontate alcune aspettative sui comportamenti comuni del personale nella quotidianità. Hanno così previsto momenti in-formativi per chiarire ai lavoratori stranieri le aspettative aziendali e spiegare la cultura della città ospitante e le esigenze dei clienti.

- **Favorire relazioni forti tra i lavoratori**

Costruire relazioni significative tra i dipendenti è importante, non solo per l'inclusione sociale dei rifugiati, ma anche per favorire il clima aziendale e il lavoro di gruppo. Incontri periodici bilaterali (tra nuovo arrivato e figura aziendale di riferimento) possono essere preziosi per

---

<sup>3</sup> Future work skills for the future 2020, Institute for the Future. Per "cross-cultural communication" si intende la capacità di gestire la comunicazione e la comprensione interculturale, decodificare codici e prospettive diverse dalle proprie. È una competenza imprescindibile per le imprese internazionalizzate.

consentire ai nuovi inseriti di monitorare e valutare i propri progressi e mettersi al passo con le competenze dei colleghi.

- **Prevenire e gestire i conflitti**

I conflitti sul posto di lavoro possono sorgere a causa di differenze culturali nei valori e nelle norme di comportamento di persone tra culture diverse. Non tenerne conto può generare confusione, errori di valutazione, tensioni nelle relazioni, pregiudizi e persino conflitti tra le persone. Queste differenze possono essere affrontate fornendo a colleghi e collaboratori la cornice appropriata per interpretare i propri e altrui comportamenti.

L'erogazione, in tutta l'azienda, di formazione sulla comunicazione cross-culturale e sulla gestione e valorizzazione della diversità è un'occasione di crescita collettiva. E' utile prevedere percorsi formativi per lo staff aziendale e contemporaneamente momenti specifici per i lavoratori stranieri a cui trasferire le usanze culturali del nostro paese e spiegare aspettative comunicative e comportamentali. Un **Welcome kit** può essere un buon strumento (in)-formativo (nella sez. 4.5. è inserito un possibile sommario di contenuti).

- **Promuovere pratiche di inclusione**

Alcune differenze culturali possono generare problemi sull'organizzazione lavorativa, ad esempio sui turni di lavoro e sulle mansioni. L'impresa inclusiva è quella che riesce a mediare tra le esigenze aziendali e quelle dei singoli per trovare un accordo con i dipendenti su come incorporare pratiche e valori diversi nei propri processi organizzativi, a volte riuscendo persino ad ottenere dei vantaggi e a migliorare la produttività.

Per fare ciò è importante che, nei team multiculturali, le informazioni e le regole siano chiare e trasparenti in modo che tutti possano adattarsi ad esse e possano partecipare alla soluzione collaborativa dei problemi in una soluzione win-win.

La commissione Europea ha istituito la **Piattaforma Europea delle Carte della Diversità**, con l'obiettivo di favorire lo scambio di buone prassi tra le imprese che vi partecipano e di sviluppare iniziative sinergiche tra le Carte dei diversi Paesi. In Italia **Fondazione Sodalitas** promuove la Carta e si adopera per promuovere la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità ([www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)). L'UE riconosce e promuove il diritto di parità di trattamento fra le persone rispetto a sei ambiti:

- dis-abilità,
- età anagrafica,
- genere,
- orientamento sessuale,
- origine etnica,
- religione e convinzioni personali.

## Alcuni consigli per una buona gestione di un team multiculturale

- Sii consapevole che **percepriamo solo una piccola parte** di ciò che sta accadendo intorno a noi (ci sono dinamiche culturali che non percepiamo, ma che dobbiamo considerare)
- Cerca di superare **stereotipi** e **generalizzazioni**
- **Preparati** sulla **cultura dell'altro**
- **AEIOU**: **A**scolta, **E**splora, **I**mpara, **O**sserva, **U**sa domande aperte
- Sforzati di capire il **valore** che sta **dietro al comportamento** dell'altro e il significato che l'altro dà alla situazione
- Indossa le **"lenti" dell'altro** per guardare il mondo con i suoi occhi (ciò che può essere importante per te, per lui/lei può essere irrilevante e viceversa)



[www.centroestero.org](http://www.centroestero.org)



[www.ssf.org.es](http://www.ssf.org.es)