Mariateresa Romeo
Stefania Picheca

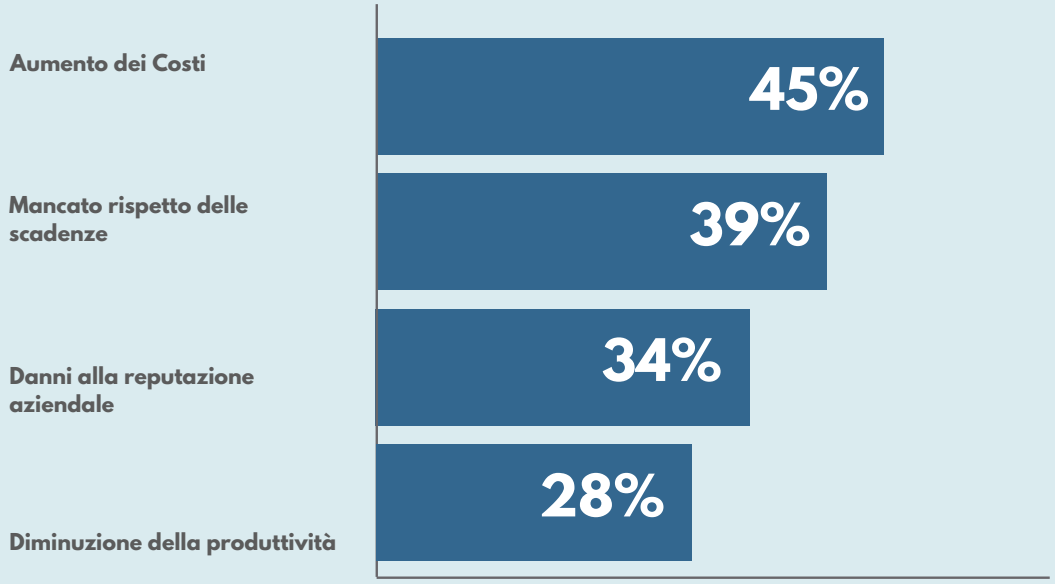
E se non fosse solo una questione di lingua?

Le esperienze professionali in Italia e negli Stati Uniti: qual è il segreto per un'integrazione culturale efficace?

La spina dorsale del business si è rotta.

E' questo il sottotitolo di un'indagine condotta da Grammarly e Harris Poll su un gruppo di **251** business leaders e **1001** impiegati statunitensi.
Il fine era quello di individuare le cause della *scarsa produttività, poca collaborazione e difficoltà a raggiungere risultati* nell'era del posto di lavoro ibrido.

Partendo dall'assunto che la comunicazione è la spina dorsale del business, l'indagine ha fatto emergere i costi della comunicazione poco efficace per le aziende.



Fonte: Impact of Poor Communication, Harris Poll

Ora immaginiamo di aggiungere un ulteriore livello di difficoltà a questa situazione.

Un'altra lingua, una cultura diversa dalla nostra, una formazione e un curriculum non del tutto compatibile con il contesto in cui ci troviamo a lavorare.

Questa è ed è stata la nostra esperienza.
Come molti italiani che vivono e lavorano negli Stati Uniti, abbiamo avuto modo di confrontarci sul percorso fatto per familiarizzare con la cultura lavorativa statunitense.
E in più occasioni ci siamo trovate concordi su molte delle **opportunità** ed **ostacoli** che abbiamo incontrato lungo la via nel relazionarci con colleghi, clienti e capi.
Come in un puzzle, a volte siamo complementari, a volte proprio non ci incastriamo, ed a volte ci allineiamo perfettamente.

E ci siamo chieste.

In che modo possimo far tesoro dell'esperienza accumulata finora per facilitare il lavoro di chi si sta approcciando ad un trasferimento negli Stati Uniti?

Ed ancora.
Come possiamo aiutare le aziende a preparare i "nuovi arrivati" per ridurre i costi derivanti dal periodo di adattamento?

La nostra Ricerca

Abbiamo cosi deciso di analizzare il problema più da vicino senza limitarci alle nostre personali esperienze, attraverso una vera e propria indagine.

