

Differenze culturali e le conseguenze nei paesi partner – analisi comparativa

REPORT – 01

INTRODUZIONE

Il presente report è stato sviluppato nell'ambito del progetto ERASMUS+ - “**Cultural risks in multicultural organisations**”. Comprendere il sistema dei valori culturali di diversi popoli è un fattore chiave per anticipare i comportamenti del proprio personale negli ambienti di lavoro. Numerose ricerche hanno riconosciuto l'impatto della propria cultura sulla comunicazione nelle aziende e sulle operazioni di business; comunque nessuno studio ha mai misurato o quantificato eventuali rischi culturali che possono influenzare l'efficacia del personale al lavoro a diversi livelli (sia manageriale che livelli più bassi).

OBIETTIVO DELL'ANALISI

L'obiettivo dell'analisi è di identificare i rischi che possono presentarsi negli ambienti multiculturali dei diversi paesi (Polonia, Italia, Cipro, Lettonia e Regno Unito) e confrontarli con i rischi di altri report raccolti dai partner.

Tutti i partner hanno raccolto dati, a livello nazionale, riguardanti i rischi culturali che esistono negli ambienti multiculturali nel proprio paese. Questi dati sono stati raccolti in vari modi: analisi della letteratura, analisi di documenti esistenti, casi studio, e interviste con manager di aziende multiculturali. In base al numero di partner del progetto, l'analisi è stata condotta secondo il metodo a blocco.

TIPI DI RISCHI IDENTIFICATI E COMPORTAMENTI COLLEGATI AI RISCHI

Regno Unito – L'Università di Coventry ha identificato i seguenti comportamenti che possono causare rischi nelle aziende multiculturali: bilanciamento tra lavoro individuale e di gruppo basato sulla cultura del paese (individualismo vs. collettivismo); barriere linguistiche (legate all'utilizzo di idiomi che non sempre hanno lo stesso significato per tutti); culture con poteri bassi o elevati (le persone di culture con poteri bassi preferiscono il dibattito); percezione di genere (nelle differenti culture questo può influenzare il modo in cui le persone trattano o si aspettano di essere trattate da altri); costruire fiducia (le differenze nelle culture possono influenzare il modo, il tempo necessario e il livello di difficoltà di guadagnarsi la fiducia da parte delle persone che lavorano in aziende multiculturali); prospettive intergenerazionali (potrebbero esserci delle differenze con il personale più giovane che potrebbe essere considerato immaturo e avere differenze di etica del lavoro).

Secondo un report di CIPD sulle risorse umane, i pregiudizi sul luogo di lavoro ancora esistono e sono associati a discriminazione – questo a sua volta è associato a risultati negativi per i dipendenti. Molti elementi contribuiscono alla disuguaglianza, dalla mancanza di donne nelle posizioni di leadership alla percezione di posizioni di lavoro solo per persone disabili. I fattori che mantengono la disuguaglianza iniziano dal primo momento di approccio della persona al mercato del lavoro: l'accesso al lavoro. Durante la vita lavorativa di una persona, pregiudizi e stigma possono influenzare l'esperienza personale al lavoro, con un particolare focus sulle barriere affrontate.

Italia – Secondo Training2000, i rischi culturali nelle aziende sono collegate alle seguenti quattro aree: comunicazione (persone di diverse culture variano il modo di relazionarsi ai contenuti di comunicazione e agli stili); team-building (alcune culture sono individualiste, e le persone preferiscono lavorare da sole, altre culture valorizzano la collaborazione); tempo (percezioni diverse del tempo possono causare incomprensioni sul posto di lavoro, soprattutto con le scadenze ed il calendario); orari di lavoro (il lavoro può essere influenzato da eventi culturali e religiosi). L'abilità di interagire efficacemente con persone di differenti culture dipende dalla conoscenza della propria cultura e delle altre culture e pratiche nel mondo, comportamenti tolleranti verso culture differenti e abilità culturali diverse. Il team-building può essere maggiormente problematico in quanto i gruppi sono composti da persone che appartengono sia a culture individualistiche che collettiviste.

Cyprus - DIPA Business Solutions Ltd ha elencato i seguenti rischi: rischio di team building, rischio di divisione del team, rischio di dinamiche di cambiamento nell'azienda, rischio di isolamento, religione, differenze di genere, comunicazione, differenti basi culturali per la gestione del tempo, incomprensioni e gestione della salute e sicurezza. Nei gruppi multiculturali, con l'incremento della diversità culturale, potrebbero presentarsi dinamiche di paragone sociale e classificazione. Questi processi creeranno comportamenti individualistici e potrebbero dividere i gruppi in base alla razza, al genere, all'etica, all'ideologia o qualsiasi altra categoria. L'isolamento può avvenire in due modi: l'isolamento di "dipendenti culturalmente differenti" e l'auto-isolamento e non partecipazione (es. ad eventi aziendali) da parte delle persone "culturalmente differenti". Il rischio di comunicazione è anche diviso in due tipi: non linguistica (per esempio incomprensioni tra dipendenti che ricevono e spiegano in modo non corretto comportamenti o segni) e linguistica.

