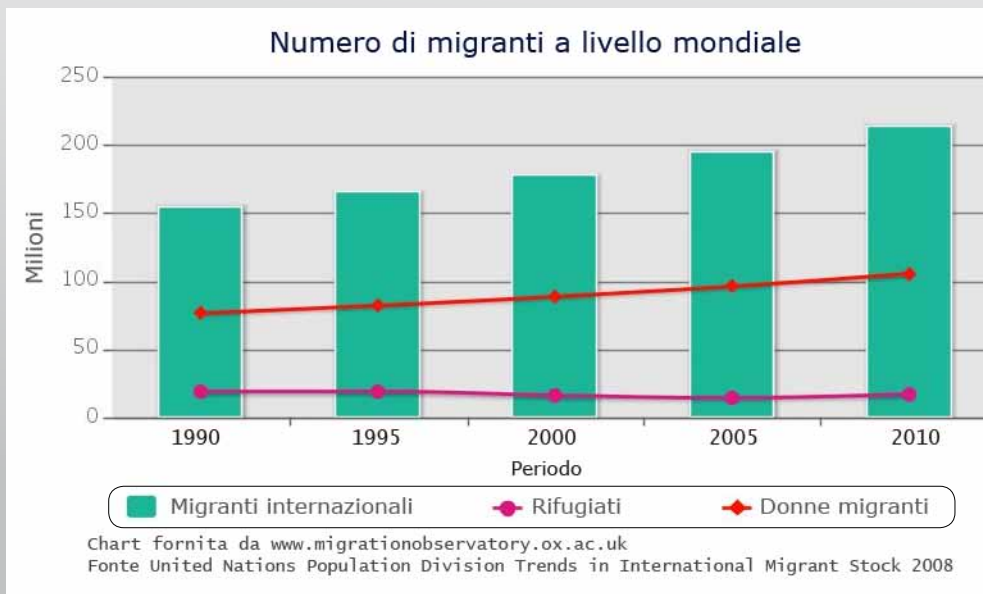


# Diversità culturale e formazione internazionale

## Il "caso aziendale" e il c.d. "ciclo dell'espatriato"

Cosa intendiamo esattamente con il termine inglese *expatriate*, letteralmente "espatriato"? In che cosa si differenzia da "migrante"? La parola **expatriate** deriva infatti dal latino *ex-patriare*, "lasciare la propria patria". La distinzione spesso poco chiara fra l' "expatriate" e il più comune e generico "migrante" è individuabile nel fatto che nel primo caso si tratta per lo più di individui qualificati che non intendono stabilirsi in un Paese straniero, a differenza del migrante vero e proprio che si sposta allo scopo di stabilirsi in un luogo nuovo per migliorare la propria qualità di vita attraverso un lavoro migliore (i migranti "economici") o di trovare un rifugio sicuro contro le persecuzioni (gli "esuli" ed i "rifugiati"). Vi sono, infine, coloro che si spostano alla ricerca di un clima migliore (i migranti "di lusso"). Il numero di coloro che si spostano è significativo, e si calcola che vi siano stati **214 milioni** di emigranti nel 2010.





©istockphoto.com/Cloudnumber9

In considerazione del progressivo aumento dei casi di mobilità internazionale fra individui ad alto profilo professionale, specialmente fra coloro che lavorano nelle **multinazionali o sono impegnati all'estero per un periodo determinato**, negli ultimi anni è stata posta maggiore attenzione ad offrire loro un adeguato supporto. In passato l'aiuto che è stato loro dato era di natura prettamente pratica, il trasferimento, la logistica, la familiarizzazione con la lingua, ecc. Tuttavia in tempi più recenti vi è stato uno sforzo maggiore nel fornire agli expatriate assistenza su **aspetti più personali** legati alla mobilità internazionale, fornendo loro gli strumenti necessari – a livello di conoscenza e auto consapevolezza – per poter **integrarsi più agevolmente** nel loro nuovo ambiente di vita.