30 Professionisti Italiani

Con significative esperienze lavorative con gli Stati Uniti, quali appunto l'aver vissuto e lavorato negli States o l'aver preso parte o coordinato progetti cross-culturali* con società statunitensi.

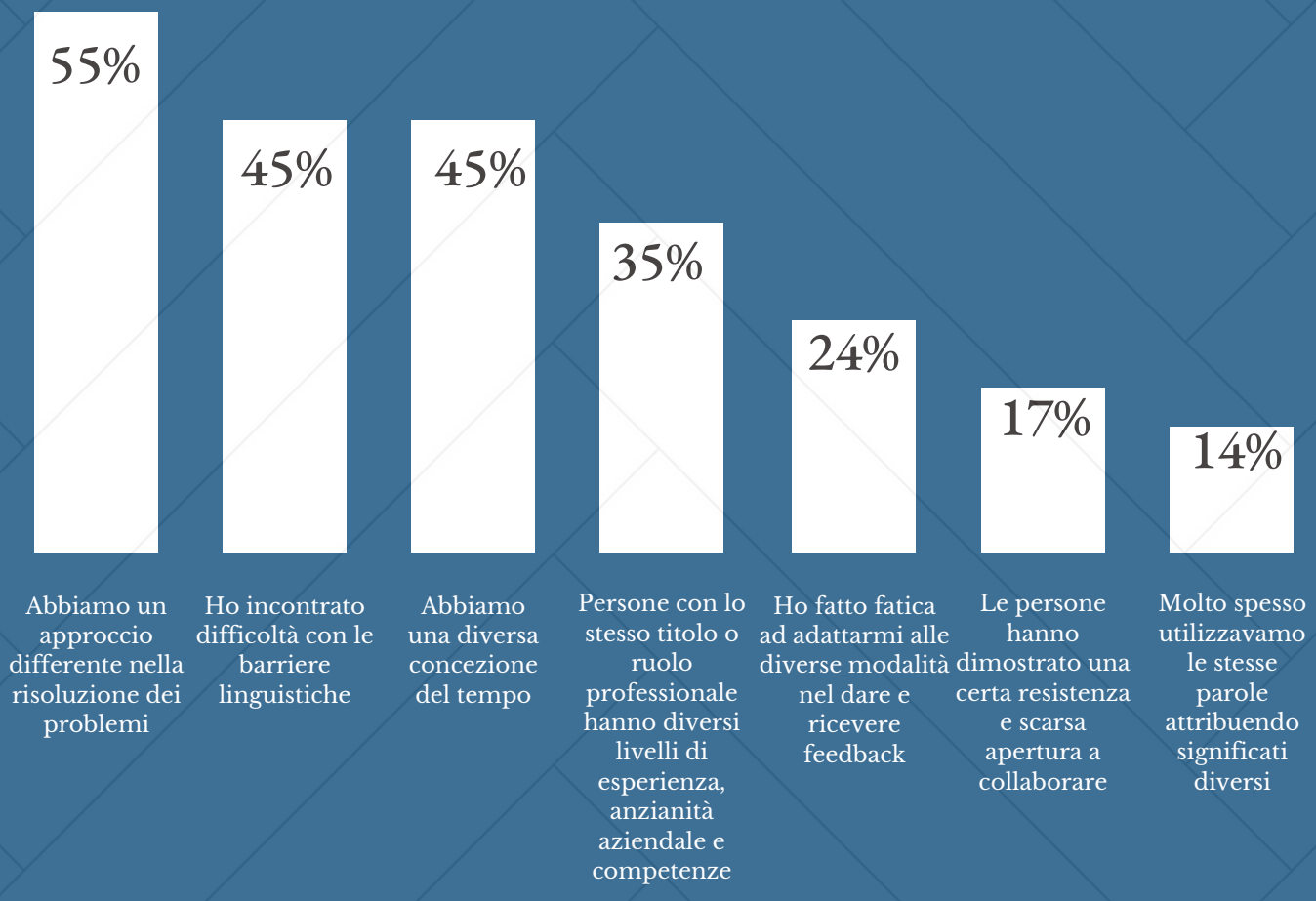
L'obiettivo è stato quello di raccogliere le loro esperienze, comprenderne le difficoltà e le strategie messe in atto per superarle, nonché gli aspetti emotivi legati all'integrazione culturale.

