

#womenBOSSproject



Co-funded by
the European Union

BOSS

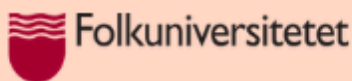
WOMEN IN FAMILY BUSINESSES



Strategie Aziendali per lo Sviluppo Sostenibile
del Patrimonio

Work package 3
**Programma di Formazione per Donne
Leader nelle Imprese Familiari Europee**

2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596



Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. Il contenuto e il materiale riflette solo il punto di vista degli autori e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni in esso contenute. Numero del progetto: 2020-1-SE01-KA202-077922





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



GESTIRE IL MULTICULTURALISMO NEL BUSINESS GLOBALE

Contenuto:

1. Introduzione

2. Tabella Competenze/Conoscenze

3. MODULO 3: Gestire il multiculturalismo nel business globale

3.1. Effetti della cultura sugli affari nei mercati globali

3.1.1. Modellare gli orientamenti culturali

3.1.2. Contesti culturali

3.1.3. Cultura, status e funzione

3.1.4. Cultura e lavoro

3.2. L'effetto della cultura sulle relazioni d'affari

3.2.1. Comunicazione interculturale

3.2.2. Rete e partecipazione

3.2.3. Negoziazione

3.2.4. Gestione dei conflitti

3.2.5. Empatia

3.3. Competenze interculturali

3.3.1. Diversità culturale

3.3.2. Competenza culturale

3.3.2.1. Valutare la competenza interculturale

3.3.2.2. Competenza culturale negli affari internazionali

3.3.2.3. Leader globale

3.3.2.4. Leadership del team virtuale

3.3.3. Intelligenza culturale

3.3.3.1. Il modello di intelligenza culturale

3.3.3.2. Elementi di intelligenza culturale

3.3.3.3. Migliori Caratteristiche Personali per avere/migliorare l'Intelligenza Culturale

3.3.3.4. Fasi di sviluppo dell'intelligenza culturale

3.3.3.5. Come puoi sviluppare il tuo CQ organizzativo?

4. Video

5. conclusione

6. Bibliografia

1. Introduzione

In questo modulo, i partecipanti acquisiranno conoscenze sulla gestione del multiculturalismo a livello globale. È progettato come parte del progetto BOSS per fornire informazioni ai partecipanti sugli effetti della cultura nei mercati globali e su come la cultura influisce sulle relazioni commerciali.

Vengono spiegati i termini di negoziazione, empatia, networking, gestione dei conflitti, ecc chiaramente nei prossimi capitoli.

L'intelligenza culturale sarà spiegata in dettagli che daranno alle donne leader una visione gestire la diversità culturale.

Alla fine vedrai alcuni video stimolanti che ti daranno alcuni suggerimenti sulla gestione multiculturalismo.

La tabella delle competenze e delle conoscenze ti fornirà informazioni dettagliate sulle competenze e conoscenza che otterrai al termine dei corsi di formazione.

I materiali formativi si adatteranno alle esigenze del gruppo target del progetto che è per lo più 2° o 3° generazione di giovani donne che frequentano l'università o già lavorano e hanno una famiglia e soprattutto le donne che hanno assunto la responsabilità come marito o genitore scomparso. Ma è una fonte utile per tutte le donne interessate al mondo degli affari.

Questo modulo comprende 3 argomenti principali

- Effetti della cultura sugli affari nei mercati globali
Imparerai alcune conoscenze teoriche sul contesto culturale, orientamenti culturali, cultura e luogo di lavoro.

- L'effetto della cultura sulle relazioni d'affari
Imparerai abilità interculturali, negoziazione, gestione dei conflitti, empatia.

- Competenze interculturali
Imparerai il modello dell'intelligenza culturale, gli elementi dell'intelligenza culturale, migliori caratteristiche personali per avere/migliorare l'intelligenza culturale e come puoi far sviluppare il tuo CQ organizzativo?

2. Tabella Competenze/Conoscenze

Il contenuto di questo modulo è collegato al BOSS Competences Framework (WP2) e lo farà offrirti informazioni e strumenti introduttivi per sviluppare le seguenti abilità e conoscenze

CONTENUTO	RISULTATI DI APPRENDIMENTO COMPETENZE PER IL GRUPPO TARGET	CONOSCENZA PER IL GRUPPO TARGET
Modellazione culturale orientamenti	* Riconoscere l'importanza della cultura per il mondo degli affari globale.	Conoscere l'effetto della cultura sul globale e strategie di marketing.
Contesti culturali	analizza le relazioni secondo il contesto culturale basso e alto	avere conoscenza del basso e dell'alto contesto della cultura
Cultura, status e funzione	predice i comportamenti dei manager e gli esperti possono esporre secondo cultura del paese.	apprende quali comportamenti manager e gli esperti possono esporre in base al paese cultura.
Cultura e lavoro	Riconoscere l'importanza della cultura per il mondo degli affari globale.	Conoscere il business multiculturale ambiente.
Comunicazione Interculturale	Rafforzare l'interculturalità comunicazione	Avere conoscenza dei tipi di comunicazione interculturale
Rete e Partecipazione	Sviluppare competenze per la comunicazione e connessione con gli altri	Conoscere la creazione di una rete e/o partecipare a una rete
Rispetto delle differenze	Per creare un ambiente di lavoro tramite rispettando le differenze	Analizzare i buoni esempi di rispetto e gestione della diversità.
Negoziazione	Per creare un'interazione costruttiva	Avere conoscenze sulla negoziazione e necessarie capacità di negoziazione
Gestione dei conflitti	Determinare la gestione dei conflitti strategie	Avere conoscenza del conflitto Management e strategie
Empatia	Sviluppare un forte senso di empatia per dipendenti provenienti da culture diverse	Cos'è l'empatia? Come sviluppare l'empatia

		competenze e comprenderne l'importanza?
Diversità culturale	Avere rispetto per la diversità culturale	Comprendere la diversità culturale nel mondo del business
Competenza culturale	Gestire la competenza culturale con a elevata consapevolezza	* Conoscere le caratteristiche richieste per i contenuti di competenza e requisiti culturali
Intelligenza culturale	Acquisire consapevolezza e intelligenza culturale	Comprenderne la definizione e l'importanza dell'Intelligenza Culturale. Per avere informazioni sugli studi sull'intelligenza culturale

3. Gestire il multiculturalismo nel business globale

3.1. Effetti della cultura sugli affari nei mercati globali

I. Effetti della cultura sulle imprese nei mercati globali

Cultura - Definizione: modo in cui un gruppo di persone risolve problemi e si riconcilia dilemmi. [Trompenaars e Hampden-Turner, 2005, p.6]

Un problema risolto regolarmente scompare dalla coscienza e diventa fondamentale presupposto, una premessa di fondo. I presupposti di base definiscono il significato di un gruppo. Sono impliciti. Non c'è comprensione del comportamento individuale e organizzativo senza comprendere i significati che attribuiscono al loro ambiente. [Trompenaars & Hampden-Turner, 2005, p.19]

Livelli di cultura:

- Professionale;
- Organizzativi (es. aziendali, imprese familiari);
- Nazionale (o regionale);
- Globale (ce n'è uno?).

Strati di cultura [secondo Hofstede]:

- Strato esterno: prodotti espliciti - realtà osservabile del linguaggio, del cibo, degli edifici, moda, arte,
- Strato intermedio: norme e valori.

UN. Norme: senso reciproco che un gruppo ha di ciò che è "giusto" o "sbagliato" [formale: leggi scritte; informale: controllo sociale].

B. Valori: determinano la definizione di "buono" e "cattivo" e sono legati agli ideali condiviso dal gruppo.

- Nucleo: presupposti sull'esistenza - modi fondamentali di affrontare il (locale) ambiente. I gruppi si organizzano per garantire una migliore risoluzione dei problemi. Geografia diversa = diverse capacità di problem solving = diversi insiemi di presupposti logici.

La cultura è:

- Creato dall'uomo ("da noi per noi");
- Confermato da altri (accettazione);
- Convenzionalizzato;
- Trasmesso ai più giovani attraverso l'educazione e la socializzazione;
- Insegnato ai nuovi arrivati (devono impararlo, per "adattarsi" ed essere in grado di farlo in modo efficace);

Oltre alla lingua e alla religione, ci sono due importanti istituzioni che influenzano la cultura.

1. Famiglia - L'unità fondamentale dell'organizzazione. Svolge un ruolo importante nella

realizzazione dei valori culturali.

UN. Strato centrale della cultura: creare soluzioni per affrontare le sfide dell'esistenza.

La famiglia fornisce:

- Conoscenza dell'ambiente circostante.
- Conoscenza di come affrontare le sfide ambientali (trasmissione di precedenti informazioni acquisite).
- Fornisce supporto nell'affrontare le sfide.