A tale scopo le società multinazionali più lungimiranti – e tra queste Assicurazioni Generali, attraverso la loro Innovation Academy – hanno sviluppato corsi di formazioni specifici, con l'obiettivo di:

- Dare ai partecipanti i mezzi per poter gestire il **cambiamento** tout court, così da essere capaci di convivere, di adattarvisi, di capirne il senso più profondo e di promuoverlo
- Costruire competenze cross-culturali, così da assicurare che gli individui e il Gruppo stesso possano creare valore dalla **diversità**
- Velocizzare e rendere più efficace l'**integrazione** in un'occupazione nuova e in un ambiente di lavoro di cui si ha scarsa familiarità
- Favorire lo **scambio di conoscenza** ed esperienza fra paesi e compagnie grazie a una rete di manager con mobilità internazionale: gli **ambasciatori** del Gruppo
- Rafforzare la percezione del Gruppo inteso come un insieme distinto e diverso attraverso la costruzione di un'**identità** di Gruppo

È assai comune per un expat sperimentare il c.d. "**ciclo dell'espatriato**", ossia una fase di adattamento culturale nella quale emergono un serie di emozioni che puntellano il periodo di transizione:



©istockphoto.com/kali9



- ✓ la fase della **“luna di miele”** all’arrivo nel Paese nuovo
- ✓ un **“calo dell’ innamoramento”** nei mesi successivi a causa delle difficoltà con la lingua, di un acuirsi della nostalgia di casa, dei problemi amministrativo-burocratici
- ✓ una fase di **rasserenamento**, quando le difficoltà appaiono meno gravi e ci si scherza sopra
- ✓ la fase finale quando l’*expatriate* comincia a **sentirsi a casa**

Se le difficoltà persistono e non si riesce a raggiungere lo stadio del “rasserenamento” è possibile che l’*expatriate* decida di terminare la trasferta e di tornare



nel suo paese d’origine. Poiché questo **altalenarsi di sentimenti** spesso contrastanti è ben documentato, quella azienda che sia in grado accompagnare il proprio collaboratore attraverso questo ciclo fornendogli gli strumenti per superare brillantemente la fase d’adattamento si troverà alla fine ad avere un impiegato soddisfatto e quindi più efficiente.

### La dimensione culturale e gli studi di Trompenaars



La esperienza dello *expatriate*, tuttavia, va considerata come fenomeno complessivo, e vista in un contesto *cross-cultural*. Questo è un settore di grande interesse dove **Fons Trompenaars** (della società Trompenaars Hampden-Turner “THT”) – grazie alla ricerca sul modello culturale a 7 dimensioni – emerge come uno dei *guru culturali* della società contemporanea.

È stato dimostrato che quando lavoriamo con gli altri, ci aspettiamo che loro agiscano come noi, che prendano le stesse decisioni che prenderemmo noi, che comunichino allo stesso modo nostro, specialmente se quegli “altri” sono nostri connazionali. Quando gli altri non si comportano nel modo che ci aspet-

tiamo allora possono sorgere dei **conflitti**. Trompenaars ipotizza che il conflitto scaturisca perché la nostra cultura influisce sul nostro sistema di valori. Pertanto culture diverse potranno essere portatrici di sistemi valoriali diversi da quelli nostri, da cui il conflitto.

Questo **modello culturale a 7 dimensioni** offre una chiave di lettura sulle differenze che possono esserci in questi sistemi di valore contribuendo a spiegare perché le culture possono reagire in modo simile, analogo o completamente diverso da quella nostra.

Ognuna di queste 7 dimensioni è composta da una dicotomia nella quale ogni cultura – e, quindi, Paese – mostra una propensione per uno o l'altro degli opposti. Comprendere dove un Paese si colloca all'interno di questo modello può indurci verso una comprensione maggiore del nostro nuovo ambiente. Le dimensioni riguardano le seguenti categorie:

- **Universalismo vs Particolarismo:** il grado di enfasi su regole o relazioni
- **Individualismo vs Collettivismo:** l'enfasi sull'individuo piuttosto che sul gruppo
- **Specificità vs Genericità:** come e quanto le culture vengono coinvolte
- **Affettività vs Neutralità:** la capacità di una cultura di mostrare emozione
- **Interiorità vs Esteriorità:** il livello di controllo della natura
- **Merito vs Privilegio:** quale sia il sistema premiante e come venga raggiunto
- **Tempo sequenziale vs Tempo sincronico:** l'approccio al fattore "tempo"



Poiché ogni Paese propenderà per una o l'altra diade della dicotomia è molto probabile che i modelli comportamentali si sviluppino secondo questo schema. E che impatto avrà tutto questo sull'operatività di una azienda? Avere un'idea chiara della situazione è molto importante per una azienda specialmente quando nei **'sistemi di business'** rientrano fattori culturali specifici, ossia quando il modo di fare business viene influenzato proprio da quei fattori culturali. In un Paese dove gli affari si conducono in un certo modo, l'"interferenza" di una nuova cultura potrebbe non essere gradita. È risaputo che uno dei motivi principali dietro la non riuscita di **operazioni di fusione** fra società risiede nel contrasto delle culture di cui sono portatrici le parti coinvolte. Può essere, quindi, che il modo di operare di una società si scontri con il modus operandi abituale dell'altra.



