



**Flessibilità culturale.** Nella rete globale bisogna destreggiarsi tra le diverse realtà, come fa l'artista brasiliano Fabio Gomes Trindade che sfrutta elementi naturali locali per le sue opere murali

# «Il mondo è sempre più connesso ma a contare sono le specificità»

**Local for local.** «Il digitale azzerava le distanze e induce interazioni con persone di origine diversa» sostiene Erin Meyer (Insead) Diventa cruciale comprendere le culture locali, anche per il business: «La rete ha aumentato le differenze, anziché appiattirle»

**Giampaolo Colletti**

«G li americani accompagnano sempre ogni commento negativo con due elogi, i nordeuropei optano per la schiettezza, giapponesi e cinesi sono attentissimi alla gerarchia, mentre gli scandinavi ne sono allergici, pionieri come sono della cultura di lavoro agile. E poi ci sono francesi, olandesi, israeliani e tedeschi che vanno dritti al punto, senza mediazioni o giri di parole. Ecco perché non è una sorpresa che quando team internazionali si trovano a dialogare possa scoppiare il caos». Erin Meyer – iscritta tra i cinquanta pensatori più influenti al mondo e docente all'Insead, business school francese tra le più prestigiose al mondo – racconta la complessità delle relazioni nei contesti di lavoro nel suo libro "La mappa delle culture". Un prontuario per comprendere come le persone nel mondo connesso pensano, lavorano, comunicano e in fondo possono ottenere risultati. Perché le conseguenze vanno ben oltre il perimetro delle buone maniere e generano un impatto diretto anche sul business.

Di fatto comprendere la cultura locale consente di avere chiavi di accesso con codici specifici per aprire porte che spesso sono inaccessibili. È l'approccio *local for local*: ci si focalizza sul mercato in cui si opera, arginando i rischi reputazionali e moltiplicando le opportuni-

tà grazie a modelli identitari locali. Meyer scrive per Harvard Business Review e Forbes, ma è nella sua biografia che si legge in filigrana il senso di questo volume: perché anche se oggi vive in Francia, il suo lavoro l'ha vista impegnata in Africa, in Europa e negli Stati Uniti. «Oggi più che in passato siamo parte di una rete globale e non possiamo prescindere dalla capacità di destreggiarci tra le diverse realtà. I social hanno azzerato ogni distanza, e questo richiede sempre più spesso un'interazione costante con persone di provenienza diversa. Che si tratti di colleghi o clienti, diventa indispensabile comprendere le abitudini e le modalità di comunicazione, scansionare i passi falsi interculturali e decodificare i modelli di comportamento», precisa Meyer.

E quanto ha fatto Jorge da Silva, ingegnere brasiliano di un'azienda siderurgica, impegnato a persuadere un gruppo di clienti texani con base a Houston nell'adozione di una serie di macchinari hi-tech creati dai loro uffici in America Latina. «Per mesi abbiamo provato a coinvolgerli con *conference call* slide dettagliate. Nessuna reazione. La situazione si è sbloccata quando li abbiamo invitati in Brasile per mostrarci dal vivo l'efficacia delle proposte tecnologiche. Quando sono tornati negli Stati Uniti hanno implementato il sistema in pochissimo tempo», ha raccontato Jorge da Silva a Meyer.

Persino le comunicazioni interculturali mediate da schermi non sono esenti da rischi. Anche perché nel busi-

ness globale contemporaneo gran parte della costruzione della fiducia deve avvenire a distanza. Per Meyer è fondamentale che i lavoratori – non necessariamente le figure manageriali – capiscano la flessibilità culturale che si annida nelle piattaforme e che può diventare abilitatore di opportunità. Il successo passa anche da una telefonata: ciò che differisce da cultura a cultura è quanti minuti si trascorrono nella conversazione sociale prima di passare agli affari. «Il mondo è sempre più connesso, ma paradossalmente le specificità sono ancora più importanti. E la rete ha incrementato queste differenze, anziché appiattirle. C'è poi la pandemia, che ha avuto un impatto negativo soprattutto su quelle culture che valorizzano il linguaggio non verbale, la prossemica, la rilevanza della relazione dal vivo rispetto a quella mediata dagli schermi. Per i Paesi con cul-

ture ad alto livello di contatto fisico questo tempo ha moltiplicato le fragilità perché ha reso più difficili le comunicazioni. Tra queste c'è l'Italia, che lavora con messaggi che si leggono tra le righe del volto e nell'esaltazione della gestualità. In questo caso la comunicazione non più faccia a faccia tende a disperdersi e a essere meno efficace. Ma non è solo un qualcosa legato all'oralità. Anche la scrittura spesso lascia spazio a più interpretazioni. Il successo passa dal superare le ambiguità», suggerisce Meyer.

In fondo lo *smart working* ha esasperato questa situazione: una volta era impensabile mettere in scena l'intimità familiare, oggi è qualcosa che acquista valore. «Di fatto la nostra famiglia è più vicina e si moltiplicano le interazioni professionali che vedono sullo sfondo i figli giocare o i gatti arrampicarsi sul tavolo di lavoro. Tutto questo ci avvicina, non ci allontana, diventando un biglietto da visita che può essere declinato sulle varie latitudini senza bisogno di una traduzione specifica», dice Meyer. Così quel *worklife balance*, ossia l'equilibrio tra vita professionale e personale, trova una sintesi in nuovi contesti di lavoro creati in ambito casalingo.

Tutto però si risolve con la flessibilità culturale, che abbatte i confini tra piattaforme. «Si tratta dell'abilità di adattare il proprio stile di leadership alla cultura nella quale si lavora. Puntare cioè su leadership manageriale autentica e al tempo stesso flessibile,

ideale per le sfide alle quali siamo chiamati. Tutto ciò implica anche saper dispensare risposte negative». In questa partita *soft* e *hard skills* giocano nello stesso agone digitale. «Nell'età industriale ciò che contava erano leader organizzati per i quali l'iperspecializzazione era strategica, mentre nell'età dell'informazione occorre motivare le persone». Per Meyer una strategia è usare quello che in arabo si definisce *wasta*, che tradotto significa "connessioni che creano preferenze". Una sorta di esperanto che protegge da situazioni di crisi. Comunicare, valutare, persuadere, guidare, decidere, fidarsi, dissentire, programmare: le otto scale di comportamento individuate da Meyer decifrano gli atteggiamenti ed evitano potenziali situazioni di conflitto. Il modello permette di tracciare le posizioni di ogni cultura sulla mappa e creare un confronto puntuale tra le differenze nazionali.

«Aiutate i membri della vostra squadra a sviluppare la loro flessibilità culturale, insegnando a sospendere i giudizi e a vedere la situazione da una prospettiva diversa. La comprensione di ogni variante tra due culture, dalla più semplice alla più complessa, è la chiave per risolvere i problemi più spinosi», conclude Meyer. Mettersi in ascolto attivo fa sempre la differenza. In fondo è tutto racchiuso in quel vecchio adagio degli indiani sioux: «Prima di giudicare una persona cammina tre lune nelle sue scarpe».



«La mappa delle culture. Come le persone lavorano e comunicano nei vari Paesi» di Erin Meyer, Roi Edizioni, 24,50 euro