

COMUNICARE E FARE BUSINESS TRA CULTURE E TESTE DIVERSE



IN UN MONDO SEMPRE PIÙ COMPLESSO E MULTICULTURALE OCCORRE UNA MAPPA PER ORIENTARSI. ERIN MEYER, DOCENTE ALL'INSEAD BUSINESS SCHOOL, NE HA IDEATA UNA A PROVA DI NAVIGATORE.

DI RAUL ALVAREZ

PARTECIPO SPESSO A CONFERENZE DI GURU AMERICANI CHE SI PREANNUNCIANO IMPERDIBILI. LE ASPETTATIVE SONO ALTE, L'ATTENZIONE AL MASSIMO.

Ma dopo averli ascoltati sino in fondo finisco quasi sempre per chiedermi: possibile siano venuti fin qui per rifilarci concetti così scontati? Ci hanno preso per degli scolaretti? Gli indiani esperti in tecnologia non mancano mai in un evento internazionale che si rispetti. Trattando argomenti tecnici, ci si aspetterebbe un discorso lineare, scorrevole come un algoritmo. Non contateci troppo. In più di un caso ho dovuto inseguire un ragionamento a spirale implorando infine esausto: ma insomma, quando arriva al punto? Forse ha poco da dire e ci gira attorno pensando che non ce ne accorgiamo?

QUANDO IL MANAGER DIVENTA GLOBALE Sono domande emblematiche che hanno trovato risposta in un libro illuminante dal sapore antropologico. S'intitola *La mappa delle culture* (pubblicato da ROI Edizioni). Lo ha scritto Erin Meyer, docente di Management interculturale all'INSEAD, una delle istituzioni più inclusive al mondo. Il campus principale si trova in Francia, ma solo il 7% degli allievi è francese. Prepara i manager a 'pensare globale' per interloquire nel mondo e con il mondo. "Oggi a Dubai, domani a Brasilia, dopodomani a Nuova Delhi, facciamo ormai parte di una rete globale (reale o virtuale che sia)", spiega Erin Meyer, "e dobbiamo destreggiarci tra culture diverse, pensare con più teste". Avendo vissuto in vari continenti (Stati Uniti, Europa, Africa), Erin è avvantaggiata. Sa quanta pazienza occorra per rapportarsi a manager di altre culture, quanto tatto ed elasticità per sintonizzarsi con un diverso modo di pensare. Quanta attenzione e quanta discrezione per non cadere in facili fraintesi. La sua ricerca nasce dall'esperienza in continenti dove un equivoco in un negoziato (ad esempio, fra arabi e americani) può compromettere un'importante trattativa; un gesto di un olandese mal interpretato da un indiano può innescare un conflitto irreparabile; lo stile da pan-



ERIN MEYER, DOCENTE DI MANAGEMENT INTERCULTURALE PRESSO L'INSEAD BUSINESS SCHOOL. A SINISTRA, LA COVER DEL LIBRO *LA MAPPA DELLE CULTURE*, ROI EDIZIONI.



zer di un leader tedesco può infrangere l'armonia e la cooperazione in un team giapponese. Situazioni difficili indotte da modi diversi di rapportarsi. Ma attenzione: spesso il problema non è nei comportamenti, è nelle nostre chiavi di lettura con cui interpretiamo. La domanda è allora: come riuscire a decifrare correttamente i messaggi in un contesto di lavoro multiculturale? Come mettersi nei panni degli altri senza lasciarsi ingannare dai pregiudizi? Occorrono pratica ed elasticità, soprattutto serve una mappa che guidi nella giusta direzione. Ed è qui che il lavoro di Erin Meyer si rivela prezioso.

LA MAPPA DELLE CULTURE IN AZIONE Anni di ricerche sul campo le hanno permesso di elaborare una Mappa delle Culture composta da 8 fattori significativi, riscontrati con frequenza negli ambienti di lavoro di diversi continenti. Tenerne conto facilita il dialogo con culture distanti dalla propria. Scorriamoli velocemente.