### La Innovation Academy del Gruppo Generali: conoscere la diversità culturale attraverso l' "e-learning"

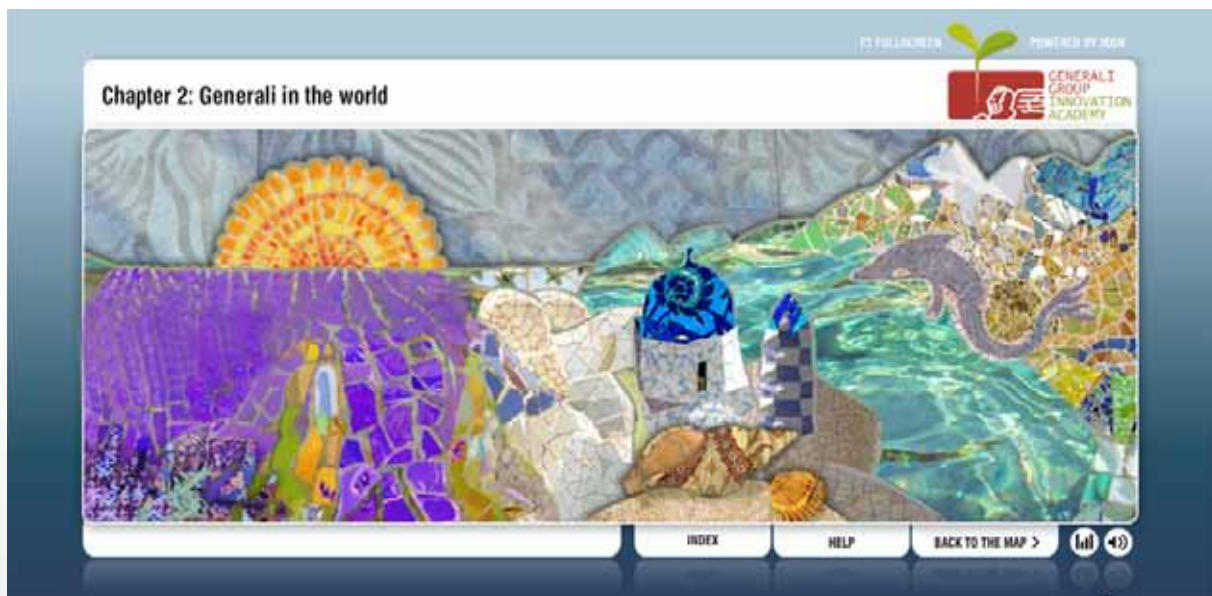
Il Gruppo Generali impiega circa 82.000 persone ed è presente in oltre 60 Paesi in Europa, nelle Americhe e in Asia. La mobilità internazionale è sempre stata una leva importante all'interno del Gruppo, che ha puntato sulla qualità dei trasfe-

rimenti e su alcuni processi come la selezione e l'integrazione degli expatriate e l'assistenza fornita a loro e alle rispettive famiglie.

La struttura formativa del Gruppo è la "**Generali Group Innovation Academy (GGIA)**" ubicata presso la Direzione per l'Italia di Mogliano Veneto, vicino a Venezia. Dalla sua fondazione nel 2005, la GGIA ha fornito un ingente numero di ore di formazione per gli impiegati di ogni livello, provenienti da società di Gruppo operanti sia in Italia che all'estero. Solo nel 2011, sono stati fornite 168.000 ore di formazione.