B. Strato intermedio della cultura: norme e valori.

- Norme: senso reciproco che un gruppo ha di ciò che è "giusto" o "sbagliato". [Formale: scritto legislazione; informale: controllo sociale].
- Valori: determinare la definizione di "buono" e "cattivo". Sono legati a ideali condivisi da il gruppo.

La famiglia:

- Supera la comprensione di ciò che è "giusto" e "sbagliato".
- Applica modelli di controllo sociale (leggi non scritte).
- Supera la comprensione di ciò che è "buono e cattivo".
- Funziona come un canale per informazioni e concetti dall'esterno.

C. Strato esterno della cultura: prodotti espliciti.

La famiglia:

- Forma la comprensione del linguaggio.
- Forma l'apprezzamento (o... la tolleranza) del cibo.
- Guide alla comprensione dell'architettura e del simbolismo.

Se combinato con il ruolo che la Famiglia svolge nella socializzazione economica, diventa il fonte fondamentale di trapiantabilità culturale su qualsiasi individuo.

2. Istruzione – L'istruzione formale è uno dei modi fondamentali per plasmare la cultura. È:

UN. Un mezzo attraverso il quale gli individui apprendono:

- Lingua;
 - Abilità concettuali;
 - Abilità matematiche;
- necessari per funzionare efficacemente nella società.

B. Un portatore di norme e valori, che vengono applicati oltre che all'interno della famiglia.

C. Un portatore di norme culturali:

- Rispetto per gli altri;
- Obbedienza all'autorità;
- Onestà;
- Pulizia;
- Puntualità;

D. Il suo sistema di valutazione insegna il valore dei risultati personali e della competizione.

L'istruzione definisce anche il vantaggio competitivo nazionale. Il numero e la qualità della piscina della manodopera istruita e qualificata (risorse umane) nel paese ha un'influenza considerevole di garantire il

successo economico nazionale. M.Porter ha analizzato il successo del Giappone nel dopoguerra e ha concluso che: “Con una lunga tradizione di rispetto per l’educazione che confina con la riverenza, Il Giappone possedeva un ampio bacino di risorse umane alfabetizzate, istruite e sempre più qualificate”.

In termini di affari internazionali, il livello di istruzione è un fattore importante determinare le scelte di localizzazione per le imprese internazionali:

- Le imprese ad alta intensità di conoscenza cercheranno paesi in cui il bacino di conoscenze è elevato i dipendenti istruiti saranno consistenti (e i prezzi ragionevoli);
- Le imprese che necessitano di grandi bacini di manodopera non qualificata guarderanno altrove, cercando lavoratori a basso costo (assumere dipendenti istruiti e ad alto costo per svolgere compiti semplici sarebbe illogico).

Nell’attività economica internazionalizzata, gli imprenditori si trovano ad affrontare sfide quali:

- Cultura personale;
- Cultura organizzativa;
- Cultura del luogo;

La sfida chiave è capire cosa significa ogni cosa (anche la più piccola) con persone di ciascuna cultura.

Per comprendere l'impatto che le culture hanno sugli affari e sugli affari internazionali, lo è È importante riflettere innanzitutto sulle loro possibili categorizzazioni, in quanto diversi vettori del possibile orientamento influenzerà in modo diverso le persone, i prodotti, i servizi, le aziende, le norme. Ciò che è importante è che ciascuna categoria culturale possa essere analizzata da due opposte prospettive di potenziale impatto:

- Quando effettuato da una nazione/regione e in una nuova località;
- Quando risiede all'interno di una determinata località.

3.1.1. Modellare gli orientamenti culturali

Kluckhohn & Strodtbeck (1961) hanno progettato un modello comparativo, concentrandosi su:

- Presupposto 1: le culture sono stabili;
- Presupposto 2: le culture mostrano costanti “orientamenti” verso il mondo e umanità.

Hanno proposto sei orientamenti culturali di base:

1. Qual è la natura delle persone? Scala: buono – misto – cattivo.
2. Qual è il rapporto della persona con la natura? Scala: dominante - armonia - sottomissione.
3. Qual è il rapporto della persona con le altre persone? Scala: lineare (gerarchica) - collaterale (collettivista) - individualista.
4. Qual è la modalità dell'attività umana? Scala: fare - essere nel divenire - essere.
5. Qual è il focus temporale dell'attività umana? Scala: futuro – presente – passato.
6. Qual è la concezione dello spazio? Scala: privata – mista – pubblica.

Nella vita reale il modello è troppo semplicistico, poiché non tutti i membri di un gruppo devono praticare la stessa cosa. Tuttavia, se consideriamo le variazioni predominanti e subordinate, il

lo stesso modello può essere utilizzato per spiegare il comportamento generale (predominante) dal comportamento di gruppi più piccoli (subordinati).

Le variazioni subordinate sono significative quando:

- Ricerca dei sottogruppi culturali comportamentali;
- Analizzare i gruppi tradizionali in situazioni anormali (insolite).

Mentre il primo orientamento (bene-male) può essere difficile da applicare nella vita reale, il secondo, la categorizzazione (rapporto con la natura) ha già un impatto soprattutto sull'attività economica nel 21° secolo con i suoi approcci pro-ecologici e le strategie per combattere il riscaldamento globale e sviluppo sostenibile. Una società centrata sull'armonia con la natura si concentrerà su prodotti/servizi diversi e potrebbero avere (o favorire) un approccio alternativo non solo al business ma anche all'industria (ad esempio, attenzione alle energie rinnovabili, chiusura dei progetti inquinanti, industrie, natura riciclabile dei prodotti e dei loro contenitori).

Una società in cui domina l'individualismo sarà organizzata in un modo specifico (ad esempio il successo è apprezzato) mentre una società gerarchica sarà più difficile da penetrare.

Allo stesso modo, in una società focalizzata sul fare, l'ambiente di lavoro può essere molto più intenso ed esigente, mentre nella società interessata ad "essere" sono più apprezzati il tempo libero, le arti, i tempi passati e anche la settimana lavorativa potrebbe essere più breve.

Sebbene il focus temporale possa sembrare un concetto strano, molte società sono orientate al passato (emozionate dalla loro storia e dal loro passato grandezza) potrebbero essere meno capaci e disposti a perseguire un futuro luminoso, a differenza di coloro che sono orientati al futuro, le culture che perseguono un obiettivo futuristico, sono in grado di abbracciare cambiamenti rapidi e discontinui, accogliere gli imprenditori che portano innovazioni rivoluzionarie. Spazio anche nelle culture influisce sugli affari, poiché le culture incentrate sul privato favoriranno il trasporto privato, meno quello comunitario, preferenza per l'isolamento delle persone dagli altri, mentre un approccio basato sullo spazio pubblico lo consente per architetture, servizi o infrastrutture diversamente progettati.

3.1.2. Contesti culturali

Hall (1976) si è concentrato su come le persone interpretano e creano comunicazioni in riferimento al contesto. Le esperienze culturali determinano la comprensione del contesto e definiscono le persone che strutturano la loro vita. Le culture variano in termini di programmazione della dipendenza dei propri membri

sul contesto durante la comunicazione. Hall ha classificato le culture in: ad alto e basso contesto.

1. Alto contesto.

L'ambiente esterno, la situazione, i comportamenti non verbali sono cruciali per comprendere (e creazione) messaggi. Gli esempi includono le culture giapponese, araba e cinese.

Caratteristiche:

- La sottigliezza è spesso apprezzata.
- Le relazioni durano a lungo, c'è un profondo coinvolgimento personale.
- Molti "codici" condivisi assicurano una comunicazione economica, veloce ed efficiente (tuttavia, spesso la comunicazione è una forma d'arte, come in Giappone).
- Le persone con autorità sono personalmente responsabili delle azioni dei subordinati.

- Gli accordi sono più spesso parlati che scritti.
- Gli interni e gli esterni sono strettamente distinti (gli esterni possono includere non membri di famiglia, clan, organizzazione).
- I modelli culturali sono radicati e lenti a cambiare.

2. Basso contesto - Caratteristiche:

- Le relazioni tra gli individui sono relativamente più brevi, c'è meno coinvolgimento.
- I messaggi devono essere espliciti (non possono dipendere dal destinatario che utilizza il contesto).
acquisire ulteriori informazioni).
- L'autorità è diffusa in tutto il sistema burocratico.
- L'autorità personale è difficile da definire.
- Gli accordi sono scritti (piuttosto che parlati). I contratti sono definitivi e giuridicamente vincolanti.
- Gli interni e gli esterni non sono così distinti/separati (buono per l'immigrazione, e gli immigrati che trovano il loro posto nel Paese).
- I modelli culturali cambiano più velocemente.