Polonia – Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute, Radom ha identificato i seguenti rischi: individualismo e collettivismo, dipendenti demotivati, incomprensioni linguistiche e mancanza di chiarezza nella comunicazione, offesa involontaria delle persone, ritardi, diversa interpretazione della stessa situazione, campanilismo, etnocentrismo, diminuzione dell'efficienza, stereotipi, creazione di sotto gruppi, rotazione del personale, resistenza passiva ed un senso di vergogna. In particolare, le persone guidate

dai pregiudizi e dagli stereotipi rischiano di fidarsi delle proprie percezioni che solitamente nascono dall'inconscio. Le persone di altre culture hanno approcci differenti allo stile di lavoro, per esempio preferiscono lavorare da soli mentre altri collaborano. Il rischio di comunicazione è visibile anche nelle aziende polacche ed è diviso in linguistico e non-linguistico. In molte aziende internazionali che hanno sedi in Polonia, si possono osservare vari tentativi di soluzione senza considerare specificità polacche che portano ad una demotivazione del personale.

Lettonia – “Safe Shelter House” ha identificato i seguenti rischi e le seguenti sfide nella comunicazione interculturale: diversi stili di comunicazione (si possono trovare differenze anche nella stessa cultura, in base alla personalità dell'individuo, le origini sociali, l'educazione e altri fattori); comportamenti differenti nelle situazioni di conflitto (alcune persone risolvono i conflitti apertamente, altri cercano di evitare la situazione il più possibile); diversi comportamenti nello svolgere attività (può essere legato alla disponibilità delle risorse o interpretazioni diverse delle tattiche necessarie per raggiungere l'obiettivo); diversi comportamenti verso l'apertura (mostrare le emozioni può essere interpretato come cattive maniere o segno di debolezza); diversi modi di gestire la conoscenza (un elemento che è considerato normale in una cultura, potrebbe essere incomprensibile o inadeguato per altre); differenti percezioni di tempo e luogo (paesi che appartengono alle culture dell'ovest percepiscono il tempo come quantitativo, misurabile e lineare mentre altre culture potrebbero considerarlo in modo diverso); comunicazione non-verbale (l'origine della cultura determina l'enfasi sui mezzi di comunicazione verbali e non-verbali).

CONCLUSIONI

Tutti i partner concordano che i rischi culturali esistono nelle aziende multiculturali di ogni paese. In base ai dati forniti si può concludere che nella maggior parte dei casi i rischi sono simili. I rischi possono essere causati da differenti approcci culturali allo stile di lavoro: individualismo vs collettivismo oppure elevato controllo vs. basso controllo. All'interno di ciascun riassunto, i rischi di comunicazione sono stati trattati in ampia parte, mentre la comunicazione copre una vasta gamma di rischi che includono le barriere linguistiche (incomprensioni) e non linguistiche (in base alle culture).

Le indicazioni dei differenti tipi di rischi nelle varie aziende multiculturali dovevano anche prendere in considerazione l'influenza di questi fattori sull'efficienza del lavoro o anche su aspetti sociali, per esempio l'esclusione sociale. Dopo aver analizzato i dati raccolti è chiaro che i rischi sono legati sia all'efficienza sul lavoro che agli aspetti sociali. I rischi legati agli aspetti sociali potrebbero causare la creazione di sottogruppi, escludendo persone da altre culture. Questa esclusione potrebbe essere dovuta a pregiudizi, disagi oppure la non conoscenza di altri gruppi etnici, oppure il disaccordo con cambiamenti o procedure interne. Inoltre, i pregiudizi e la mancanza di conoscenza di altre culture potrebbero causare l'autoisolamento del “dipendente culturalmente differente”. Ciò è strettamente legato all'efficienza del lavoro, in quanto una persona esclusa (indipendente dalla motivazione) potrebbe perdere il desiderio e la motivazione al lavoro, così non sentendosi a suo agio

diminuisce l'efficienza. Un datore di lavoro deve trovare, formare e integrare il nuovo dipendente – questo genera costi e ritardi nelle attività dell'intera azienda. Il personale dell'azienda dovrebbe conoscere questi aspetti culturali e dovrebbe impegnarsi per integrare le persone a rischio di esclusione sociale.

Quasi tutte le aziende sono esposte a rischi culturali oggi. Indipendentemente se è un'azienda locale piccola o grande, se ci sono dipendenti di culture diverse esisteranno sempre queste tematiche da affrontare. Per questo motivo è molto importante sviluppare conoscenza sull'esistenza di diverse culture all'interno delle comunità, sviluppare le abilità di comunicazione e di gestione delle diversità. Una persona che ha conoscenze sulle culture è in grado di analizzare situazioni legate alle culture, capire le differenze e adattare il proprio comportamento, eliminando così pregiudizi e stereotipi.

A volte quando si presentano dei rischi legati alle culture, questo potrebbe essere il risultato della paura verso le differenze culturali, come riportato nel riassunto Lettone. La maggioranza del popolo Lettone è preoccupata dall'aumento delle diversità culturali e le diverse tradizioni all'interno del paese. Secondo il questionario svolto poche persone conoscono le statistiche sull'immigrazione, nonché i servizi ed i diritti degli immigrati nel paese.

Conseguentemente, lo sviluppo di una conoscenza sulle diversità culturali è fondamentale in ogni azienda e può essere raggiunta incentrandosi sui rischi identificati in questo report.