

<http://www.ilsole24ore.com/art/management/2017-09-11/come-trasformare-multiculturalita-una-vera-opportunita-crescita-115427.shtml?uuid=AERmTvQC>



## Come trasformare la multiculturalità in una vera opportunità di crescita

*Di Lucio Miranda*

In un mondo con confini sempre meno marcati come è quello attuale, non è poi così difficile che un manager debba gestire un team multi-culturale. Un aspetto, inutile negarlo, che offre numerosi vantaggi: ma che, se gestito male, può trasformarsi in un vero e proprio boomerang. Come è possibile, quindi, affrontare al meglio questa sfida e trasformarla in una vera e propria opportunità per il business?

Molto spesso, quando incontro manager di aziende italiane di grandi e piccole dimensioni che si trovano a dover interagire e gestire gruppi di persone appartenenti a culture e nazionalità differenti, mi capita di riscontrare un unico problema di fondo: pensano che esista un solo modo (che solitamente è il loro modo) per rapportarsi e relazionarsi e che, ovviamente, questo approccio sia universale. Un errore enorme. La prima regola, che è poi probabilmente quella più banale e più trascurata, è legata alla comunicazione verbale e non: per poter comunicare in modo efficace dobbiamo necessariamente imparare a tenere conto del background culturale dei nostri interlocutori, come recita il detto «When in Rome, do as the Romans do» (quando sei a Roma, fai quello che fanno i romani).

Facciamo qualche esempio: gli Stati Uniti sono una cultura tanto vicina alla nostra, quanto profondamente diversa. Ad accomunarci c'è il fatto che siamo entrambi Paesi occidentali e apparteniamo, per certi versi, a culture individualiste. Ma questo non può indurci a pretendere che gli americani conoscano il modo di fare italiano e, soprattutto, che lo comprendano. Per avere un approccio adeguato, soprattutto in ambito di business, è bene mantenere una distanza personale che vada a rispecchiare la professionalità della situazione, perché il modo di fare caloroso italiano non si addice a tale ambito (le pacche sulla spalla e le strette di mano estremamente energiche andrebbero evitate nella maggior parte dei casi).

Allo stesso modo, gestire il dialogo in maniera troppo ravvicinata con un business man che si incontra per la prima volta potrebbe essere preso come invasione di spazio e suscitare nervosismo. Inoltre, le lunghe pause di silenzio possono venire interpretate come sintomo di ostilità. Soprattutto per la vita frenetica che si conduce nelle grandi metropoli statunitensi, va tenuto a mente che il tempo è denaro, che ci si aspetta una risposta veloce anche soltanto ad una e-mail. È bene tenere a mente che per gli americani gli accordi di business si stringono tra aziende (non tra persone) e questo fatto ha la priorità su tutto.

Quasi diametralmente opposta, invece, è la cultura collettivista dei paesi asiatici nella quale viene valorizzato ed esaltato il gruppo. Quando ci si rapporta a professionisti di origine asiatica, inoltre, parlare in maniera pacata e scandire bene le parole dà una percezione di competenza; le pause di silenzio vengono interpretate come segno di grande rispetto.

Il secondo aspetto da tenere in considerazione, e da valorizzare il più possibile, è legato invece alla capacità del manager di trovare il modo migliore per sfruttare diversità e valori insiti in ogni cultura. Non dimentichiamoci che il successo di un'azienda può passare anche attraverso l'esaltazione delle individualità. È importante, però, che tutto il team abbia ben chiara la direzione verso cui ci si sta muovendo, con quali obiettivi e con quali strumenti. Una volta condivisi tutti questi aspetti, le differenze culturali non rappresenteranno più un problema.

A questo, infine, si collega anche il tema della leadership globale. Un team multi-culturale non funzionerà mai se non viene guidato da un manager in grado di cogliere le differenze e capace di comunicare, nel modo più efficace possibile, con tutti i membri del suo team rispettandone valori e abitudini. Conoscere personalmente il proprio team è una chiave fondamentale per il successo: se si sanno ben coordinare le dinamiche interne al gruppo e impostare una buona comunicazione tra i membri, non si può che ottenere un ottimo outcome.

*\* Presidente di ExportUSA*