In questa categorizzazione, la dualità rende più semplice comprendere le differenze (ovviamente molte culture si collocano su punti diversi lungo la scala, tra i due estremi perfetti). Le culture a basso contesto presentano relazioni più impermanenti, con messaggi che potrebbero farlo apparire grossolano agli occhi di uno straniero e ci si concentra sulla documentazione (ad es contrattualistica) – poiché tutto cambia più velocemente, sono necessarie più garanzie. Alto contesto le culture sono più orientate al significato, ma questo è sia il risultato della stabilità che un contributo a essa. Per comunicazioni e operazioni efficaci è necessaria una profonda esperienza con la cultura al suo interno, spesso meglio raggiunti dai rappresentanti locali.

3.1.3. Cultura, status e funzione

Laurent e altri (1983) hanno analizzato gli atteggiamenti dei manager nei confronti del potere organizzativo.

Consideravano la gestione come un processo di implementazione attraverso il quale i manager esprimevano i loro valori culturali nelle decisioni gestionali esplicite. Mead [1994, pag. 61] prevede la categorizzazione:

1. Gerarchia.

- Impongono culture che valorizzano la strutturazione gerarchica come mezzo di coesione sociale e gravi restrizioni al flusso di comunicazione.
- Nel caso di sistemi non gerarchici, la comunicazione è tollerata e incoraggiata, le informazioni possono essere inviate/incanalate in modo efficace.

2. Manager come esperto vs manager come facilitatore.

- In Asia il manager deve essere uno specialista/autorità (in caso contrario: perde lo status).
- L'efficienza tecnica dell'organizzazione dipende dall'efficienza e professionalità del superiore.
- In Europa il manager deve essere in grado di attingere a pool di conoscenze/competenze risolvere un problema.

Questa categorizzazione è più una questione di gestione all'interno dell'organizzazione aziendale, ma non è così, ha un impatto diretto sulle operazioni transnazionali dell'impresa (in questo caso la TNE, impresa transnazionale, operante in più mercati).

3.1.4. Cultura e luogo di lavoro

Hofstede (1984 e successivi) ha esaminato i valori alla base del gruppo culturale e dei suoi valori e impatto sul posto di lavoro. Questo è probabilmente lo studio più noto mai intrapreso.

1. Distanza di potere.

Si concentra su come una società affronta il fatto che le persone sono disuguali sul piano fisico e capacità intellettuale:

- Elevata distanza di potere: società che lasciano crescere/aumentare le disuguaglianze;
- Bassa distanza dal potere: società che minimizzano le disuguaglianze.

2. Individualismo contro collettivismo.

Si concentra sul rapporto tra l'individuo e i suoi simili:

- Individualistica: società in cui i legami tra le persone sono sciolti e individuali la libertà e il successo sono i più apprezzati;
- Collettivismo: i legami tra gli individui sono stretti.

3. Evitare l'incertezza.

Si concentra sulla misura in cui le persone sono in grado di accettare e tollerare situazioni ambigue e di incertezza:

- Elevata prevenzione dell'incertezza: società in cui è importante la sicurezza del lavoro e la carriera, promesse di pensionamento. Forte bisogno di norme e regolamenti;
- Basso evitamento dell'incertezza: maggiore disponibilità a correre rischi e meno emotività resistenza al cambiamento.

4. Mascolinità contro femminilità.

Si concentra sulla relazione tra genere e ruoli lavorativi:

- Maschile: i ruoli sessuali sono nettamente differenziati e i tradizionali valori "maschili". sono forti (conseguimento, esercizio del potere);
- Femminile: i ruoli sessuali sono meno distinti.

5. Orientamento a lungo termine rispetto a quello a breve termine.

- L'attenzione a lungo termine assicura pragmatismo e modestia, compromesso sui valori.

6. Indulgenza contro moderazione.

- L'indulgenza assicura un maggiore apprezzamento della vita e dei risultati.
- Premi di moderazione senza vantarsi dei risultati raggiunti, comportamento ed essere più rigidi più controllato.

Attenzione a breve termine riguardo alla verità, alla coerenza e ai principi.

La prima dimensione sottolinea l'esistenza di disuguaglianze nell'ambiente di lavoro, vale a dire differenza tra chi ha potere e chi no. Un punteggio elevato dimostra che la società ha

venire a patti con la distribuzione ineguale del potere e con grandi risultati, i membri lo sanno dove si trovano in un'organizzazione e "il loro posto".

La 2a dimensione definisce, con un punteggio elevato, i legami interpersonali più deboli e traballanti, dove è meno probabile che le persone si assumano la colpa e la responsabilità per i risultati degli altri e Azioni. Nelle comunità e negli spazi di lavoro individualisti, le persone separano la vita lavorativa da vita sociale, mettono il tempo, la libertà personale e la privacy al primo posto e godono il tempo. Nei sistemi più collettivisti, le persone mantengono stretti legami con il gruppo a cui appartengono e sono più suscettibili a prendere parte ad azioni di gruppo. In cambio, lo sono accettati nel gruppo a braccia aperte e il gruppo sta al loro fianco in difesa i loro diritti. In queste società, le persone si prendono cura le une delle altre e il proprio benessere è sempre presente in cima alla lista di un altro.

La terza dimensione mostra che le culture con un elevato evitamento sono descritte come sistemi in cui le persone vogliono prendere il controllo di tutto e avere meno sorprese sul loro cammino. Se, per qualsiasi significa che non riescono a controllare la propria vita, lasciano tutto nelle mani della fede e se ne vanno con lo scorrere del fiume. Ciò si traduce in un lavoro più conservativo, rigido e inquadrato.

Nella quarta dimensione, lavorando in una società maschile, i ruoli degli uomini e delle donne si sovrappongono così tanto. Qui ci si aspetta che gli uomini esercitino il loro potere e assumano la guida. Devono essere affidabili, sani, decisivi, veloci e capaci di spingersi oltre i limiti.

La quinta dimensione si concentra sull'orizzonte temporale mostrato dalle persone di una società. Fondamentalmente, cosa si cerca di sottolineare è che i paesi e le culture a cui piace fare le cose a lungo termine lo sono più pragmatico e modesto. I membri di questo tipo di società spesso si chiedono cosa sia un'educazione giusta e valorizzata. Sono più propensi a scendere a compromessi, ma a modo loro unico. D'altro canto, nelle comunità orientate al breve termine, le persone si preoccupano maggiormente dei principi, della verità e coerenza. Spesso vogliono avere ben chiaro il motivo degli eventi e pagare enorme attenzione e rispetto per i temi religiosi e nazionali.

La sesta dimensione dimostra che l'indulgenza definisce i paesi con una maggiore indulgenza apprezzamento della vita e con la mentalità di godersi la vita. Con maggiore apprezzamento, vibrazioni più positive e altri comportamenti sociali altamente controversi, come la libertà di parola, la felicità personale. La forza lavoro gode di orari di lavoro flessibili e garantisce l'equilibrio tra il lavoro e la vita sociale.

3.2. L'effetto della cultura sulle relazioni d'affari

3.1.1. Comunicazione interculturale

Le aziende prosperano grazie alla comunicazione e comunicano con il mondo ogni giorno. Essi comunicare con le parti interessate, con acquirenti e fornitori, datori di lavoro in tutto il mondo e le comunità e le società in generale. Comunicano in modo diverso a seconda di chi con cui stanno comunicando mentre adattano il loro stile di comunicazione consapevolmente o inconsapevolmente a seconda della loro controparte. Molti ricercatori hanno analizzato la differenza mezzi di comunicazione in quanto deriva principalmente dalle differenze culturali. Le differenze stanno nel comunicazione sia palese che nascosta, differenze comportamentali in cui segni, gesti, rituali, la religione, le credenze, il tono della voce e i suoni sono diversi e mostrano significati diversi.

Imparare a conoscere le differenze culturali produce una migliore comprensione e comunicazione membri provenienti da altre culture. I collegamenti tra cultura e comunicazione sono stati ampiamente esaminato in termini di comportamento (Adair, Taylor e Tinsley, 2009), cognizione (Baber & Ojala, 2015), dimensioni culturali (Luomala, Kumar, Singh e Jaakkola, 2015) e globali scambio di risorse (Volkema, 2004). Le culture possono favorire o ostacolare il successo comunicazione tra le parti coinvolte.

Definizione di comunicazione interculturale: *la comunicazione interculturale implica interazione tra persone le cui percezioni culturali e sistemi di simboli differiscono abbastanza da alterare la situazione evento di comunicazione.*

Nonostante i vari studi sulle differenze culturali, la comunicazione interculturale continua a esistere sembrano rimanere una sfida per le imprese globali, in quanto applicabili a livello interculturale la comunicazione contribuisce a una migliore performance organizzativa laddove il le relazioni non sono a rischio La mancanza di conoscenza nella comunicazione interculturale ha dimostrato di portare a una mancanza di chiarezza che può portare a problemi di comunicazione e malinteso (Collier, 1989).

