

Persone e aziende più internazionali e più interculturali

di Maura Di Mauro* e Laura Salomoni**

“L’articolo che segue, “Sostenere i processi di internazionalizzazione”, è molto interessante in quanto affronta uno dei temi cruciali per le aziende italiane in questo momento. Non c’è giorno che passi in cui non si dica, a fronte della drammatica crisi economica europea, che l’unica via d’uscita per le aziende è andare all’estero e che i processi di internazionalizzazione saranno una costante per tutte le aziende da qui al prossimo futuro.

Le autrici, nel descrivere il caso concreto di una esperienza aziendale, ben sottolineano il fatto che senza una formazione adeguata delle proprie persone le imprese possono incorrere in vari tipi di fallimento che non nascono dal prodotto che si vuole introdurre in un paese straniero o dalla partnership che si vuole costruire con l’azienda di un altro paese, ma proprio da incomprensioni culturali e da differenze nell’interpretare i modelli organizzativi in contesti così diversi.

La descrizione dell’intervento formativo nelle sue specificità offre inoltre materia di rifles-

sione anche per le aziende italiane più grandi che potrebbero prendere spunto da un’esperienza così significativa”.

R.P.

Il contesto

Brovedani è un’azienda friulana che opera nel settore della meccanica di precisione dal 1947; nel corso degli anni si è posizionata tra i leader mondiali del settore business-to-business. Oggi il gruppo conta quasi mille dipendenti nel mondo e cinque siti di produzione dislocati in Italia, Slovacchia e Messico. L’azienda si contraddistingue per la sua capacità di adattarsi continuamente alle esigenze del mercato e dei suoi clienti, per un forte dinamismo, un costante orientamento al cambiamento, alla qualità e all’innovazione, per la produzione di contenuti tecnologici di altissimo livello e i numerosi investimenti.

Il multiculturalismo e l’interesse interculturale di Brovedani fanno parte del DNA aziendale. Il Presidente della società, infatti, Benito Zollia, da anni è socio dell’Istituto per gli Incontri Culturali Mitteleuropei; e il rispetto verso di-

* Formatrice, Consulente e Coach Interculturale. Consigliera del Direttivo AIF Lombardia e di SIETAR Italia.

** Human Resources Manager di Brovedani Group Spa.

versi popoli e culture, così come dei diversi stakeholder e del territorio locale, sono considerati un “valore” aziendale.

Circa dieci anni fa, come molte altre aziende produttive italiane, Brovedani ha iniziato un processo di internazionalizzazione del proprio business che l’ha vista impegnata nell’apertura, nello sviluppo e nella gestione di alcune sedi all’estero¹. Le ragioni sono rintracciabili nell’obiettivo di avvicinamento dei propri siti produttivi ai siti dei suoi maggiori clienti, che hanno scelto di delocalizzare le proprie produzioni in Paesi in cui i costi di produzione e il sistema di tassazione per gli investimenti stranieri sono agevolati.

L’azienda ha fatto un primo tentativo di acquisizione con un’azienda meccanica francese nel 1999. In questo primo passo verso l’internazionalizzazione, che si è articolato in un processo di *merger & acquisition* con un’azienda di un paese molto vicino e apparentemente simile dal punto di vista culturale, l’azienda ha sperimentato per la prima volta cosa significa scontrarsi con le differenze, e in particolare con quegli aspetti delle differenze interculturali apparentemente “non visibili”.

La *joint venture* con i francesi, durata quasi un decennio e conclusasi nel 2009, ha portato Brovedani a riconoscere la grossa difficoltà incontrata nel gestire tali differenze interculturali, a causa di una “minimizzazione” delle differenze (Bennett, 2002) tra *noi* (italiani/friulani) e *loro* (francesi).

Parallelamente, nel 2004 Brovedani continua la strada dell’internazionalizzazione in Slovacchia: un paese in cui le differenze culturali sono più evidenti, soprattutto dal punto di vista linguistico. A differenza della precedente esperienza sceglie la via del “prato verde”, ovvero della totale apertura in loco di una filiale. L’azienda si avvale dell’incontro di una coppia friulano-slovacca che conosce la lingua ed il contesto locale, e a cui affida le redini della Società locale, per quanto riguarda sia le questioni legislative e burocratiche, sia la gestione del

personale. La formazione, invece, viene svolta in parte nella sede slovacca, in lingua inglese e ad opera di tecnici italiani, che vi trascorrono periodi più o meno lunghi al fine di trasferire know-how e processi; in parte nella casa madre, attraverso il trasferimento, per sei mesi, di un gruppo di ingegneri slovacchi – oggi per lo più di funzione – per seguire un training di tipo tecnico on the job. Agli stessi ingegneri slovacchi viene data anche l’opportunità di imparare l’italiano.