1) Comunicazione (basso contesto/alto contesto)

Il primo fattore è il pilastro di ogni relazione sociale. Nelle culture che Erin definisce a basso contesto, la comunicazione è semplice, diretta, senza sottintesi. Quelle a più basso contesto al mondo sono gli Stati Uniti, seguite dai Paesi a matrice anglosassone. Per loro, la semplicità e il pragmatismo valgono più dell'eleganza e della sottigliezza. Non amano le sfumature. Questa preferenza ha una spiegazione storica. Gli Stati Uniti hanno dovuto armonizzare persone di diversa provenienza: la comunicazione semplice e diretta facilitava il compito. Nelle culture ad alto contesto, come Giappone e Cina, che invece hanno visto secoli di isolamento, una comunicazione efficace è quella sfumata, ricca di messaggi impliciti da leggere fra le righe. La comunicazione a basso contesto richiede un codice linguistico più sofisticato. Cosa succede quando queste culture con stili comunicativi opposti s'incontrano? "Uno degli errori dei manager provenienti da Paesi a basso contesto è quello di presumere che l'interlocutore ometta intenzionalmente delle informazioni per mancanza di trasparenza. I tedeschi, cultori della trasparenza e della professionalità, tendono invece a mettere tutto per iscritto ("È stata un'ottima riunione - avverte un partner tedesco - manderò un resoconto scritto sulle decisioni prese nell'incontro"). Ma per l'asiatico o per l'africano, dalla forte tradizione orale, la documentazione scritta può essere intesa come mancanza di fiducia verso gli impegni presi a voce. Per risolvere il dubbio basterebbe una semplice domanda, come questa: "Noi tedeschi a fine riunione usiamo mandare una e-mail di sintesi, va bene anche per voi o preferite fare diversamente?" Senza questa precisazione, gli equivoci possono generare fraintesi.

2) Feedback negativo (diretto / indiretto)

Una critica è sempre una faccenda delicata. Il feedback può essere espresso in modo diretto, con frasi rafforzative e inequivocabili ('sei totalmente inappropriato, assolutamente inefficace' ecc.) pronunciate persino in presenza di terzi. Oppure in modo indiretto, ammorbidendo la critica con espressioni diplomatiche ('non ci siamo ancora, magari sarebbe meglio, bisognerebbe cambiare leggermente' ecc.), pronunciate in separata sede. Paese che vai, usanze che trovi.

Un manager americano, prima di esprimere un feedback negativo tende a farlo precedere da due feedback positivi per attenuare il colpo. Essere indiretti è nel loro stile. Ma sul lavoro possono nascere equivoci. Un messicano che doveva essere criticato per il mancato perseguimento di un obiettivo non s'accorse che i due feedback positivi ricevuti dal suo capo di New York fossero l'anticamera del "colpo di grazia". E il terzo feedback (quello negativo) scomparve, occultato dai primi due assai più rassicuranti. Risultato: il messicano tornò a casa sottovalutando il proprio errore.

Anche le parole hanno un peso. 'Eccellente', ad esempio, per gli olandesi va usato in casi eccezionali. Per gli Americani è quasi un intercalare. Conseguenza, quando un olandese giudica il lavoro di un americano, e viceversa, i fraintesi abbondano.

3) Persuasione (basata su principi teorici/principi empirici)

Durante una riunione un manager tedesco raccontò a un team di americani come fosse giunto alla sua decisione ripercorrendo per filo e per segno tutto il suo ragionamento. Pensava di essere stato impeccabile, ma a fine riunione si sentì rimproverare dal proprio capo: "La prossima volta vai dritto al punto. Hai perso la loro attenzione prima di arrivare al cuore del discorso". Il tedesco rimase di stucco e rispose: "Ho parlato a un team di persone intelligenti, perché avrebbero do-

LE 8 SCALE DELLE DIFFERENZE CULTURALI

SUDDIVISE PER PAESI SECONDO UNA SCALA GRADUALE CHE VA DA UN ESTREMO ALL'ALTRO, INDICANO LA VICINANZA/LONTANANZA DEI VARI PAESI DAGLI ESTREMI.

