

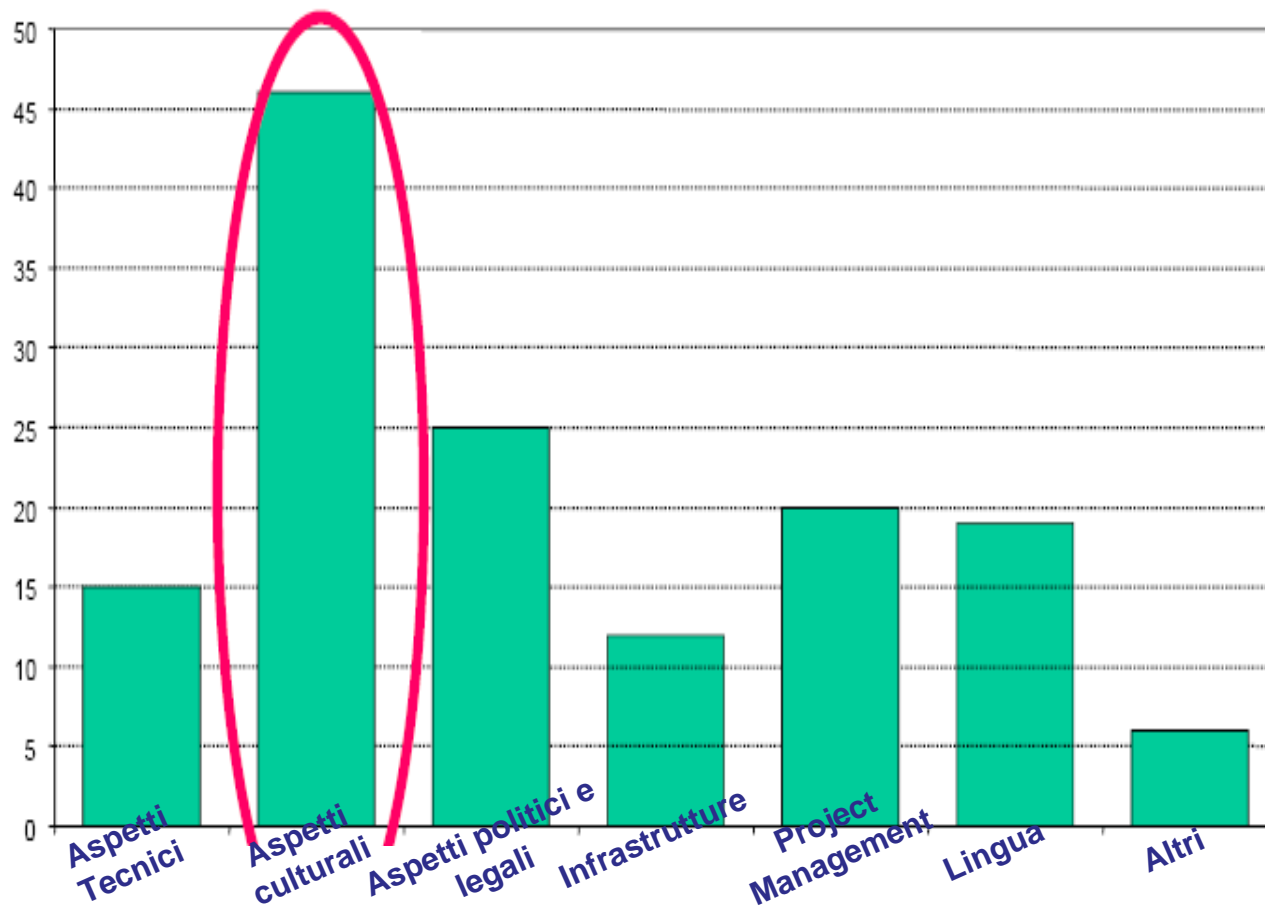
Il manager internazionale

Agire con efficacia in contesti multiculturali

Le diversità culturali come fattore critico di successo

- La diffusione dei processi di globalizzazione richiede oggi ad imprenditori, dirigenti e manager la capacità di **gestire con efficacia business in contesti internazionali**. In questo contesto, assumono un ruolo sempre più decisivo anche **le diversità culturali** (etniche, religiose, generazionali e regionali).
- Studi recenti hanno rilevato che **circa un quarto di manager / responsabili** e più in generale di persone impegnate in stabili relazioni professionali interculturali, **producono scarsi risultati o molto spesso falliscono i propri obiettivi**.