Nel 2009 Brovedani affronta nuovamente la via della fusione; si sposta oltre oceano e acquisisce un’azienda messicana di piccole dimensioni, al fine di rispondere con più facilità logistica alle esigenze del mercato americano. Per seguire i processi di integrazione tra la casa madre e la filiale locale, così come per gestire, formare e sviluppare il personale della Società messicana, Brovedani gestisce per la prima volta un espatriato: seleziona ed invia all’estero un responsabile di stabilimento italiano con comprovate competenze tecniche e manageriali, molto motivato dall’opportunità dell’esperienza all’estero per sé e per la propria famiglia.

Anche in questo caso le differenze interculturali vengono sottostimate. In Messico, Brovedani si scontra con elementi e differenze tra *valori culturali* non adeguatamente considerati, tra cui: la “famiglia” (ex-proprietaria) e le sue “relazioni” con i vari stakeholder, una non propensione al “cambiamento” (valore fondamentale per Brovedani), una differente “concezione del tempo” che impatta sui tempi di produzione, delle vendite, e di conseguenza sul raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La Direzione comincia a riflettere sulle proprie modalità di gestire le relazioni interculturali, che da un lato coinvolgono le relazioni con i propri clienti nel mondo, dall’altro le relazioni tra il personale presente nei vari paesi in cui l’azienda è localizzata – tra capi e collaboratori, e in generale tra le diverse funzioni.

Nel 2010 Brovedani inizia un progetto chiamato “Road Map for Excellence”, che ha come obiettivo lo sviluppo e l’integrazione delle risorse

se umane delle diverse Società del Gruppo. Dopo aver affrontato i temi del “team working” e della “leadership”, coinvolgendo tutte le prime linee delle diverse Società del Gruppo in un progetto di formazione esperienziale outdoor, l’azienda decide di continuare la formazione sulle tematiche “soft” con un percorso che entrasse più nello specifico nell’ambito delle differenze interculturali. In particolare, l’azienda si pone la domanda rispetto a come sviluppare quelle competenze, che affiancate alle abilità tecniche e manageriali, possano consentire al proprio personale di:

- lavorare in modo efficace in diversi Paesi e con persone con un background culturale diverso dal proprio;
- prevenire, o evitare, incomprensioni o misunderstanding comunicativi;
- arginare la possibilità che differenze interculturali non preventivamente considerate possano influire negativamente sul raggiungimento dei propri obiettivi.

Sviluppare Competenze Interculturali

Il contesto sopra descritto e le vicissitudini che hanno interessato l’azienda Brovedani negli ultimi anni, hanno motivato la Direzione ad avviare un progetto di formazione che ha coinvolto tutto il personale a livello *global* che gestisce relazioni con persone di diversi paesi e culture. L’obiettivo generale del progetto è quello di consentire ai dipendenti Brovedani – sia ai ruoli dirigenziali e manageriali, sia ai diversi ruoli di staff – e quindi all’azienda stessa, di sviluppare quelle competenze utili a gestire in modo efficace relazioni interpersonali ed organizzative di tipo interculturale.

Per “relazioni interculturali” si intendono quelle relazioni che coinvolgono membri di diversi gruppi culturali; per “cultura” quel sistema di valori e di credenze, di atteggiamenti, tradizioni e convenzioni, e di stili comunicativi che guidano ed orientano il nostro comportamento (Spencer-Oatey & Franklin, 2009). In contesti

interculturali il sistema di interpretazione, la mappa e gli strumenti che la nostra cultura ci fornisce (Mantovani, 1995) possono essere più o meno funzionali alla gestione dello sconosciuto, delle differenze e della complessità culturale. Per tali ragioni è utile sviluppare “competenze interculturali”, ovvero quell’insieme di conoscenze, capacità ed atteggiamenti, che consentono di comunicare e di interagire efficacemente con persone di diverse culture, ma anche di gestire appropriatamente gli sforzi e le dinamiche intrapsichiche che l’interazione e l’interscambio con la diversità richiedono (Spencer-Oatey & Franklin, 2009).