Questo rischio è più significativo per le aziende che hanno dipendenti con culture diverse. Pertanto, per evitare problemi di comunicazione, ciascun dipendente deve tenere conto delle particolarità competenza nella comunicazione interculturale.

Secondo la letteratura, quegli approcci teorici alla ricerca interculturale le competenze sono elencate nella tabella 1:

Fonte	Prospettiva	Competenze:
Gudykunst (1995, 2002)	Ansia/incertezza gestione (AUM) teoria	Cause superficiali: <ul style="list-style-type: none">● Motivazione del sé e del concetto di sé● Interagire con gli estranei● Reazione agli estranei, sociale categorizzazione degli estranei● Processi situazionali● Collegamenti con estranei Cause fondamentali: <ul style="list-style-type: none">● Gestione dell'incertezza

		<ul style="list-style-type: none"> ● Gestione dell'ansia
Kim (1986)	Rete personale approccio	<p>Processo di moderazione: consapevolezza efficacia della comunicazione dei risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Eterogeneità della rete personale ● Livello di centralità dell'out-group membri di una rete personale ● L'entità dell'associazione dell'ego con membri del gruppo esterno.
Kim (1991, 1995, 2002)	Teoria dei sistemi approccio	<p>Elementi che influenzano l'interculturalità adattamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Predisposizione degli individui ● L'ambiente della cultura ospitante ● Dinamiche dell'ospite e del personale interpersonale e di massa comunicazione ● Trasformazione interculturale di individuale
Martin and Hammer (1989)	Abilità sociali prospettiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Comportamenti della funzione comunicativa ● Comportamenti verbali e non verbali ● Gestione conversazionale comportamenti
Ting-Toome e (1993)	Negoziare dell'identità prospettiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Immagini interattive: multiple autoidentificazione ● Motivazioni interattive e significati: comunicativo motivazioni, coerenza identitaria ● Intraprendenza comunicativa: intraprendenza cognitiva, affettiva intraprendenza, comportamentale intraprendenza

		<ul style="list-style-type: none"> ● Risultato: negoziazione dell'identità processi
Wiseman et al. (1989)	Ospite della conoscenza cultura e atteggiamento verso l'altro cultura	<ul style="list-style-type: none"> ● Cognitivo: stereotipi ● Affettivo: etnocentrismo ● Conativo: distanza sociale

Tabella 1. Competenze interculturali.

Alcuni studiosi, come Collier (1989) e Ruben (1976) hanno individuato la necessità di discernere se la competenza interculturale è legata all'attitudine, alla conoscenza o al comportamento. Tuttavia, l'essenza della cultura va ricercata nel tessuto di significato trasmesso attraverso il linguaggio e simboli (Geertz, 1973; Katriel e Philipsen, 1981). Secondo Ruben (1976), L'approccio alle abilità comportamentali si concentra sull'applicazione delle abilità comunicative in un ambiente contesto interculturale mentre l'identità culturale si basa sull'identità e sulla comprensione etnica valori fondamentali e tradizioni di una data cultura (Casmir, 1999; Ting-Toomey, 1993).

D'altra parte, alcuni sottolineano che le competenze comunicative percepite sono di grande importanza poiché „questa visione della competenza come impressione sociale è utile perché essa può essere ugualmente applicato allo studio della competenza culturale (un contesto interculturale e tra competenza culturale (un quadro interculturale)” (Martin e Hammer, 1989;305).

Pertanto, le principali sfide nella comunicazione interculturale sono l'individuo unicità, che ora ci sono due persone esattamente uguali anche se provengono da stessa cultura, cultura dominante o co-cultura. Molteplici fonti modellano il loro comportamento, e ognuno di loro è più della semplice cultura. La generalizzazione è spesso basata su cultura, dove la cultura viene utilizzata come modo in cui le persone potenzialmente reagiscono e comunicano.

La cultura e il background culturale possono effettivamente essere utilizzati come indicatori, ma possono essere visti come tali riguardare le primarie valori e comportamenti di una particolare cultura, utilizzando quelli che possono essere supportati da una varietà di fonti. Fare supposizioni è comune nella comunicazione interculturale, dove le ipotesi si basano su generalizzazioni basate sull'origine culturale. Le persone tendono a generalizzare quando non lo fanno.

Edward T. Hall, spesso definito il fondatore della comunicazione interculturale (Leeds-Hurwitz, 1998), ha parlato del problema che i presupposti culturali nascosti comportano quando le persone entrano in contesti interculturali. Ha introdotto i concetti di “in-consapevolezza” e “fuori dalla consapevolezza” per aiutare a distinguere tra ciò che è esplicito, conosciuto o osservabile nella cultura da ciò che è implicito, sconosciuto e nascosto – anche ai membri della cultura.

L'obiettivo della ricerca sulla comunicazione interculturale era identificare i mediati culturalmente fenomeni che erano “fuori-consapevolezza” e li portano “in-consapevolezza”. Portando aspetti della cultura “in-consapevole”, le numerose distorsioni e incomprensioni che affliggono la comunicazione interculturale potrebbe essere spiegata e persino compensata (Zaharna, R (2001).

Profilo culturale		
Hall (1976)	Basso contesto	Alto contesto
	* significato nel messaggio	* significato nel contesto
	* esplicito	* implicito
	* includere i dettagli nel messaggio	* dettagli nel contesto, non nel messaggio
	* oratore responsabile del messaggio	* ascoltatore responsabile della comprensione
Hall (1976)	Monocronico	Policronico
	* segmentato nel tempo	* tempo non segmentato
	* attività inserite in segmenti temporali	* più attività contemporaneamente
Kluckhohn (1953)	Orientato all'attività	Essere Orientati
	* enfatizzare l'azione, l'azione misurabile	* enfasi sulla relazione nel contesto sociale
	* legame tra parole e azioni	* messaggio di beneficio sociale
Kluckhohn (1953)	Orientato al futuro	Orientato al passato
	* valore nelle attività future	* valore nelle attività passate
	* enfasi sull'innovazione nuova e potenziale	* enfasi sulle tradizioni familiari, conosciute
	* difficoltà a vedere la rilevanza storica, dettagliato	* Difficoltà a concettualizzare le attività future come la pianificazione, la strategia
Lee (1950)	Lineare	Non lineare
	* un tema	* può avere molti temi
	* organizzato con inizio, metà e fine	* Viene visualizzato l'ordine dell'organizzazione non casuale
	* chiara relazione tra i punti in discussione	* i punti potrebbero sembrare non correlati

Mentre un profilo paese fornisce uno schema generale di ciò che può essere fattibile all'interno di un particolare paese, un profilo culturale parla di ciò che potrebbe essere efficace in quel paese.

Tabella 2: Profilo culturale presenta gli estremi contrastanti dei vari continui culturali suggeriti da studiosi. Ancora una volta, le culture sono sparse lungo i continui e ciascuna rappresenta la cultura preferenze piuttosto che assolute.

In sintesi, molti fattori influenzano il nostro comportamento, come l'educazione, la religione, i valori, l'esperienza e ciò che apprendiamo e fare ipotesi rischia di causare errori di comunicazione provoca un conflitto.

Ci sono anche differenze etiche nelle comunicazioni interculturali e le aziende devono pagare attenzione alle cose da fare e da non fare sia all'interno dell'azienda che durante la conduzione degli affari culture. Portare un regalo può essere la soluzione per rompere il ghiaccio e avviare una collaborazione e fare colpo la controparte mentre in altre culture è vista come una tangente e non si opta per la consegna di successo. Nelle culture in cui i doni sono percepiti come positivi, le aziende devono tenere presente che cosa è considerato un dono adeguato varia a seconda delle culture e talvolta anche all'interno delle culture.

Ringraziare qualcuno per un regalo differisce anche culturalmente. Per fare un semplice esempio di ringraziamento qualcuno per un regalo, possiamo guardare alle culture arabe come lo sono i destinatari del regalo ci si aspetta che siano prodighi nell'offrire ringraziamenti, mentre, nella cultura inglese, i destinatari lo sono ci si aspetta che offra ringraziamenti contenuti perché troppa esuberanza è considerata offensiva.

Il punto principale è che è difficile e sempre impegnativo sapere come reagiranno le persone messaggi poiché i presupposti sottostanti, come valori, rituali e credenze, non sono evidenti sulla superficie. Pertanto, si raccomanda alle aziende di concentrarsi sia sull'altra festa, i dintorni. Quando varia all'interno delle culture, può essere ricondotto principalmente alle religioni e altri sistemi di credenze. La reciprocità può anche essere considerata normale in una cultura, mentre non è così comune in un altro. I valori differiscono e, a meno che le parti non siano eccellenti comunicatori, le aziende possono lasciare sul tavolo poiché non sono in grado di comunicare adeguatamente i loro interessi preferiti.