I fattori critici nella gestione di progetti internazionali



Fonte: Hoffmann, Schoper, Fitzsimons: Internationales Projektmanagement, 2004

Le competenze interculturali

- In cosa consistono esattamente le **competenze interculturali**?
Ricerche scientifiche ed esperienze dirette delle imprese hanno ormai dimostrato che non si tratta più solo di una consolidata “conoscenza / esperienza di vita personale” in una particolare nazione. Al contrario vi sono **abilità personali / comportamenti manageriali** che si possono migliorare e che rientrano a pieno titolo nella **dotazione delle skills richieste a manager di successo**.
- L’analisi del **potenziale interculturale** fa riferimento a due aspetti:
 - le **preferenze culturali** rispetto alle diverse aree del mondo
 - la **sensibilità alle relazioni interculturali**

La proposta Cofimp

Cofimp è partner di **ICUNet. AG**, società tedesca specializzata sui temi delle competenze interculturali per assistere imprenditori, manager e responsabili di funzione nei processi di internazionalizzazione delle loro attività, attraverso l'utilizzo di strumenti diagnostici e la costruzione di percorsi formativi specialistici

Le **attività proposte** consentono infatti di:

- **Migliorare l'efficacia nelle relazioni commerciali internazionali**
- Favorire **percorsi di empowerment per manager di filiali estere**
- **Indurre consapevolezza** sull'importanza degli aspetti interculturali
- **Condividere** con il proprio staff **strumenti e skills** su temi multiculturali
- **Definire meglio i contenuti formativi** a sostegno dei risultati

Gli strumenti di analisi

- **1) Intercultural Preference Tool (IPT)**

Come riconoscere le differenze culturali.

Come reagisco ai cambiamenti e al rischio?

Come risolvo i problemi?

Come comunico con gli altri - In modo diretto oppure indiretto?

Che percezione ho della gerarchia?

Che cosa è più importante per me – L'orientamento al risultato o alle relazioni?

Le mie decisioni sono razionali oppure intuitive?

Come gestisco il mio tempo - multitasking oppure una cosa alla volta?

**Il proprio profilo viene confrontato con i profili tipici dei principali paesi,
mettendo
in evidenza le proprie aree di miglioramento.**

Il modello di analisi delle preferenze multiculturali

Ecco l'elenco dei comportamenti oggetto di analisi con l'IPT

- la capacità di operare in situazioni d'incertezza
- la **comunicazione diretta** vs. la **comunicazione indiretta**
- **orientamento al risultato** vs. **orientamento al rischio**
- La capacità di seguire più **obiettivi contemporaneamente** vs. l'attitudine ad affrontare **un problema alla volta**;
- La capacità decisionale basata su un **approccio razionale o intuitivo**
- Alta o bassa **percezione della gerarchia**
- **Approccio analitico** vs. **pragmatico** alla situazione

Alcuni comportamenti nel mondo – le differenze

Circa la metà della popolazione del mondo è caratterizzata dai seguenti punti:

- **Forte percezione della gerarchia**, intesa come riconoscimento / rispetto formale dei ruoli all'interno delle organizzazioni.
(capi parlano con capi, funzionari con funzionari soprattutto nella gestione di trattative commerciali o nella gestione di progetti);
- **Forte orientamento** verso una **comunicazione indiretta** nelle relazioni tra le persone (difficile esprimere direttamente un parere soprattutto se negativo);
- **Forte propensione** verso le **relazioni** piuttosto che verso **l'obiettivo** (nei paesi indicati fare affari richiede la costruzione di forti relazioni personali)
- **Bassa capacità** di gestire situazioni caratterizzate **da forte incertezza** (difficoltà nel procedere senza una consistente dotazione di dati, senza una modalità di comportamento esattamente conforme al dichiarato/ previsto)
- **Preferenza nell'affrontare problemi uno alla volta** piuttosto che in una logica multitasking. (è inutile mettere “molta carne al fuoco” nelle relazioni, meglio procedere “un passo alla volta”);

(Cina, India, Russia, Giappone, Corea del Sud, Singapore + buona parte del mondo arabo)