FIGURA 1.1 COMUNICAZIONE



FIGURA 2.2 VALUTAZIONE



FIGURA 3.1 PERSUASIONE



FIGURA 4.1 LEADERSHIP



FIGURA 5.3 DECISIONI



FIGURA 6.1 FIDUCIA



FIGURA 7.1 DISACCORDO



FIGURA 8.1 PROGRAMMAZIONE



IL GRAFICO MOSTRA I TRATTI IN COMUNE FRA CULTURA RUSSA E ISRAELIANA. ENTRAMBE Danno IMPORTANZA ALLA PROGRAMMAZIONE FLESSIBILE, ACCETTANO IL DISACCORDO ESPLICITO E LASCIANO CHE SIA LA FIDUCIA A ORIENTARE ALLA RELAZIONE. MA C'È UN GRANDE DIVARIO SULLA SCALA DELLA LEADERSHIP.

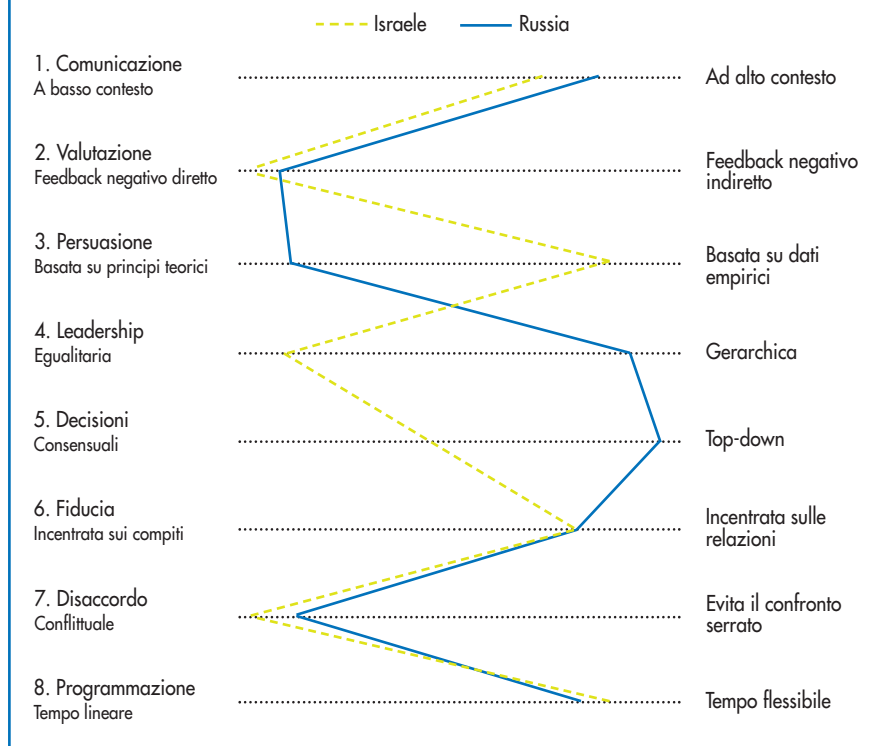
vuto bersi la mia argomentazione senza che l'avessi esposta accuratamente?". Di contro, un ingegnere americano che lavorava per un'azienda tedesca, al termine della sua presentazione, si sentì chiedere: "Ci sta dando solo delle raccomandazioni, ma come è arrivato a queste conclusioni? Quante persone ha intervistato? Quali domande ha posto?". L'ingegnere sentendosi messo in discussione rimase sulla difensiva. Ma il chiarimento arrivò da lì a poco: "In Germania vogliamo capire il principio teorico che sta dietro a un'argomentazione. Prima di adattare il principio alla pratica; è importante per noi analizzare tutti i dati per capire come si è giunti alle conclusioni. Non ci beviamo qualsiasi cosa". Culture, diversi stili di ragionamento, talvolta incompatibili: deduttivi i tedeschi (centrati sulla teoria), induttivi gli americani (centrati sull'applicazione).