Secondo Samovar e i suoi colleghi (2016), questa attenzione alle azioni e ai risultati di quelle azioni sono chiamate, nella tradizione buddista, essere consapevoli. "La consapevolezza è la consapevolezza, equilibrato, accettazione dell'esperienza presente". Concentrarsi sulle azioni personali è lontano più complicato di quanto possa essere espresso in una singola frase. Eppure il messaggio centrale lo è chiaro: essere consapevoli durante un incontro comunicativo significa prestare piena attenzione al momento. Essendo consapevole, puoi adattare i tuoi messaggi sia al contesto che al persona. Ma soprattutto, puoi essere consapevole di ciò che stai facendo a un altro persona, e questa è una questione di etica.

Un approccio inconsapevole alle pubbliche relazioni internazionali		
--	--	--

Profilo del paese	Profilo culturale	Comunicazione Componenti
Quali sono gli strutturali caratteristiche che influenzano la progettazione e realizzazione di progetti di pubbliche relazioni?	What are the cultural variations that influence the design and implementation of public relations projects?	Quali sono le basi comunicazione che potrebbe essere influenzato da nazionali o caratteristiche culturali
Modi di guardare ai Paesi	Modi di guardare alle culture	Modi di guardare alle PR Attività
Struttura politica	Contesto basso/alto	Comunicazione verbale
Struttura economica	Monocronico/policronico	Comunicazione non verbale
Mass-media	Individualismo/Collettivo	Comunicazione visiva
Infrastructure	Attività/Orientamento	Matrice della comunicazione
Struttura legale	Orientato al futuro/passato	Dinamica di gruppo
Struttura sociale	Lineare/Non lineare	Pratiche decisionali

Differenze culturali

La spina dorsale sia dello studio Globe, della serie di studi culturali, sia della ricerca di Hofstede sull'argomento dimensioni culturali è dimostrare le differenze culturali, che non sono solo radicate credenze, religioni, rituali e altre differenze comportamentali, ma anche nelle società che hanno somiglianze come le lingue. Uno dei primi interculturali quadri completi di riferimento delle competenze comunicative sono stati sviluppati da Ruben (1976). Ne ha delineati sette dimensioni comportamentali della competenza interculturale: manifestazione di rispetto, interazione, postura, orientamento alla conoscenza, empatia, comportamento auto-orientato, gestione dell'interazione e tolleranza per l'ambiguità.

Nonostante tutti gli studi sulle differenze culturali, la comunicazione interculturale resta una questione sfida per le aziende globali, poiché una comunicazione di successo contribuisce a una migliore organizzazione prestazioni in quanto le relazioni non sono a rischio. La globalizzazione ha portato al divenire delle culture facilmente mescolati poiché le persone riorganizzavano il loro ambiente di vita in base alle nuove opportunità in culture diverse, aumentando contemporaneamente sia la comprensione che i conflitti.

Il rischio di problemi di comunicazione aumenta quando individui provenienti da molte culture diverse comunicare frequentemente, imparando così modi nuovi ed efficaci di comunicare. Le culture diventano essenziali affinché le imprese possano prosperare dove il rispetto reciproco le differenze svolgono un

ruolo fondamentale affinché le aziende abbiano successo. Per riuscire a capire come comunicare a livello globale è fondamentale conoscerlo alcuni dei termini chiave riguardanti le culture. Le culture sono state divise in cultura dominante e co-cultura e sono stati definiti come segue da Samovar e colleghi (2016):

Cultura dominante. Un gruppo dominante è caratteristico di tutte le culture, e questo collettivo di il popolo possiede quegli strumenti di potere che gli consentono di definire l'ampia agenda sociale la maggior parte degli altri seguirà comunemente Gruppi di co-cultura o comunità sociali che mostrano percezioni, valori, credenze, comportamenti comunicativi e pratiche sociali sufficientemente diversi dagli altri gruppi e comunità e dalla cultura dominante.

3.1.2. Rete e partecipazione

Nella vita lavorativa moderna, i professionisti hanno bisogno di operare in modo flessibile e indipendente in ambienti in continua evoluzione (Castells, 2000). Per poterlo fare in modo efficace, dipendono varie competenze di apprendimento permanente, tra cui l'apprendimento autonomo e auto-diretto. Come sono in parte supportati nel loro apprendimento dall'interazione con i pari, un aspetto essenziale La capacità di apprendimento permanente che devono sviluppare è la capacità di trovare e connettersi con persone rilevanti altri, ad esempio, il networking professionale (Johnson, 2008; Nardi, et al., 2000).

Definiamo l'attività di networking professionale come l'atto di creare connessioni con altri professionisti, con o senza l'intenzione di stabilire con loro legami a lungo termine (Compton, 2009; Tempest e Starkey, 2004). Secondo noi, le competenze al centro del networking implica la capacità di identificare e comprendere il lavoro di altre persone in relazione a il proprio e valutare il valore della connessione con questi altri per un potenziale futuro lavoro. Il risultato del networking è una rete professionale personale, cioè una rete egocentrica, rete di persone creata personalmente e intenzionalmente da un individuo specificatamente in contesto della sua attività professionale. Questa rete raccoglie una cerchia eterogenea di persone, distribuite in diversi gruppi e luoghi e connesse all'individuo con connessioni con vari gradi di forza (Granovetter, 1983; Nardi, et al., 2000).

Il networking professionale offre diversi vantaggi. Dal punto di vista dell'individuo, ti sostiene lo sviluppo e la crescita delle carriere dei professionisti (Cross, et al., 2003; Dulworth, 2006; Krattenmaker, 2002). Le tue reti ti consentono anche di trovare informazioni appropriate, supporto costante quando se ne presenta la necessità (Haythornthwaite, 2002; Ru e Ortolano, 2009; Van Ryzin et al., 2009). Dal punto di vista dell'organizzazione, il networking e le reti sono vitali nell'innovazione e cruciale nel collegamento a nuovi partner fidati quando si affronta il cambiamento priorità aziendali (Birkinshaw, et al., 2007; Pulley e Wakefield, 2001; Vervest, et al., 2009). Il networking supporta la formazione di gruppi con lo scopo di aumentare la consapevolezza e/o progresso socioeconomico (vedi Compton, 2009; Fesko, 1997; Gupton e Slick, 1996; Hays, et al., 2003).

Il networking professionale può essere utilizzato anche come mezzo per supportare continuamente l'apprendimento permanente dei professionisti nella pratica (Johnson, 2008). Una volta creato, personale le reti professionali sono quindi piattaforme in cui possono avvenire conversazioni e dialoghi e consentire l'apprendimento individuale (non formale) (Eraut, 2000). Questo apprendimento è particolarmente prevalente nella pratica, dove la conoscenza tacita si costruisce attraverso l'esperienza e la riflessione e condiviso attraverso l'interazione sociale con gli altri (Bolhuis e Simons, 2001; Hearn e White, 2009). Inoltre, la capacità di rendere possibili conversazioni tra persone quando necessario è riconosciuto come un fattore chiave per la creazione di conoscenza nei contesti organizzativi (Von Krogh et al., 2000).

Sia le connessioni forti che quelle deboli contribuiscono all'apprendimento dell'individuo: i legami forti lo consentono per una collaborazione attiva nella creazione di conoscenza, mentre i legami deboli sono fonti di novità informazioni, conoscenze e idee (Bell, 2010; Gargiulo e Benassi, 2000; Jones, 2008; Jones et al., 2008; Ryberg e Larsen, 2008; Wenger, 1998). Come la dicotomia del forte rispetto ai legami deboli non è evidente, è necessaria una maggiore raffinatezza (Lin, 2008). Per personale reti, Grabher e Ibert (2008) hanno proposto un approccio a tre livelli, costituito da un strato di comunanza (legami forti), uno strato di socialità (legami deboli) e uno strato di connettività (molto legami deboli).

È stato anche riconosciuto che i legami e le reti possono essere costruiti, creati e intenzionalmente mantenuti come risorse per l'apprendimento e il lavoro (Burt, 1992). La struttura di un personale può cambiare in modo da soddisfare al meglio le esigenze degli studenti professionisti in diverse fasi della loro carriera (Margaryan, et al., 2009). Includendo gli anelli deboli nelle loro reti personali, gli studenti possono creare un ambiente per l'apprendimento (Kester e Sloep, 2009). Crediamo che l'intenzionalità del professionista sia più forte a livello di socialità, poiché i contatti in questo livello sono i più mobili all'interno della rete personale di qualcuno. Secondo le intenzioni del professionista, questi legami hanno il potenziale per diventare più forti connessioni o svilupparsi in legami ancora più deboli. Un individuo può quindi creare e orchestrare legami per supportare efficacemente le esigenze di apprendimento e potenzialmente utilizzare la tecnologia per farlo supportare questa rete, rendendola effettivamente una rete di apprendimento personale (PLN).