Il primo step dell’intervento formativo interculturale è consistito in alcuni incontri ed in interviste vis-a-vis e via skype, che hanno coinvolto la Human Resources Manager, la Direzione ed un campione di manager, al fine di comprendere quali erano i contesti e gli scenari professionali interculturali, così come le situazioni interculturali critiche, che i diversi ruoli Brovedani dei diversi paesi gestiscono. In questa fase di analisi delle esigenze formative (Castagna, 2010) è stato inoltre incluso un campione di tecnici attraverso l’utilizzo di un questionario scritto con domande aperte. Inoltre, tutti i partecipanti delle attività formative hanno compilato un questionario online di auto-valutazione della propria efficacia interculturale (*Intercultural Effectiveness Scale*, 1978; 2009), così da avere una fotografia conoscitiva rispetto agli orientamenti e alle modalità prevalenti con cui i dipendenti Brovedani gestiscono le relazioni con persone che hanno un background culturale diverso dal proprio. Questa fotografia conoscitiva, inoltre, di avere un punto di partenza rispetto ai punti di forza e alle criticità – individuali e di gruppo –, e di iniziare un percorso di sviluppo mirato.

A seguito degli strumenti sopra descritti sono state definite più precisamente le competenze interculturali da rafforzare e/o sviluppare, e sono state progettate le attività formative che facilitassero tale processo di sviluppo.

Obiettivi dell'intervento formativo

In considerazione delle diverse componenti delle competenze interculturali, gli obiettivi dell'intervento formativo sono stati specificati nell'acquisizione, rafforzamento e sviluppo di:

- **Conoscenze:** di "tipo generale", che consentano ai partecipanti di aumentare la consapevolezza rispetto alla variabile "cultura", di comprendere i diversi aspetti delle interazioni interculturali – in particolare di valori e norme – e delle loro ricadute sulle modalità di comunicazione, di management, sui misunderstanding comunicativi e sugli scostamenti rispetto ai risultati attesi; di "tipo specifico", sulle specifiche culture e i paesi con cui i dipendenti Brovedani sono in contatto e con cui gestiscono relazioni professionali.
- **Capacità:** che consentano di agire comportamenti adeguati ed efficaci in contesti di comunicazione e di management interculturale, e con culture o paesi specifici; di prevenire e/o di correggere le influenze negative delle differenze interculturali sulla propria efficacia e sul raggiungimento degli obiettivi di lavoro; di integrare processi, modalità di lavoro e comportamenti attesi. A tal fine, risulta importante sviluppare le seguenti capacità trasversali: essere in grado di ascoltare, riconoscere ed utilizzare gli elementi non verbali della comunicazione, considerare ed integrare il punto di vista e le idee altrui, modulare ed adattare il proprio comportamento al comportamento del proprio interlocutore.
- **Atteggiamenti:** che consentano di interagire con l'alterità con un adeguato livello di sensibilità interculturale, di concepire le relazioni e l'esperienza con persone che hanno punti di vista e valori diversi dai propri in modo vantaggioso e non stressante. A tal fine è utile sviluppare atteggiamenti quali: apertura, spirito di avventura, accettazione e orientamento alle relazioni, flessibilità, resilienza.

Programma e metodologia

Al fine di raggiungere gli obiettivi sopra delineati, tra marzo e novembre 2011 sono stati realizzati due seminari formativi articolati su tre giornate consecutive più una giornata di *follow up*; ciascun seminario ha coinvolto circa 15 persone (eterogenee per ruolo, età, genere e nazionalità) in situazione residenziale intensiva. Il primo gruppo ha coinvolto le funzioni manageriali di prima e seconda linea; il secondo gruppo le funzioni tecniche e di staff, composto da ingegneri, responsabili di produzione, della logistica, dei sistemi qualità e commerciali. Data la composizione multiculturale e internazionale dei gruppi dei partecipanti, le attività formative sono state progettate ed erogate in lingua inglese.

Per raggiungere gli obiettivi formativi definiti, l'intervento formativo ha previsto una metodologia d'aula di tipo esperienziale: alla lezione frontale sono state affiancate esercitazioni in sottogruppi, visualizzazione di filmati ad hoc per le tematiche interculturali, discussioni, role playing, incidenti critici da analizzare e risolvere in gruppo.