* Il termine "cross-culturale" è qui utilizzato per identificare contesti di business dove una cultura (nel caso specifico quella americana) e' spesso considerata "la norma" e le altre culture vengono paragonate e messe in contrapposizione a quella dominante.

Questo articolo riassume i principali risultati dell'indagine con il duplice scopo di offrire:

- spunti di riflessione *ai professionisti italiani* che si stanno preparando ad affrontare delle nuove opportunità negli Stati Uniti
- best practices alle *aziende che operano oltre oceano*.

Quali sono le principali difficolta nell'affrontare una nuova esperienza lavorativa con gli Stati Uniti?



Fonte: Leading Across, 2022

1

Il problem solving

La differenza sta nel fatto che gli americani utilizzano un approccio molto più pratico, veloce e operativo mentre gli italiani seguono un approccio molto più analitico, e dettagliato, che richiede più tempo

Gli Americani si focalizzano soprattutto su costi e tempistiche, mentre gli italiani sono più orientati al risultato finale

1

Il problem solving

Immaginiamo di indossare un paio di occhiali con le lenti blu e il nostro interlocutore invece ne indossa un paio gialle. Guardiamo lo stesso oggetto ma ci appare in modo differente. In queste situazioni non si tratta di giudicare se sono meglio le lenti blu o gialle, la soluzione sta nel prendere consapevolezza del fatto che usiamo lenti diverse e adattare la nostra comunicazione di conseguenza.

Quindi se ogni problema è un problema di comunicazione, come qualcuno ha detto, allora la soluzione risiede nel nostro modo di comunicare. E comunicare significa anche ascoltare attivamente, sospendendo il giudizio.

3 azioni pratiche:

1. Fare leva sulla completezza del messaggio e sulla considerazione del punto di vista dell'altro.

2. Spostare il focus della conversazione dal "perché" (ovvero le ragioni per cui la nostra soluzione al problema ci sembra la più efficace") al "come", cioè dare all'altro la possibilità di comprendere cosa per noi è prioritario e le assunzioni su cui abbiamo fondato il nostro ragionamento.

3. Mettersi in una posizione di ascolto e fare all'altro domande, possibilmente aperte, per comprendere a fondo la soluzione proposta focalizzandoci sul "come" questa sia stata generata.

2

Le barriere linguistiche

L'uso di slang ha creato alcune situazioni imbarazzanti. C'è voluto del tempo per affinare il linguaggio e imparare i diversi significati ed espressioni

Ho iniziato a scrivere un lista di parole e frasi che non conoscevo e a trascorrere più tempo con persone madrelingua

"Let's table this" non ha nulla a che vedere con un tavolo o una tabella dati, è un invito a riparlarne più tardi

2

Le barriere linguistiche

Internet è una fonte inesauribile di meme sui fraintendimenti generati dall'uso improprio di alcuni termini in inglese da parte dei non madrelingua. D'altronde anche chi approccia contesti lavorativi cross-culturali dopo avere superato brillantemente test linguistici, si trova prima o poi a fare i conti con l'uso di idiomi, slang ed acronimi dei quali non sempre comprende il significato. L'apprendimento di queste peculiarità linguistiche fa parte del processo di integrazione con qualsiasi cultura, non solo quella americana: un processo che richiede del tempo e sicuramente una buona dose di impegno. Ma non solo.

L'integrazione ha anche delle componenti emotive non trascurabili.

In primis il *timore* e *l'imbarazzo* quando non riusciamo a comprendere il linguaggio del nostro interlocutore e ci sentiamo "lost in translation". E' scontato suggerire che attività come l'andare al cinema e vedere un film in lingua originale, passare del tempo con persone locali, oppure partecipare ad eventi sportivi tipo il football americano possano accelerare il percorso di integrazione. E' sicuramente utile individuare delle azioni da intraprendere per aumentare il nostro vocabolario socio-culturale, e facilitare l'integrazione in conversazioni con colleghi, ed anche amici. Lo sappiamo bene.