In un'economia basata sulla conoscenza la competitività diventa sempre più dipendente dalla capacità di applicare nuove conoscenze e tecnologie nei prodotti e nei processi produttivi. Tuttavia, con la crescente concorrenza, la globalizzazione e il rapido avanzamento della conoscenza sono una novità le tecnologie e i concetti innovativi hanno una più ampia varietà di fonti, la maggior parte delle quali esterne al controllo diretto delle imprese che sono diventate più specializzate e focalizzate sul proprio core competenze. Per conoscenze e know-how complementari, fanno sempre più affidamento accordi di collaborazione, oltre ai rapporti mediati dal mercato (es. acquisto di attrezzature, licenze di tecnologia). La collaborazione tra imprese all'interno delle reti è ormai di gran lunga il canale più importante di condivisione e scambio di conoscenze. Anche le interazioni lo sono intensificando tra le imprese e una serie di altre istituzioni coinvolte nell'innovazione processo: università e altro

istituti di istruzione superiore, laboratori di ricerca pubblici e privati, fornitori di servizi di consulenza e servizi tecnici, organismi di regolamentazione, ecc.

Ancor più delle imprese più grandi, le PMI dipendono da fonti esterne di informazione, conoscenza, know-how e tecnologie, al fine di costruire la propria capacità innovativa e raggiungere i loro mercati. Sebbene tipi diversi di PMI abbiano esigenze diverse, tutti devono essere collegati alle fonti più prolifiche di nuove conoscenze e competenze, direttamente o attraverso reti multistrato che collegano aziende altamente innovative ad altre a livello regionale, nazionale e livelli globali.

Studi empirici hanno confermato che le imprese collaboratrici sono più innovative di quelle che non collaborano quelli che collaborano, indipendentemente dalle loro dimensioni (OCSE, 2001a).

Table 1. International innovation taxonomy

Category	Participants	Forms
International diffusion of innovation	National and international companies	Exports of innovative products and services. Production in foreign countries.
Global innovation	International corporations	R&D and innovative activities in many countries.
Open innovation	Corporations, SMEs, R&D centres, Independent Labs.	Boundaries permeable, innovations easily transferred inward and outward of corporations.
Internet of things	Devices, Systems, Platforms, corporations and non-profit organizations, individuals.	Permeable boundaries, access to technology and access to mass information flows.

Source: own study

- in tutto il mondo, il cliente è diventato più esigente, alla ricerca di prodotti più economici e prodotti di qualità superiore, quindi l'azienda deve introdurre innovazioni in modo tale da superare la mutevole nozione di valore per il cliente,
- i miglioramenti nei trasporti e nelle comunicazioni hanno ridotto i costi dei trasporti e hanno reso il commercio internazionale più efficace,
- la tecnologia dell'informazione trasforma il mondo in una “rete di informazione”, proprio come i media moderni che diffondono valori sovranazionali influenzano la creazione di innovazioni globali – business globale – una comunità globale,
- è emersa la necessità di imparare dall'esperienza internazionale e dalla diffusione di novità tecnologiche da un paese all'altro hanno avuto luogo,
- La competitività sul mercato mondiale richiede la presenza di nuovi prodotti e servizi creati e implementati velocemente e possibilmente al costo più basso. In questo caso, mercato coordinamento, il riconoscimento sempre migliore e lo sfruttamento della situazione molti mercati diversi stanno diventando sempre più importanti, sia per l'offerta che per saldi,
- la tecnologia avanzata provoca un aumento dei costi di realizzazione di nuovi prodotti-processi, che spinge le aziende ad aumentare il volume delle vendite per creare la possibilità di trarne vantaggio dell'effetto scala per mantenere la competitività,
- Nell'economia globale, le aziende internazionali possono realizzare e implementare innovazioni dove ci sono le migliori possibilità di successo sul mercato.

Da qui la necessità di una costante osservazione delle tendenze e della determinazione di prospettive delle direzioni di sviluppo delle aziende internazionali, la loro politica di ricerca e sviluppo e trasferimento tecnologico.

-Tipo e varietà di partner. Le reti che collegano individui e organizzazioni le aree funzionali (ad esempio ricerca, produzione, logistica o marketing) stanno acquisendo sempre più importanza rispetto a quelli che collegano i partner in una catena verticale più tradizionale. Un'altra tendenza generale è il rapido sviluppo di reti che comprendono un'ampia varietà di attori, come fornitori, utenti, organizzazioni

scientifiche, servizi orientati alle imprese, enti pubblici, ecc. Partenariati tra le piccole imprese, le grandi imprese e gli organismi pubblici di ricerca, stanno guadagnando terreno importanza perché sono modi efficaci per affinare la divisione del lavoro al loro interno sistemi di innovazione a vantaggio di tutti.

-Modalità innovazione. Molte reti hanno ancora una forte focalizzazione settoriale, ma altre si estendono su più fronti in tutti i settori e i settori tecnologici, stanno diventando più frequenti.

-Ambito geografico. Le reti possono essere locali, regionali, nazionali, internazionali o globali portata, a seconda del tipo di partner e della modalità di innovazione predominante. I confini geografici delle reti sono permeabili e cambiano nel tempo a partire dalle reti con un forte orientamento locale e basati su strette relazioni personali vengono piuttosto integrati sostituita dalle reti internazionali e dall'interazione elettronica.

Organizzazione e relazioni tra partner – da reti sciolte a strutturate partenariati multi-attore. Le relazioni di rete variano considerevolmente, da altamente relazioni informali, flessibili e basate sulla fiducia verso accordi più formali e stabili, come le partnership.

Tuttavia, dietro ogni rete formale (cooperazione di ricerca, joint venture, ecc.) c'è sono varie reti informali che gli danno vita e sostenibilità.

I seguenti vantaggi del networking sono stati identificati da recenti studi teorici e lavoro empirico (OCSE, 2001a):

- Aumento della portata e della portata delle attività. I risultati della collaborazione potrebbero essere applicabili al mercato di ciascuna azienda e quindi servono ad espandere la sua base di clienti. La capacità di un'azienda potrebbe esserlo notevolmente esteso se riesce a realizzare una sinergia tra diverse tecnologie competenze e tra innovazione tecnologica e organizzativa.
- Condivisione di costi e rischi. I costi associati alle innovazioni sono aumentati rapidamente e lo sono ora spesso al di là delle possibilità di ogni singola azienda. Gli alti costi e i rischi dell'innovazione possono farlo essere condivisi nell'ambito di un accordo di collaborazione.
- Miglioramento della capacità di gestire la complessità. Molti sviluppi tecnologici chiave lo sono complessi e si basano su un'ampia gamma di conoscenze scientifiche e commerciali. Questo rafforza la necessità di cooperazione con partecipanti in diversi campi di competenza. Le reti aiutano imprese ad affrontare la complessità di molteplici fonti e forme di tecnologia.
- Apprendimento migliorato. A causa dei continui e rapidi cambiamenti tecnologici e del mercato, le aziende devono essere adattate attraverso l'apprendimento continuo. La collaborazione lo migliora: conoscere le nuove tecnologie, le tecnologie future e le modalità del cambiamento tecnologico potrebbero influenzare l'attività esistente. Può anche insegnare alle aziende a cambiare la propria organizzazione approccio.
- Flessibilità ed efficienza nella gestione della conoscenza. Gran parte della conoscenza è tacita e ferma, e quindi difficili da trasferire attraverso i meccanismi di mercato. Le reti facilitano scambio di ogni tipo di conoscenza sulla base della fiducia reciproca, anche tra grandi e piccole imprese.

3.1.3. Negoziazione

La negoziazione è una discussione per risolvere controversie e raggiungere accordi tra due o più persone lati. La negoziazione è un processo di “dare e avere” che porta ad un compromesso in cui ciascuna parte fa una concessione a beneficio di tutti i soggetti coinvolti.

Ci sono molte situazioni in cui potresti dover essere un negoziatore. Potresti essere coinvolto in negoziare un'offerta di lavoro, chiedere un aumento, manifestare per un aumento del budget, acquistare o vendere proprietà o concludere una vendita con un cliente. Richiedono tutti capacità di negoziazione, se vuoi esserlo riuscito.

Le abilità comunicative essenziali includono l'identificazione di segnali non verbali e abilità verbali per esprimere te stesso in modo coinvolgente. I negoziatori esperti possono modificare i loro stili di comunicazione per soddisfare le esigenze e bisogni dell'ascoltatore. Stabilendo una comunicazione chiara è possibile evitare malintesi e potrebbe impedirti di raggiungere un compromesso.