La prima giornata e mezza è stata dedicata ai temi della comunicazione e del management interculturale; la seconda giornata e mezza ad una formazione di tipo *country* o *cultural specific*, volta allo sviluppo di conoscenze e di capacità specifiche per gestire relazioni con i paesi in cui Brovedani è attualmente presente. Inoltre, in quanto lo sviluppo delle competenze interculturali è un processo di crescita individuale che non si esaurisce con un corso, le tre giornate di formazione si sono concluse con la definizione di un Piano di Sviluppo Individuale su cui ciascun singolo partecipante si sarebbe impegnato oltre l'aula, in modo libero e confidenziale. A distanza di tre mesi dall'erogazione delle tre giornate formative è stata svolta una successiva giornata di follow up, dedicata al monitoraggio dei Piani di Sviluppo Individuali e al consolidamento delle competenze interculturali.

Valutazione e commenti

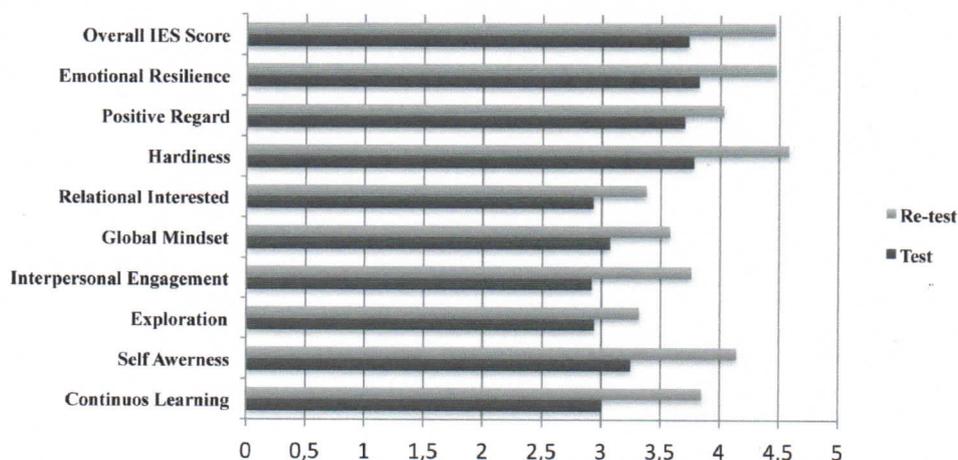
Le due edizioni del percorso formativo “Sviluppare Competenze Interculturali in Brovedani” hanno ottenuto ottimi risultati, in termini di apprendimenti e di soddisfazione da parte dei partecipanti. In particolare, i partecipanti delle due edizioni hanno dichiarato che i contenuti e le metodologie usate durante le attività formative sono state utili, per il proprio sviluppo e per lo svolgimento efficace della propria attività lavorativa, in quanto hanno compreso:

- come la cultura e le differenze valoriali influenzano, non solo gli stili comunicativi ed i comportamenti agiti, ma anche il proprio modo di percepire ed interpretare gli eventi, così come il proprio sistema di attese comportamentali;
- l'importanza di prepararsi prima di esplorare altri paesi, o di gestire relazioni con persone con background culturale diverso dal proprio;
- l'importanza di modulare e di adattare il proprio stile comunicativo, di mantenere un atteggiamento aperto e positivo nei confronti della diversità;
- come analizzare mis-understanding e difficoltà relazionali attraverso una lente culturale e come cercare soluzioni sinergiche che integrino le differenze interculturali;

- ad esplicitare ciò che può apparire scontato, e l'opportunità dello scambio tra punti di vista e diverse modalità di affrontare una comune situazione;
- qualcosa di più rispetto a sé stessi.

Per Brovedani, inoltre, questo percorso formativo con gruppi di partecipanti multiculturali è stato un'occasione di vero e proprio confronto e di scambio interculturale. Il riconoscimento dell'impatto dei valori e delle peculiarità culturali dell'altro, consente inoltre di riconoscere l'altra cultura, e quindi l'incontro con la diversità, come una risorsa e un'opportunità per gestire situazioni interculturali con una lente interpretativa e con uno schema comportamentale in più e più efficace. Inoltre, la consapevolezza dell'impatto che la propria e l'altrui cultura ha sul comportamento e sul modo di percepire e di interpretare gli eventi consente di sviluppare una *sensibilità interculturale*, quindi atteggiamenti di tipo *etno-relativo* verso la diversità (Bennett, 2002). Anche il confronto *test* (due settimane prima del percorso formativo) e *re-test* (due settimane prima della giornata di follow up) dei risultati ottenuti dalla compilazione on line del questionario di valutazione della propria efficacia interculturale, mette in luce uno sviluppo delle competenze interculturali “fotografate”, evidenziando un incremento dei valori assoluti su ciascun singolo elemento (Fig. 1).