Circa cinque anni fa, la GGIA ha sviluppato il programma **Marco Polo**, un corso di formazione da svolgere in aula allo scopo di fornire agli expatriate un'adeguata base culturale per poter interagire con i colleghi e stakeholder nel nuovo Paese di destinazione. Grazie alla collaborazione della International Mobility Team presso il Corporate Centre di Trieste e di alcuni Local Mobility Manager, che hanno messo a disposizione l'esperienza maturata nel ricevere gli expatriate, la GGIA ha sviluppato uno strumento di apprendimento per aiutare questi colleghi a capire se stessi, il contesto culturale loro e degli altri e anche gli aspetti pratici legati alla loro missione. Il contenuto del programma è risultato da un ottimale bilanciamento di teoria, pratica e procedimenti, che ha fornito ai partecipanti un bagaglio di conoscenze funzionale ad affrontare con successo le missioni all'estero. Consapevole della complessità della sfida, GGIA ha successivamente preso la decisione di allargare il programma di formazione ad una più **vasta platea di utenti**, pur se in un format diverso. Verso la fine del 2011 si è cominciato a lavorare su **Pangea**, il programma di formazione parallelo al "Marco Polo" e questa volta rivolto specificatamente ai **manager e team che ospitano gli expatriate**. Poiché la platea di utilizzatori da raggiungere è di gran lunga più vasta rispetto a quella rappresentata dagli expatriate, si è pensato, per economie di scala, che un prodotto di **e-learning** sarebbe stato molto più efficace, risultando meno caro e più facilmente accessibile.





Allo scopo di stabilire i requisiti necessari per poter accedere al programma, un *focus group* composto da *expatriate* e loro manager è stato riunito per mettere a confronto l'esperienza maturata. Ai componenti è stato chiesto di parlare delle loro esperienze personali, delle difficoltà che hanno dovuto affrontare e dei casi di best practice che hanno potuto verificare allo scopo di creare i giusti contenuti per lo strumento di e-learning da sviluppare a beneficio dei futuri utilizzatori.

È nato così *Pangea* che si concentra su **quattro aree chiave**:

- Aspetti di business della "diversità"
- Le Generali nel mondo
- La teoria delle dimensioni culturali
- L'Inclusione



Se da un lato l'obiettivo del programma di *e-learning* è la gestione della diversità culturale, *Pangea* ha messo la GGIA nella condizione di affrontare il concetto di **"diversità" nella sua globalità**. Questo tema è certamente più sentito nelle *business culture* nordamericane e anglosassoni che altrove anche perché l'introduzione di normative a favore della parità – razza, sesso, religione, orientamento sessuale, età, disabilità, ecc. – ha facilitato e velocizzato l'integrazione, l'accettazione e l'inclusione di minoranze o categorie speciali nell'ambiente di lavoro. Da quando sono iniziati studi specifici sulla diversità a partire dagli anni ottanta del secolo scorso viene ormai accettato il fatto che **il processo decisionale all'interno di gruppi eterogenei è qualitativamente migliore che in gruppi omogenei**.



Il corso si concentra sul legame fra le Generali e la cultura e come, attraverso il processo di mobilità internazionale, il Gruppo sia in grado di supportare la propria internazionalizzazione, stimolare una mentalità internazionale, condividere conoscenza fra unità operativa e fra Paesi, rafforzare la consapevolezza e la collaborazione interculturale, creare una forza lavoro diversificata al servizio di una clientela sempre più diversificata, creare un "pool" di dirigenti altamente professionali capaci di gestire l'intera gamma di funzioni internazionali, così da diventare una società di riferimento a livello globale. Inoltre il corso affronta il tema delle **specifiche professionalità** che devono possedere dirigenti e membri della squadra per poter meglio aiutare gli *expatriate* a integrarsi favorendo un ambiente di inclusione. Lo scopo è di creare un gruppo di manager che siano dotati di **intelligenza emotiva** e che si sentano responsabili per il benessere degli *expatriate* a loro assegnati. Più il personale delle Generali diventerà globale, più sarà necessario ritrovare e sviluppare in ciascuno queste qualità.

La teoria delle dimensioni culturali è stata ampiamente affrontata grazie anche alla collaborazione diretta con THT e lo stesso Trompenaars.



*Pangea* verrà lanciato a breve, con un focus verso manager e team che già ospitano o ospiteranno *expatriate*. Gli *expatriate* saranno periodicamente contattati per verificare che il corso abbia effettivamente stimolato la crescita culturale ed emotiva dei dipendenti.

Come ha spiegato il **dott. Francesco Garello** – VDG, Responsabile di HR e GGIA: *"Per Generali, la diversità culturale ha rappresentato un fattore chiave di successo per la costruzione del nostro Gruppo internazionale. La consapevolezza culturale deve dunque continuare a essere parte integrante di come operiamo mentre puntiamo a consolidare la nostra presenza mondiale"*.

**Lida Miskiw**

*Formazione Internazionale  
Generali Group Innovation Academy*