Le capacità di ascolto attivo sono cruciali anche per comprendere l'opinione di un'altra persona negoziazione. A differenza dell'ascolto passivo, che consiste nell'ascoltare un interlocutore senza trattenerlo messaggio, l'ascolto attivo ti assicura di impegnarti e in seguito di ricordare dettagli specifici necessitano di informazioni ripetute.

L'intelligenza emotiva è la capacità di controllare le proprie emozioni e riconoscere i sentimenti degli altri. Essere consapevoli delle dinamiche emotive durante la negoziazione può aiutarti a rimanere calmo e incentrato sulle questioni fondamentali. Se non sei soddisfatto della trattativa in corso, chiedi una pausa così tu e l'altra parte potete tornare con prospettive rinnovate.

Proprio come dovresti avviare una negoziazione con un obiettivo chiaro, anche l'altra parte probabilmente ha il suo aspettative definite. Se ritieni che potresti non essere in grado di accettare i termini reciproci, potresti provare ad adattare le tue aspettative. La gestione qualificata delle aspettative implica mantenere un equilibrio tra l'essere un negoziatore fermo e uno collaborativo.

Il completamento di alcune negoziazioni può richiedere molto tempo e talvolta comporta una rinegoziazione e controproposte. Piuttosto che cercare una conclusione rapida, i negoziatori spesso si esercitano pazienza per valutare adeguatamente una situazione e prendere la decisione migliore per i propri clienti.

L'adattabilità è vitale per una negoziazione di successo. Ogni trattativa è unica, così come la situazione possono cambiare da un giorno all'altro. Ad esempio, una parte coinvolta potrebbe modificare i propri chiede all'improvviso. Anche se è difficile pianificare ogni situazione possibile, una buona idea il negoziatore può adattarsi rapidamente e determinare un nuovo piano se necessario.

La capacità di influenzare gli altri è un'importante abilità di negoziazione. Può aiutarti a definire il perché la soluzione proposta avvantaggia tutte le parti e incoraggia gli altri a sostenere il tuo punto di vista. Oltre ad essere persuasivi, i negoziatori dovrebbero essere assertivi quando necessario. L'assertività ti consente di esprimere le tue opinioni rispettando quelle dell'altra parte prospettive.

La negoziazione richiede una pianificazione che ti aiuti a determinare cosa vuoi e come saranno i termini per essere soddisfatto. Dovresti considerare il miglior risultato possibile, l'offerta meno accettabile e cosa farai se non viene raggiunto un accordo. Prepararsi, pianificare e pensare al futuro è fondamentale per

una negoziazione di successo. I migliori negoziatori entrano in una discussione con almeno uno piano di riserva, ma spesso di più. Considera tutti i possibili risultati e sii preparato per ciascuno di questi scenari. Questa è la “migliore alternativa ad un accordo negoziato” (BATNA) per i negoziatori.

L'integrità, ovvero il possesso di forti principi etici e morali, è una competenza essenziale per le negoziazioni. Essere premurosi, rispettosi e onesti consente all'altra parte di fidarsi di ciò che dici. Come un negoziatore, dovresti essere in grado di mantenere gli impegni. Dimostrare affidabilità, evitare promesse eccessive.

La capacità di costruire rapporti ti consente di stabilire relazioni con gli altri in cui entrambe le parti si sentono supportate e comprese. Costruire un rapporto richiede comunicare i tuoi obiettivi e comprendere i desideri e i bisogni dell'altra parte. Il rapporto aiuta ad allentare le tensioni, promuove collaborazione e aumenta la probabilità di raggiungere un accordo. Per costruire un rapporto, mostrare rispetto e utilizzare capacità di ascolto attivo sono fondamentali.

La negoziazione richiede la risoluzione dei problemi per vedere il problema e trovare una soluzione. Se lo è anche il prezzo alto, come può essere abbassato? Se una risorsa scarseggia, cosa si può fare per aumentarla? Trovare soluzioni uniche ai problemi può essere il fattore determinante nel compromesso.

I buoni negoziatori possono agire con decisione durante una negoziazione. Potrebbe essere necessario concordare a compromesso durante un accordo contrattuale. Bisogna essere in grado di reagire con decisione. tieni presente che le tue decisioni potrebbero avere effetti duraturi su te stesso o sulla tua azienda. È importante riflettere attentamente sulle opzioni senza riflettere troppo sulla propria decisione. Andando avanti e indietro tra le tue opzioni senza una risposta chiara potrebbe causare stress inutile.

Nel mercato odierno iperconnesso e sempre più competitivo, la capacità di negoziare effettivamente è più apprezzato che mai. Infatti, secondo uno studio condotto nel Regno Unito, esso si stima che le imprese del Regno Unito perdano circa 9 milioni di sterline l'ora a causa di scarse negoziazioni competenze. Lo studio ha inoltre concluso che le imprese del Regno Unito potrebbero aumentare la loro redditività complessiva fino al 7% annuo se avessero migliori capacità di negoziazione.

Chiaramente, le capacità di negoziazione sono importanti negli affari. Di seguito sono riportati cinque motivi specifici perché le capacità di negoziazione sono assolutamente indispensabili nel mondo degli affari:

Una mentalità negoziale è vantaggiosa per tutti, dai clienti ai dipendenti. Mentre la capacità di negoziare è certamente una parte importante delle riunioni del consiglio di amministrazione e stilando i contratti, i benefici in realtà vanno ben oltre quelle più note applicazioni. Ad esempio, le capacità di negoziazione possono essere preziose quando si discute di responsabilità che un dipendente o un nuovo assunto avrà e può garantire che entrambe le parti capire esattamente cosa ci si aspetta dall'altro.

Crea situazioni vantaggiose per tutti. Contrariamente a quanto alcuni credono, la capacità di negoziazione non consiste nel sconfiggere l'opposizione dell'altra parte. In effetti, i migliori negoziatori sono quelli che sono in grado di creare soluzioni vantaggiose per tutti situazioni in cui tutti se ne vanno pensando che l'accordo sia buono. Mentre la capacità di ottenere in modo aggressivo ciò che si vuole potrebbe

sembrare una vittoria in questo momento la realtà è che la mancanza di buona volontà generata da ciò può causare problemi in futuro.

Non c'è dubbio che trovare un accordo che renda tutti felici sia difficile, ma è così esattamente perché è così apprezzato.

Una buona negoziazione può migliorare i tuoi profitti. In definitiva, l'obiettivo di una negoziazione è ottenere il miglior accordo possibile per te e per la tua organizzazione. In tal modo, stai per definizione migliorando i tuoi profitti. Ad esempio, se sei in grado di ridurre le spese generali del 10% grazie a una negoziazione efficace, quei soldi va direttamente al tuo margine di profitto.

Ti assicura di poter affrontare una negoziazione con sicurezza La fiducia è una parte importante di qualsiasi negoziazione. Entrare in una trattativa importante con la consapevolezza fondamentale che sai cosa stai facendo significa che puoi concentrarti l'accordo stesso invece di preoccuparti se vieni sconfitto dall'altra parte. Inoltre, la capacità di fare una presentazione con sicurezza, oltre a fornire offerte o controproposte, è stato dimostrato che si traducono in accordi migliori.

Le capacità di negoziazione creano rispetto. Il rispetto è una parte essenziale del business. È importante che i tuoi dipendenti ti rispettino se desideri ottenere la massima produttività da essi ed è altrettanto importante che i fornitori, clienti e chiunque altro con cui potresti negoziare ti rispetta.

L'impressione che lasci dopo una trattativa può avere un impatto duraturo, e questo è possibile avere un impatto su tutto, dalle trattative future alla tua reputazione nel tuo settore.

Questo fatto sottolinea un punto importante: è molto meglio essere un po' intimidatori a causa delle tue capacità di negoziazione piuttosto che essere considerato un pushover al tavolo delle trattative. Lungi dall'essere un ostacolo per gli accordi futuri, la capacità di negoziare farà sì che le persone vogliano lavorare con te.

Imparare a essere un negoziatore efficace può essere impegnativo, motivo per cui è sempre fantastico avere strumenti a tua disposizione che possano aiutarti a raggiungere questo obiettivo. EC Sourcing Group dispone di una suite di soluzioni progettate per rendere tutto, dalle negoziazioni alla razionalizzazione del processo RFP efficace ed efficiente possibile.

3.1.4. Gestione dei conflitti

Essere in grado di gestire i conflitti è essenziale quando si comunica a livello globale come culturale le differenze sono una ricca fonte di problemi di comunicazione, prevenendo così i conflitti attraverso l'istruzione ed è necessaria una comunicazione sana concentrandosi sulle soluzioni e sulla risoluzione dei problemi strategie piuttosto che incolpare e attenersi a comportamenti rivendicativi individualistici. Evitare un conflitto o risolvere un conflitto richiede che entrambe le parti siano disposte a fare concessioni, a fare uno sforzo spostandosi dalle loro posizioni originali verso la comprensione reciproca, chiedendo domande per capirsi e ascoltarsi per arrivare sulla stessa pagina e allontanarsi dal conflitto.

