

Roberto Monti (roberto.monti@visionmind.it)
Sales Manager VisionMind srl

Intervista a Michael Landers, Founder & Ceo Culture Crossing, società internazionale di formazione e consulenza

Oggigiorno, nel mondo degli affari, la globalizzazione è un dato di fatto. In passato molte aziende considerate "Global Brands" ritenevano di esserlo solo perché vendevano i loro prodotti o servizi in altri paesi. Anche se questo costituiva una presenza globale, per molte di queste società si trattava solo di canali di distribuzione internazionali. Quello che è avvenuto più di recente è la spinta verso una vera globalizzazione: le Compagnie Globali hanno fabbriche all'estero, franchising, hanno interi uffici addetti alla gestione delle varie funzioni, dalle vendite al marketing all'IT. Tutto questo è stato determinato dal minor costo della manodopera, delle risorse e dei beni immobili, e dal potere d'acquisto sempre crescente di clienti provenienti da tutto il mondo. Questa tendenza, che è in continuo aumento, viene percepita positivamente nell'ambito economico globale nel suo complesso, ma comporta anche il sorgere di una nuova serie di sfide per chi si occupa di risorse umane.

I dipendenti che lavorano nelle Compagnie Globali devono affrontare le crescenti richieste dei propri clienti con minori risorse a disposizione e deadlines sempre più stringenti. Compito che diventa pressoché irrealizzabile se si aggiunge la fatica di navigare a vista, cercando di evitare gli scogli delle difficoltà legate alle interazioni culturali con colleghi, fornitori e clienti di tutto il mondo.

Alcuni dei più importanti marchi mondiali hanno approfondito l'analisi delle complessità che la globalizzazione comporta, specialmente in riferimento a leadership e management. Ciò che funziona negli headquarters di una qualsiasi azienda che opera in



ambito europeo o americano non sempre funziona in Malesia, Cina o Brasile. Realizzare programmi che si concentrano sulla comprensione delle molteplici sfaccettature comunicative e culturali è un buon primo passo, ma è qualcosa che molte grandi aziende, de-

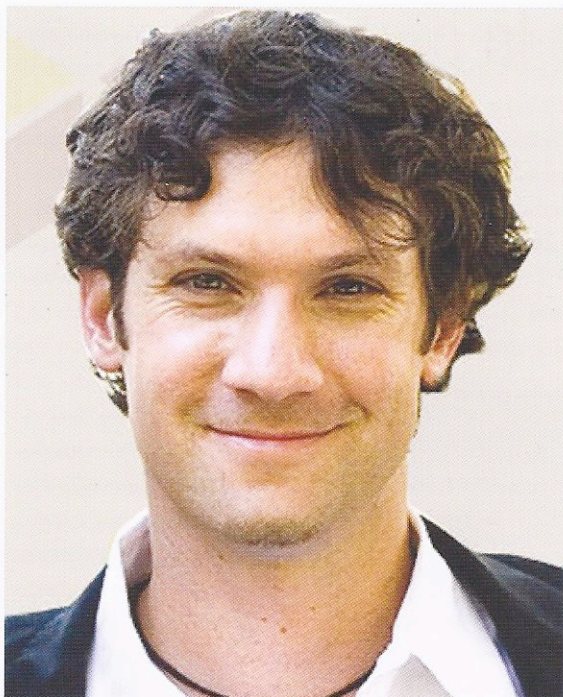
tentriche di una capillare presenza a livello mondiale, faticano ad offrire ai loro dipendenti.

Le Compagnie che gestiscono con successo la globalizzazione ritengono sostanziale che i loro dipendenti accolgano il cambio di cultura necessario a raggiungere il livello successivo (e più alto) di comprensione. Hanno bisogno che i membri dei loro team adottino una mentalità globale, che consenta loro di riconoscere e vivere in maniera adeguata le diverse competenze fondamentali di Manager e Leader.