Fig. 1 - Intercultural Effectiveness Scale: comparazione test e re-test



A seguito di questi due primi interventi formativi, Brovedani ha voluto inoltre proseguire ed estendere il percorso formativo anche ad altri gruppi e ruoli aziendali: per il 2012 ha voluto organizzare altri due gruppi di formazione che vedono coinvolti altri dipendenti delle diverse filiali nel mondo; intende inoltre inserire il corso "Sviluppare competenze interculturale" all'interno dei piani formativi per i nuovi assunti; inoltre, in previsione dell'apertura di altri siti produttivi in altre aree geografiche, sta pensando di ampliare i percorsi di formazione country-specific e i percorsi di sostegno individuale allo sviluppo delle competenze interculturali.

Ricadute operative

Sono molte le aziende italiane che si affacciano ai processi di internazionalizzazione senza considerare in anticipo le differenze culturali tra il proprio paese e i paesi con cui interagiranno, e l'impatto di tali differenze sulla gestione dei diversi processi aziendali, così come sulla gestione delle relazioni interpersonali e professionali.

L'esperienza di formazione interculturale descritta in questo articolo rappresenta un caso, o l'esempio di uno strumento, quale quello formativo, che le aziende possono adottare, al fine di sviluppare, all'interno dei propri modelli di competenze dei diversi ruoli professionali, quelle competenze "soft" interculturali, utili a svolgere in modo più efficace il proprio ruolo, in particolare rispetto a quelle attività e situazioni professionali che prevedono l'iterazione con persone di diversi paesi e culture. Percorsi di sviluppo delle competenze interculturali possono essere rivolti a gruppi di popolazioni aziendali specifiche, ma anche a figure specifiche, ad esempio gli espatriati, attraverso percorsi di formazione personalizzata one-to-one.

All'interno di percorsi rivolti a gruppi professionali, la composizione multiculturale dell'aula rappresenta un'ulteriore opportunità di formazione interculturale esperienziale, in quanto favorisce l'interazione e lo scambio intercultura-

le, l'acquisizione di *mindset* e di modelli comportamentali multiculturali.

Per ridurre i costi relativi agli spostamenti o ai tempi non produttivi per l'azienda, è possibile integrare i momenti in presenza con la formazione a distanza, ad esempio attraverso strumenti e-learning, i webinar o i sistemi di conference, soprattutto per quanto i contenuti formativi e le competenze da sviluppare "cultural specific".

Inoltre, all'interno delle aziende, l'adozione di gruppi di progetto interfunzionali, internazionali o multiculturali (in quanto composti da persone che provengono da paesi diversi) come metodologia di lavoro in presenza e a distanza, consente il confronto costante con modelli culturali diversi, e la loro integrazione in un modello di leadership e di management interculturale aziendale.

Note

1. Si consideri l'aumento dei processi di internazionalizzazione delle imprese italiane; secondo i dati ISTAT (2010), infatti, il 13,4% delle imprese italiane con più di 50 addetti è un'impresa internazionale, in quanto ha trasferito, o ha de-localizzato all'estero parte delle proprie funzioni, segmenti di produzione e di stabilimenti, o perché ha acquistato all'estero marchi, ha creato accordi, alleanze, fusioni, joint venture.

Riferimenti bibliografici

- Bennett M.J. (a cura di) (2002). *Principi di Comunicazione Interculturale*. Milano: FrancoAngeli
- Castagna M. (2010). *L'analisi delle esigenze: dal fabbisogno all'intervento formativo*. Milano: Franco Angeli
- Di Mauro M. (2010). *Organizzazioni e differenze. Pratiche, strumenti e percorsi formativi*. Milano: FrancoAngeli
- Hammer M.R., Gudykunst W.B., Wiseman R.L. (1978). "Dimensions of Intercultural Effectiveness: A replication and extension". *International Journal of Intercultural Relations*, 11, 65-88
- Mantovani G. (1998). *L'elefante invisibile*. Firenze: Giunti
- Spencer-Oatey H. & Franklin P. (2009). *Intercultural Interaction. A multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*. Palgrave: MacMillan