Ma spesso il sapere cosa fare non si traduce nel farlo, proprio a causa delle componenti emotive che ci spingono a restare nella nostra zona di confort.

Scopri il potere della Vulnerabilità

1. Pensa alle volte in cui non hai compreso osa il tuo interlocutore stava dicendo e non hai chiesto chiarimenti. Quali emozioni hai provato? Paura del giudizio, imbarazzo, frustrazione, orgoglio, etc.
2. Cosa sarebbe successo se avresti chiesto all'interlocutore di ripetere cosa aveva detto o di spiegarlo usando altre parole
3. Potrebbe sorprenderti scoprire che l'altra persona è ben disposta e desiderosa di farsi comprendere anche da chi non è madrelingua. Con molta probabilità adatterebbero il loro linguaggio a chi gli sta di fronte per il resto della conversazione. E se la prossima volta in cui ti trovi in una situazione simile, chiedessi all'interlocutore di spiegarsi meglio, facendo leva sulla tua curiosità e vulnerabilità?

3

La gestione del tempo

Mi sono abituato ad essere puntuale, sopratutto nella mia vita privata. Ho capito che gli americani sono ben organizzati ed essere puntuali fa parte della loro organizzazione

Una volta avevo appuntamento con due colleghi americani vicino l'hotel per andare con la mia auto ad un evento dopo il lavoro. Sono arrivato 10 minuti in ritardo e li ho trovati nella hall dell'hotel che prenotavano un taxi. Non erano arrabbiati, avevano semplicemente pensato che non sarei arrivato per cui si stavano organizzando di conseguenza

3

La gestione del tempo

Un altro tema interessante è quello della concezione del tempo nella cultura americana e in quella italiana. Italiani e statunitensi lamentano spesso criticità nelle loro relazioni lavorative nate dalla gestione della pianificazione, da accordi su tempistiche o dal rispetto di appuntamenti e scadenze.

Anche in questo caso, il rischio di cadere nei luoghi comuni è molto elevato, considerando che lo stereotipo del ritardo come modo di vivere per gli italiani è ben noto sia a noi italiani che ai nostri interlocutori americani.

La maggioranza degli intervistati ha risposto di avere superato questo scoglio adattandosi alla cultura americana, cambiando le proprie abitudini per essere più puntuali o modificando le prassi lavorative per soddisfare le tempistiche dei colleghi o clienti americani. Come fare a venirsi incontro quando si ha una diversa concezione del tempo? Imparando ad andare tutti allo stesso "ritmo", ovvero adottando modi di operare il più possibile condivisi per rendere più efficienti i gruppi di lavoro e ridurre lo stress derivante da ritardi e tempistiche differenti.

3 best practices:

1. Comprendere la cultura aziendale predominante e in particolare il rapporto che le persone hanno con il tempo (vedi orari di inizio e fine della giornata lavorativa, pause, flessibilità, etc.)
2. Pianificare riunioni in largo anticipo, tenerle il più brevi possibile, iniziare con l'agenda e gli obiettivi dell'incontro, chiarire le azioni principali e le tempistiche concordate.
3. Condividere il più possibile le informazioni in modo che l'assenza o il ritardo di qualcuno impatti il meno possibile sulla operatività dell'intero gruppo.

Quali sono state le emozioni predominanti nell'affrontare le difficoltà nel processo di integrazione?

Abbiamo voluto chiedere agli intervistati un feedback sulla loro esperienza da un punto di vista emotivo. Sono emerse soprattutto *l'accettazione* e la *curiosità*, come già evidenziato, ma anche *sorpresa* e *paura* strettamente correlate al vissuto di situazioni nuove o inaspettate.

Possono le emozioni generare apprendimenti positivi?