Molte di queste aziende hanno deciso di adottare un approccio forte per avere successo come marchio globale, perché avevano sofferto di vari arretramenti causati da una mentalità "narrow minded" del tipo: "Noi sappiamo cosa funziona, quindi basta fare ciò che già facciamo qui e sarà comunque un successo".

I Direttori HR si trovano ad affrontare una serie di sfide che devono essere soddisfatte. In primo luogo essi hanno il compito di conoscere approfonditamente le criticità che i dipendenti vivono nel "global business". Tale analisi è spesso frutto di contatti e conversazioni individuali ed è oggetto di discussione a livello esecutivo. Spesso questi bisogni rimangono solo segnalazioni, all'esecutivo o al Senior Manager, che possono limitare l'efficacia del cambiamento culturale necessario. Chiedere a un Manager di cosa pensa le sue persone abbiano bisogno e chiederlo direttamente alle persone stesse può portare a esiti molto diversi. In secondo luogo, i Direttori HR hanno la necessità di determinare il modo migliore per fornire ai dipendenti ciò di cui hanno bisogno.

Abbiamo intervistato su questi temi Michael Landers,



Michael Landers, Founder & CEO Culture Crossing

CEO della società internazionale di formazione e consulenza Culture Crossing (rappresentata in Italia da VisionMind), per capire meglio che beneficio può portare al business e al benessere delle persone la conoscenza delle altre culture.

Michael Landers è nato a Boston, Massachusetts, ma ha vissuto in Colombia, Brasile e Repubblica Dominicana, così come in Giappone, dove ha insegnato la lingua inglese e aperto la prima scuola di formazione interculturale per l'inserimento di professionisti giapponesi e le loro famiglie nel contesto americano. Ha conseguito vari titoli accademici, ha lavorato nell'international HR a NY City e prosegue l'approfondimento delle sue conoscenze interculturali che condive nelle Università e in ambito internazionale.

Dr. Landers, secondo lei a cosa pensa la gente quando si parla di cross-culture, interculturalità, diversità?

In base alla mia esperienza, quando la gente sente la parola cross-culturale o interculturale di solito pensa all'etichetta: come dare un biglietto da visita, che mano stringere, dove mettere le posate (o le bacchette), se dare un bacio, due baci (o nessun bacio), ecc. È apprezzabile conoscere come ci si deve comportare, ma non basta sapere come fare una certa cosa, è importante arrivare a conoscerne il perché. I vari livelli della diversità spaziano dalla professione all'età, dalla scolarizzazione alle capacità intellettuali. Tutti questi aspetti compongono la personalità dell'individuo e hanno un grande impatto su come e perché si interagisce in un certo modo con gli altri.

Cos'è veramente l'interculturalità e perché è così importante?

La cultura influenza il nostro comportamento in innumerevoli modi. Per interagire efficacemente con la comunità globale, è fondamentale comprendere come la cultura influenza il nostro modo di socializzare, di comunicare, di fare business. Nel nostro mondo sempre più senza confini, l'ignoranza culturale può portare a incomprensioni con implicazioni di grande portata. Lavorare in un team multiculturale, andare a vivere all'estero, o migliorare la propria consapevolezza culturale, può arricchire le proprie esperienze personali, approfondire il senso degli affari internazionali e coltivare la comunicazione positiva in questo mondo costantemente interconnesso.

Può condividere con noi alcuni dei tipici pregiudizi che le persone inconsciamente hanno verso gli altri?

È molto impegnativo individuare ciò di cui non si è consapevoli; la sfida è riuscire a identificare i pregiudizi, capire come questi influenzano il luogo di lavoro e predisporre un piano per ridurli/eliminarli affinché non interferiscano sulla performance lavorativa, facilitino il lavoro di gruppo e migliorino il servizio al cliente.

Secondo la sua esperienza quali azioni sono realmente efficaci al fine di sviluppare una mentalità veramente Global?