Alcuni comportamenti nel mondo – le differenze

Cosa succede invece nel mondo occidentale:

- **Bassa percezione della gerarchia**, intesa come riconoscimento / rispetto formale dei ruoli all'interno delle organizzazioni (si privilegia l'autorevolezza delle persone e meno l'autorità, relazioni apparentemente meno formali);
- **Forte orientamento verso una comunicazione diretta** nelle relazioni tra le persone. (essere in disaccordo non significa necessariamente esprimere un giudizio negativo sulla persona);
- **Propensione verso l'obiettivo** e meno verso **le relazioni**.
(nei paesi indicati quella che conta veramente è il risultato);
- **Buona capacità** di gestire situazioni caratterizzate **da forte incertezza**
(il concetto di rischio e di fallimento convivono bene nel pensiero delle persone);

(Stati Uniti, Canada, Gran Bretagna, Germania, Francia, Paesi del Nord Europa)

Alcuni comportamenti nel mondo - le similitudini

Esistono minori differenze tra Est ed Ovest in merito ai seguenti aspetti:

- **Approccio analitico nella ricerca della soluzione ai problemi** intesa come un'attitudine ad analizzare / capire fatti e situazioni più rispetto a come "dovrebbe essere" che a come "è possibile che sia in questo specifico caso";
- **La decisione** passa attraverso un **processo razionale** piuttosto che una modalità intuitiva di comprendere le situazioni;
(questo fatto implica la necessità di disporre di informazioni, di dati aggiornati, di fare conto di procedure e di modalità);

(Cina, India, Russia, Giappone, Corea del Sud, Singapore, buona parte del mondo arabo, Stati Uniti, Canada, Gran Bretagna, Germania, Francia, Paesi del Nord Europa)

.....e in Italia?

Ecco alcuni elementi che caratterizzano i nostri comportamenti:

- **Equilibrata percezione della gerarchia**, intesa come riconoscimento / rispetto formale dei ruoli all'interno delle organizzazioni.
(sappiamo distinguere tra situazioni formali e situazioni informali:
- **Lieve orientamento** verso una **comunicazione diretta** nelle relazioni tra le persone (c'è giusta attenzione alla "forma", senza compromettere una ricerca di "autenticità");
- **Propensione** verso le **relazioni** piuttosto che verso **l'obiettivo**
(anche in Italia fare affari passa attraverso un "accreditamento personale")
- **Media capacità** di gestire situazioni caratterizzate **da forte incertezza**
(forse siamo più dotati di altri nel "navigare a vista", nel fare fronte alle situazioni con gli strumenti disponibili e fidandosi limitatamente degli altri);
- **Equilibrio nel comportamento e nella gestione del proprio tempo**
(sappiamo quando impegnarci contemporaneamente su moti aspetti e quando procedere "un passo alla volta");
- Le nostre **decisioni** passano attraverso un **approccio più intuitivo che razionale**;
(a volte confidiamo troppo sul nostro "fiuto" e talvolta ne paghiamo il prezzo);
- **Approccio decisamente pragmatico** nella ricerca della soluzione ai problemi.
(il buon senso può essere un buon aiuto, ma non è sempre così...);

Gli strumenti di analisi

- **2) Test of Intercultural Sensitivity (TIS)**
Come analizzare la sensibilità interculturale.