Nell'analizzare invece gli apprendimenti soprattutto in termini di sviluppo della leadership legati a esperienze lavorative negli Stati Uniti è emersa una correlazione con alcune delle emozioni principali:

L'ammirazione di un modo diverso di lavorare	ha accresciuto l'etica professionale
Dall'accettazione della diversità	si è sviluppata perseveranza e costanza
Da un atteggiamento di Fiducia e Curiosità	ne è derivata una maggiore libertà di espressione del proprio pensiero
Da un'iniziale paura e apprensione	si è imparato a mettersi nei panni dell'altro e considerare altri punti di vista.

L'abilità di generare attitudini e comportamenti positivi dipende dalla intelligenza emotiva degli individui in questione, ovvero dalla loro capacità di comprendere e navigare le emozioni e utilizzarle per il raggiungimento dei propri obiettivi o più in generale del proprio benessere.

Uno stesso tipo di emozione, vedi ad esempio la paura di operare in un contesto diverso, se non affrontata adeguatamente, potrebbe portare a diverse tipologie di comportamento, tra cui un atteggiamento di chiusura e sfiducia nei confronti del nuovo contesto, ripensamenti sulle scelte fatte, o più in generale, scarse performance o dei tempi di integrazione piuttosto lunghi.

Cosa possono fare le aziende italiane e statunitensi per favorire il processo di integrazione?

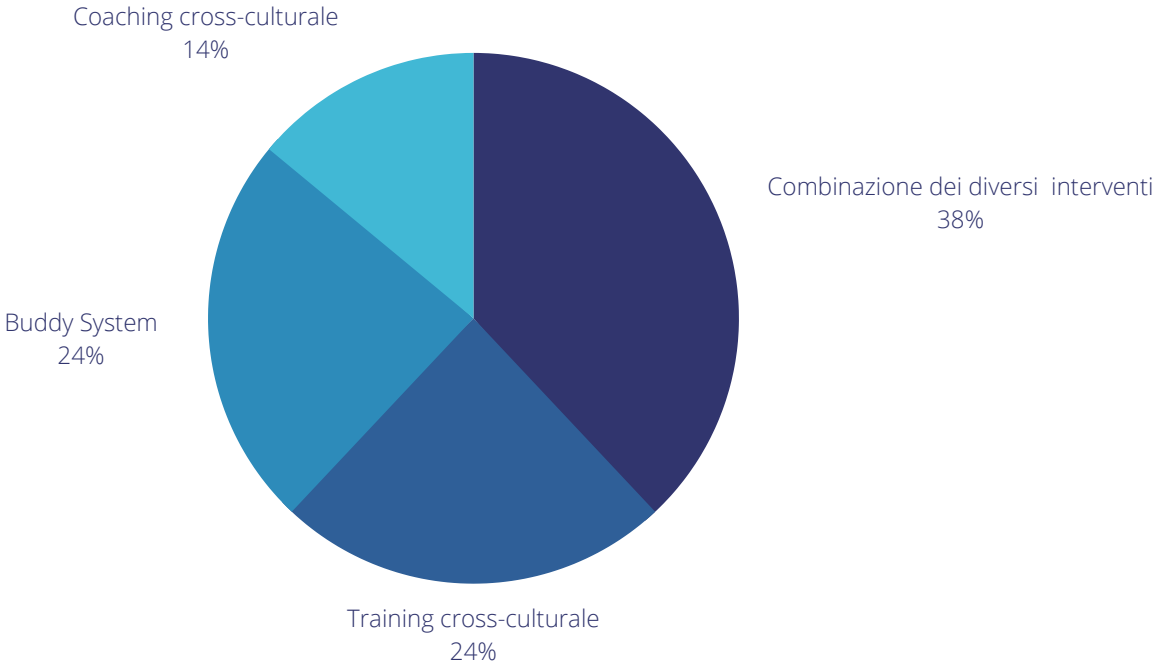
Dopo aver analizzato le principali difficoltà incontrate e le relative soluzioni, nonché emozioni dominanti, abbiamo chiesto agli intervistati cosa avrebbero voluto fare di diverso per prepararsi alla nuova esperienza lavorativa, alla luce delle loro esperienze.