Per prima cosa è necessario attivare un cambiamento nella propria cultura personale. Si deve partire dall'esplorazione di se stessi per intraprendere un percorso di conoscenza e adattamento ai diversi stili, soprattutto in riferimento alle competenze manageriali e di leadership fondamentali (team building, problem solving, processi decisionali, comunicazione). Un percorso diluito nel tempo, con programmi ben delineati predisposti da coach e consulenti esterni consente di attivare e monitorare i comportamenti che favoriscono l'assimilazione della giusta mentalità globale. Più frequente è l'utilizzo di sessioni formative "one-shot" (una giornata e via) che sicuramente aiutano ma che esauriscono la loro carica positiva nell'arco di poco tempo senza che possa esserne verificata l'efficacia.

Può fare alcuni esempi concreti di quello che le imprese in tutto il mondo attuano già riguardo a questo tema?

Alcune famose multinazionali stanno iniziando a incorporare una serie di iniziative attinenti alla mentalità globale. Ad esempio, alcune offrono sessioni di coaching cross-culturale ai propri dipendenti e alle loro famiglie che per lavoro si trasferiscono all'e-

stero; altre offrono sessioni di gruppo relative all'interazione con specifiche culture (Asia, Brasile, India, USA) distinte per area di competenza (vendite, marketing, IT, ecc.).

Quali sono le principali differenze nel fare affari in Europa, Americhe, Asia orientale, India, Giappone...?

Mentre c'è una gamma diversificata di regole del galateo tra e all'interno di queste regioni e paesi, le principali differenze che noto si riferiscono al modo in cui i singoli e i gruppi risolvono i problemi, prendono decisioni, gestiscono conflitti, comunicano, motivano e coinvolgono. Queste, nelle aziende come nelle joint ventures, sono le aree cui si deve prestare la maggior attenzione per evitare insuccessi o risultati insoddisfacenti.

Stessa domanda, dal punto di vista HR: come si fa a costruire relazioni efficaci con persone di altre culture, la maggior parte delle volte in remoto?

La gestione globale combinata col virtuale pone una sfida ancora più grande. Molta dell'efficiacia comunicativa interpersonale si perde quando si passa da un faccia a faccia all'invio di e-mail o ad una telefonata. Questi approcci tendono a creare problemi di comunicazione con persone della stessa cultura, figuriamoci cosa può succedere con persone appartenenti ad altre. È sempre consigliabile incontrarsi di persona, soprattutto all'inizio della relazione. Quan-

do questo non è fattibile, allora è indispensabile chiarire le aspettative, lo stile lavorativo preferito e dedicare del tempo alla creazione di buoni rapporti.

I laboratori possono aiutare considerevolmente e facilitare la conoscenza inter-culturale. Molto spesso le persone non sono consapevoli del modo in cui altri si scambiano comunicazioni su argomenti simili, ciò comporta incomprensioni e problemi che, nel momento in cui ci si rende conto che qualcosa andava gestito diversamente, hanno ormai sortito il loro effetto negativo.

Qui in Italia c'è un po' di timore nei confronti della Cina. Secondo la sua esperienza, qual è il modo migliore per fare affari con partner cinesi?

Questa è una sfida che molti paesi stranieri alla ricerca di affari con la Cina si trovano ad affrontare. Quelli che vi riescono con successo hanno cominciato a capirne la mentalità. Capiscono l'importanza di 'mian-xi' (o 'faccia'), segno di orgoglio personale che costituisce la base della reputazione e dello stato sociale di un individuo. Sono preparati nel cogliere le differenze cognizioni riguardanti Tempo, Giurisprudenza, Networking, Decision Making (solo per citarne alcune). La costruzione della fiducia in Cina è molto, molto importante e può richiedere un certo tempo per ottenerla. Avere un rappresentante in loco o un avvocato tende a facilitare di molto le cose, specialmente se si aggiunge una buona dose di pazienza.