Per gli orientali il discorso è a parte. Il loro è un pensiero olistico, ingloba tutti gli elementi del contesto e si sviluppa in un ragionamento a spirale. Conseguenza, è più lento di quello occidentale che invece è sequenziale. Noi crediamo che gli orientali girino intorno ai punti chiave senza affrontarli deliberatamente. Mentre per loro noi prendiamo decisioni affrettate e frammentarie, ignorando l'insieme. "Quando lavoriamo con i nostri colleghi occidentali", commenta un ingegnere cinese, "ci stupisce la loro propensione a decidere senza soppesare prima come le loro scelte possano influire sulle varie unità aziendali, sui clienti, sui fornitori". Perciò quando lavorate con un team orientale "iniziate sempre illustrando il quadro generale", suggerisce Erin, "non delineate solo il progetto complessivo, esplicitate anche il modo in cui le parti sono connesse fra loro".

4) Leadership (egualitaria/gerarchica)

La cultura danese è intrisa di principi egualitari. È normale che un amministratore delegato come Ulrich Jepsen tratti da pari persone gerarchicamente inferiori o vada in ufficio in bicicletta. Ma quando fu trasferito in Russia, non gli fu facile gestire il proprio team. Quello stile, efficace in patria, in Russia ebbe l'effetto opposto. "Jepsen accusava i membri del team di non prendere mai iniziativa, mentre loro accusavano Jepsen di non assumere la sua leadership: "Stiamo ancora aspettando che ci dia delle direttive!", lamentavano. Col tempo Jepsen imparò che "in certe culture mantenere le distanze di ruolo fa guadagnare il rispetto". Probabilmente i russi si troverebbero meglio con gli asiatici, dove l'eredità confuciana li porta a privilegiare una leadership paternalistica in cui il capo ha sempre ragione, anche quando ha torto in modo palese. Il rispetto per l'autorità è totale.

LA MAPPA DELLE CULTURE



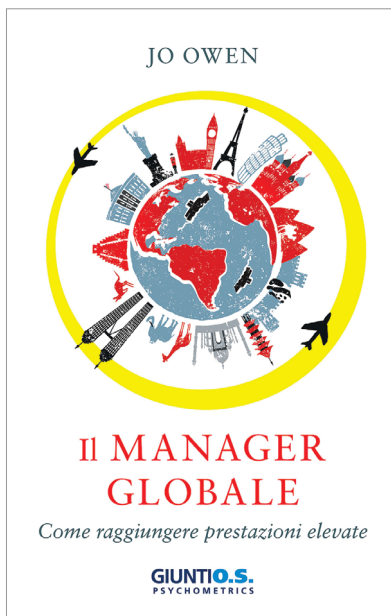
5) Decisioni (consensuali/top-down)

In una cultura consensuale, come quella tedesca, le decisioni richiedono tempo perché vengono prima consultati tutti i membri del team. Ma, una volta presa la decisione, non si torna indietro. Al contrario, per le culture top-down come gli americani, la responsabilità della decisione è dell'individuo, e se nella discussione emergono nuovi dati o opinioni divergenti, le decisioni possono essere riviste o persino cambiate. Per i tedeschi sarebbe inammissibile.