A livello personale, gli intervistati hanno dichiarato che avrebbero beneficiato se nel loro bagaglio avessero messo più:

1. Conoscenza della cultura professionale americana
2. Padronanza della lingua inglese
3. Competenze comunicative e relazionali

Da un punto di vista organizzativo, è stato evidenziato come queste attività di supporto avrebbero potuto favorire o accelerare il processo di integrazione:

Che tipo di supporto avresti voluto ricevere?



Source: Leading Across Research, March 2022

38% **degli intervistati ha evidenziato che una combinazione delle seguenti tipologie di intervento sarebbe stata particolarmente efficace nel supportare il loro processo di integrazione:**

- **Coaching Cross-culturale**: Lavorare con un coach professionista per navigare le differenze culturali e conseguentemente migliorare le proprie competenze di manageriali e comunicative
- **Training Cross-culturale**: Prendere parte a sessioni di formazione sulle principali differenze culturali tra i luoghi di lavoro e i contesti di business italiani e americani
- **Buddy system**: Essere affiancati da colleghi che hanno avuto esperienze simili in passato

Nell'analizzare nel dettaglio i dati aggregati abbiamo notato come il coaching sia la scelta più popolare se combinata con la formazione o il supporto di un buddy. Nel limitarsi a una sola scelta, gli intervistati hanno preferito le attività di training o il buddy system esclusivamente.
In conclusione, le organizzazioni che vogliono sviluppare un ambiente lavorativo che generi valore dalla diversità culturale e l'inclusione, hanno opportunità di trarre spunto dalle informazioni fornite finora e focalizzarsi sui seguenti interventi:

1

Sviluppare attività di formazione sulle differenze comunicative e comportamentali tra i due modelli organizzativi

A nostro avviso argomenti come la gestione del tempo, la differenze tra ruoli, competenze e livelli di *seniority* all'interno delle organizzazioni, i modi diversi di dare e ricevere feedback possono essere tematiche su cui focalizzare i processi di *onboarding*.

2

Implementare un sistema di condivisione delle esperienze

Per alcuni italiani intervistati è stato semplice trovare altri connazionali che hanno avuto esperienze simili e di conseguenza hanno fatto loro da "buddy" in fase di inserimento. Resta il fatto che questo genere di attività spesso non sono standardizzate ma lasciate alla buona volontà e disponibilità dei singoli individui. Invece sarebbe opportuno renderle disponibili per tutti come parte integrante del processo di inserimento sfruttando i diversi canali di comunicazione aziendale (dalle riunioni in presenza, alla intranet e social media).

3

Offrire percorsi di coaching individuali e di gruppo:

I contesti di business cross-culturali offrono il terreno ideale per allenare l'intelligenza emotiva, sviluppare competenze di comunicazione efficace, imparare a costruire relazioni significative e basate sulla fiducia. Sulla base della nostra esperienza riteniamo che problematiche quali la difficoltà di raggiungere un accordo con l'interlocutore, la necessità di modificare il proprio approccio ai problemi o anche i blocchi emotivi nell'agire in un contesto differente possono essere obiettivi di programmi di coaching mirati.

CHI SIAMO

Ci accomuna una **grande passione per i percorsi di crescita personale e professionale.** Ma soprattutto siamo entrambi mosse dalla **volontà di aiutar**e individui e organizzazioni ad intraprendere processi di cambiamento sostenibili e finalizzati a un maggiore benessere.

Siamo specializzate in executive coaching, team coaching, sviluppo della leadership e delle competenze relazionali. Abbiamo un background formativo in parte simile ma ciò che rende unico il nostro lavoro è la capacità di mettere a fattor comune una ventennale esperienza lavorativa in contesti internazionali e multi-culturali.

Leading Across è un progetto nato di recente con l'obiettivo di **facilitare integrazione culturale** di professionisti provenienti da culture diverse. Si rivolge sia a singoli individui che vogliono capitalizzare le esperienze professionali in ambito internazionale, per accrescere le proprie competenze comunicative e manageriali; sia ad aziende che intendono promuovere l'inclusione e trarre valore dalle diversità culturali.

leadingacross@gmail.com

https://www.leadingacross.com/

© Mariateresa Romeo - Stefania Picheca, 2022