Flessibilità vs. Rigidità

Apertura alle altre culture vs. Chiusura

Consapevolezza critica di sé vs. Autoreferenzialità

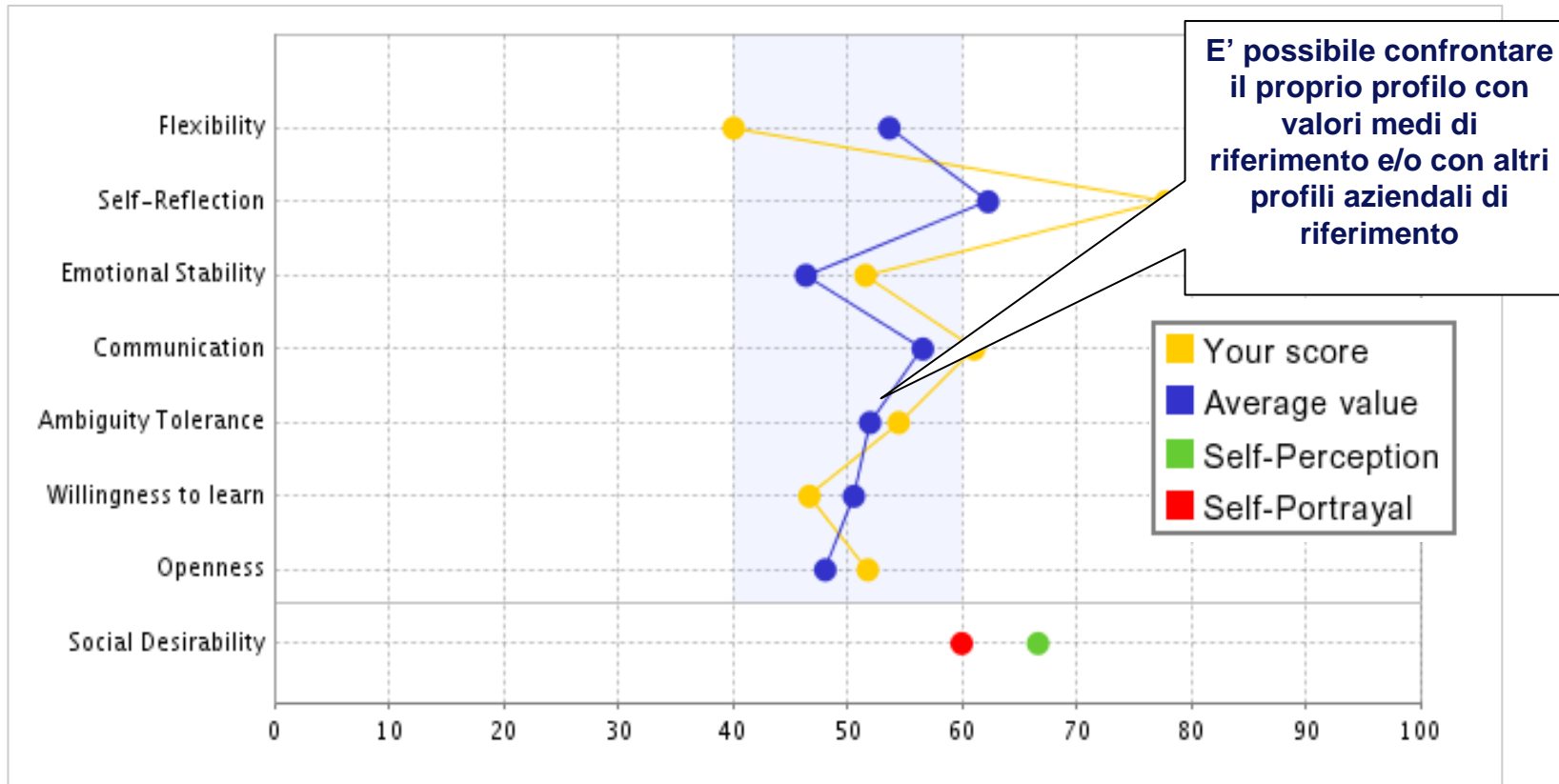
Volontà di apprendere da altre culture vs. resistenza all'apprendimento

Stabilità emotiva vs. Instabilità

Tolleranza dell'ambiguità vs. Rigore di comportamento

Comunicazione empatica vs. Difficoltà all'ascolto attivo

**Il proprio profilo viene confrontato con valori medi
mettendo in evidenza per ciascun aspetto le proprie aree di miglioramento.**



Auto percezione: Fino a che punto il partecipante valuta le proprie abilità con consapevolezza?

Auto rappresentazione: Fino a che punto il partecipante si rappresenta in modo autentico?

Perchè utilizzare IPT e TIS

- 1. Creare consapevolezza su criticità e possibili errori**
- 2. Misurare il potenziale sui temi interculturali**
- 3. Identificare i fabbisogni formativi**
- 4. Qualificare le selezioni di**
 - Managers internazionali**
 - Expatried**
 - Formatori su temi interculturali**
 - Collaboratori coinvolti in relazioni internazionali**

Per info : area.consulenza@cofimp.it ; sarmenghi@cofimp.it