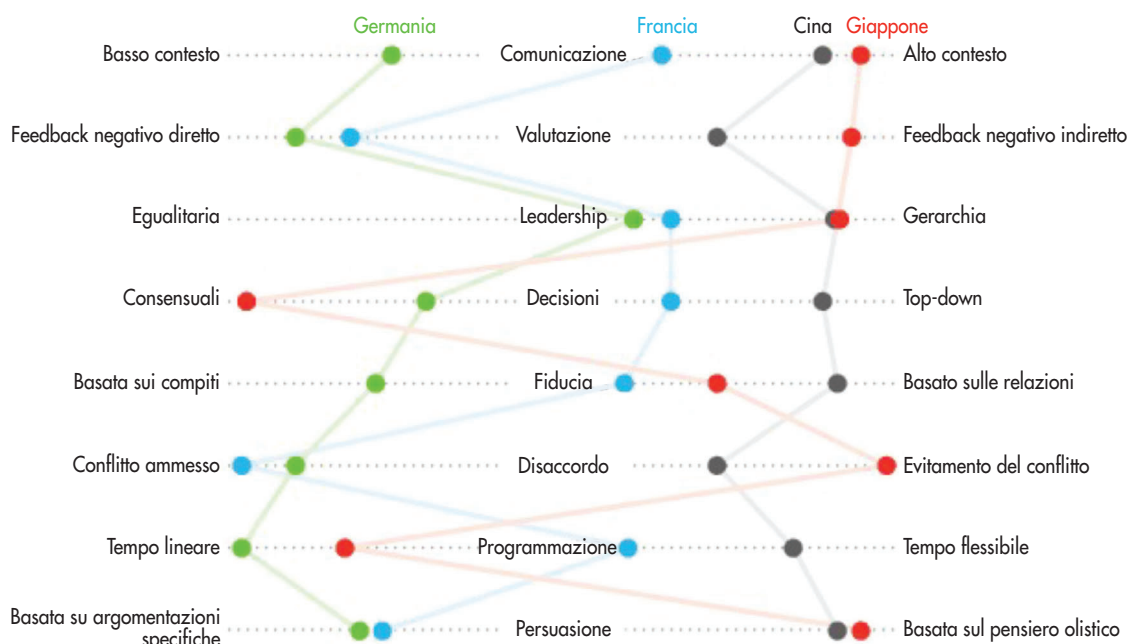
Stili decisionali diversi che trovano un perché nelle loro radici storiche. "I pionieri americani, fuggiti dalle strutture gerarchiche delle loro terre nate", racconta Erin, "hanno sviluppato rapidità e individualismo. Quando i pionieri si espandevano a Ovest, avere successo dipendeva dall'arrivare primi, le eccessive discussioni li avrebbero rallentati. Per questo privilegiavano decisioni veloci, anche se carenti di informazioni. Questo è rimasto un tratto caratteristico della loro cultura".

I giapponesi, sebbene fortemente gerarchici, sono invece fra le società più consensuali al mondo. Come regolarsi con le diversità su un tema così delicato? "Se avete a che fare con una cultura dalla decisione consensuale", suggerisce Erin, "resistete alla tentazione di fare pressioni per una scelta rapida. Focalizzatevi sulla qualità e la completezza delle informazioni raccolte, perché poi è difficile tornare indietro. Ma in un team globale che comprende membri di culture consensuali e top-down, per evitare problemi dovete concordare un metodo decisionale, già nelle prime fasi di collaborazione. E definire se la decisione sarà presa per votazione

IL MANAGER GLOBALE DI JO OWEN, GIUNTI EDITORE, UNO DEI LIBRI PIÙ RECENTI E INTERESSANTI SUL TEMA DELLA MULTICULTURALITÀ E DEI TEAM CHE LAVORANO DA REMOTO.



DIFFERENZA DI STILE DI MANAGEMENT IN QUATTRO DIVERSE CULTURE: FRANCIA, GERMANIA, CINA, GIAPPONE



FONTE: ERIN MEYER

o dal capo dopo aver discusso col gruppo. Valutate anche se è necessario l'accordo al 100% e la scadenza entro cui prendere la decisione".

6) Fiducia (centrata sui compiti o sulla relazione)

L'assenza di fiducia uccide gli affari. Su questo siamo tutti concordi. La differenza è semmai sui criteri nell'assegnarla. In alcuni Paesi, è incentrata sui compiti, e si genera quando dimostrate capacità di assolverli. È allora che diventate affidabili. Altrove, la fiducia si misura sulla capacità di instaurare relazioni di vicinanza all'altro e di empatia. In questo caso, occorre scoprirsi, ad esempio partecipando a un drink con i clienti fuori dal lavoro, a un pranzo o condividere con i clienti eventi ludici come un karaoke: situazioni dove l'individuo può rompere i freni inibitori e mostrare la sua vera natura. Ogni Paese ha le proprie regole. Per gli americani 'gli affari sono affari' e mescolare le due forme proprie di fiducia (compito e relazione) è poco professionale; lo stesso vale per gli svizzeri. Al contrario, in Cina o Brasile, 'gli affari sono sempre una questione personale', e creare le condizioni per una buona relazione è la priorità. Dunque come muoversi nel versante della fiducia? "Quando gli Stati Uniti dominavano i mercati globali i manager seguivano il loro approccio. Ma oggi, con l'affermarsi dei BRIC, bisogna imparare a costruire la fiducia sulla relazione. "Ad esempio, con i clienti indiani, se non sviluppi prima un buon rapporto, è probabile che continueranno a dire che va tutto bene, anche se il business è ormai compromesso. In certe culture, investire sulla fiducia relazionale vi farà guadagnare".

7) Disaccordo (conflittuale/evitamento del confronto serrato)

"Per affrontare un conflitto, una persona non ha bisogno di portare un coltello che taglia, ma un ago che cuce": recita un antico adagio. Tuttavia, ciò che cuce in una cultura può tagliare in un'altra. Per Stati Uniti, Israele e Francia, lo stile conflittuale è ammesso, anche perché criticare un'opinione non comporta necessariamente un attacco alla persona. Per i tedeschi l'attrito dialettico è persino considerato un mezzo per far emergere la verità, retaggio di una cultura hegeliana. Latinoamericani o arabi discutono animatamente, ma sono anche suscettibili. Con loro la cautela non è mai troppa. Gli asiatici, al contrario, evi-

tano lo scontro serrato. In Cina, tutelare la reputazione della persona è più importante che affermare le proprie ragioni. Confutare un individuo pubblicamente in Giappone è segno di scortesia.

Dunque, come muoversi in un team multiculturale? "Se avete un'alta percentuale di persone provenienti dall'Asia Orientale occorre un incontro preliminare", suggerisce Erin, "fate telefonate preparatorie per sondare le opinioni di tutti e giungete a un accordo prima dell'incontro. La riunione servirà per apporre il timbro ufficiale su una soluzione consensuale raggiunta a monte. Ma la decisione viene prima, ed è inderogabile".

8) Programmazione (tempo lineare o flessibile)

In Paesi come la Germania, la Scandinavia o il Regno Unito, la concezione del tempo è lineare. Lì le fasi di un progetto sono suddivise in sequenza, ogni compito è completato prima di iniziare il successivo. L'enfasi è sulla buona organizzazione, e la puntualità è un valore imprescindibile. In Africa o in Medio Oriente, il tempo è un'indicazione di massima. I tempi sono valutati con ampio margine di flessibilità. Nella maggior parte delle città del sud-est asiatico ciò è conseguenza delle scarse infrastrutture stradali e dei trasporti. Per questo arrivare in ritardo a una riunione è tollerato. Ma in Germania, dove i treni sono affidabili e il traffico è gestibile, un ritardo è prova di scarsa considerazione per gli altri. Nelle culture con il tempo flessibile, lasciare aperti vari progetti e lavorare su più fronti contemporaneamente, o variare l'ordine del giorno, è frequente e normale. "In tempi incerti e imprevedibili come questi, abituarsi alla flessibilità, in più ambiti, può rivelarsi persino vantaggioso", conclude Erin.

IN CONCLUSIONE Così come i pesci non sanno di essere nell'acqua, le persone trovano difficoltà a vedere e riconoscere la propria cultura finché non iniziano a confrontarsi con chi vive in altri ambienti.

"Solo quando iniziate a identificare cosa rende la vostra cultura diversa dalle altre", assicura Erin, "potrete iniziare ad aprire un dialogo di condivisione, di apprendimento e di comprensione reciproca. A quel punto sarete più efficaci nel mediare le differenze". E maggior ragione disponendo della sua mappa.

MK