La gestione dei conflitti è la pratica di essere in grado di identificare e gestire i conflitti in modo sensato, in modo equo ed efficiente. Il processo di gestione dei conflitti si occupa delle incompatibilità (percepite) o disaccordi derivanti, ad esempio, da opinioni, obiettivi ed esigenze divergenti.

Poiché i conflitti in azienda sono una parte naturale del luogo di lavoro, è importante che esistano persone che comprendono i conflitti e sanno come risolverli. Questo è importante oggi sul mercato più che mai. Tutti si sforzano di dimostrare quanto valgono per l'azienda lavorano per e, a volte, questo può portare a controversie con altri membri del team.

Di seguito sono riportati i modi comuni per gestire i conflitti;

Collaborazione: questo stile di gestione dei conflitti produce i migliori risultati a lungo termine, ma è così spesso il più difficile e dispendioso in termini di tempo da raggiungere. I bisogni e i desideri di ciascuno vengono presi in considerazione dai partiti e viene trovata una soluzione vantaggiosa per tutti in modo che tutti siano soddisfatti. Ciò spesso comporta che tutte le parti si siedano insieme, discutano del conflitto e negoziare insieme una soluzione. Lo stile collaborativo di gestione dei conflitti viene utilizzato quando è fondamentale per mantenere le relazioni di tutte le parti o quando la soluzione stessa avrà un impatto significativo.

Competizione: lo stile di gestione del conflitto competitivo rifiuta il compromesso e non cede alle opinioni o ai desideri degli altri. Una parte è irremovibile su come crede a La situazione dovrebbe essere gestita e non si tirerà indietro finché non otterranno ciò che vogliono.

Ciò può avvenire in situazioni in cui la morale richiede una linea d'azione specifica, quando non ce n'è tempo per provare una soluzione diversa o quando deve essere presa una decisione impopolare. Può rapidamente risolvere le controversie, ma il rischio è elevato di abbassare il morale e la produttività.

Evitare: un gestore dei conflitti che ha grandi capacità di gestione dei conflitti cerca di ridurre conflitto ignorandolo, rimuovendo le parti in conflitto o eludendolo in qualche modo. I membri che sono in disaccordo possono essere rimossi dal progetto, le scadenze possono essere spostate o persone assegnate ad altri dipartimenti.

Se un periodo di raffreddamento sarebbe utile o se hai bisogno di più tempo per considerare la tua posizione Sul conflitto stesso, questo può essere uno stile di gestione del conflitto efficace. Tuttavia, evitamento non dovrebbe essere utilizzato al posto di un'adeguata risoluzione dei conflitti; rimandare il conflitto indefinitamente può e porterà a ulteriori (e più grandi) conflitti lungo la strada.

Accomodate: lo stile accomodate di gestione dei conflitti consiste nel mettere il punto di vista bisogni dell'altra parte prima dei propri. Li lasci vincere e fare a modo loro. L'accomodamento viene utilizzato quando non ti interessa tanto il problema quanto l'altra persona, se prolungare il conflitto non vale la pena, o se ritieni di avere torto.

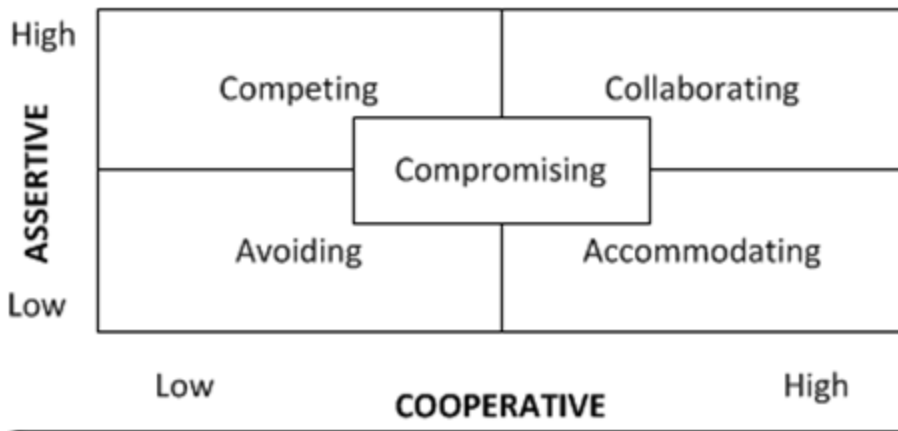


Image Source: Thomas Kilmann Conflict Management Model

<https://www.mtdtraining.com/blog/thomas-kilmann-conflict-management-model.htm>

Questa opzione riguarda il mantenimento della pace, non lo sforzo maggiore del necessario, e sapere quando scegliere le tue battaglie. Sebbene possa sembrare un'opzione debole, l'alloggio può essere il modo migliore per risolvere un conflitto minore e passare ad altro problemi importanti. Questo stile è altamente cooperativo da parte del risolutore, ma può portare a risentimento.

Compromesso: questo stile di gestione del conflitto cerca una via di mezzo chiedendo a entrambe le parti rinunciare ad alcuni aspetti dei loro desideri per raggiungere un accordo. Questo stile è a volte indicato come "lose-lose", perché entrambe le parti dovranno rinunciare ad alcune cose per raggiungere un accordo su una questione più ampia.

Quando c'è un vincolo di tempo o quando una soluzione deve semplicemente accadere anziché essere perfetto, questo è usato. Il compromesso può generare risentimento, soprattutto se usato in modo eccessivo una tattica di risoluzione dei conflitti, quindi usala con parsimonia.

3.1.6. Empatia

L'empatia è un aspetto essenziale della comunicazione e del comportamento umano. Individui che possono mostrare compassione dimostrare il proprio riconoscimento per i sentimenti dell'altra parte, avvicinandoli gli uni agli altri in termini di comprensione. L'empatia è stata definita come la componente affettiva del decentramento; in altre parole, una reazione a un'altra persona che riflette il riconoscimento e la comprensione dello stato emotivo dell'altro (Redmond, 1985). Coloro che possono mostrare empatia hanno più successo nel mitigare le situazioni quando si verificano problemi di comunicazione e quindi si prevencono i conflitti. Uno degli aspetti vitali di Le strategie di riduzione dell'escalation sono l'ascolto attivo e il riconoscimento dei sentimenti dell'altra parte emozioni.

Perché l'empatia è importante per il business? La risposta semplice è che l'empatia dà potere. Come leader e gli altri membri del team estendono empatia gli uni agli altri, lo permettono un altro a provare un senso di convalida e rispetto. Considerato un'organizzazione superpotere, l'empatia può avere un impatto positivo sul coinvolgimento, sulla motivazione e sulla motivazione dei dipendenti benessere.

Il vero potere dell'empatia risiede nella tua capacità di immaginare te stesso nei panni di un membro del team, posizione o una posizione di leadership. Una volta che l'empatia diventa parte dell'organizzazione cultura, consente ai dipendenti di concentrarsi sui propri colleghi e di lavorare in modo collaborativo.

Dal punto di vista della leadership, l'empatia invita i dipendenti a partecipare al processo decisionale. Ciò comunica che i leader apprezzano e si fidano delle opinioni e delle posizioni del proprio team membri. Pertanto, più dipendenti provano un senso di convalida e sono spinti a impegnarsi il loro lavoro e i loro team'.

L'empatia sul posto di lavoro è parte di una conversazione più ampia sull'etica organizzativa. L'etica di un'organizzazione si riferisce al modo in cui la leadership e i membri del team rispondono al loro esterno ambiente. Questa etica detta i principi e le linee guida che determinano il modo in cui il l'azienda e i suoi dipendenti conducono affari sul posto di lavoro.

Per garantire ciò, i leader dovrebbero lavorare per tradurre l'empatia nella loro etica organizzativa ogni decisione è guidata dall'impegno a elevare e connettersi con gli altri. Produrre un impatto con empatia e ingraziarlo nella tua cultura aziendale, assicurati che il tuo l'organizzazione ha un codice etico chiaro. Costruendo l'empatia nella tua etica, allenerai il tuo leader e dipendenti a dare costantemente priorità ai sentimenti e alle prospettive reciproche posto di lavoro.

L'empatia ha un impatto multiforme sul posto di lavoro. Dal miglioramento delle capacità dei leader e migliorare il modo in cui i membri del team si relazionano tra loro per dare priorità alle esigenze dei clienti e nelle relazioni con i clienti, l'empatia è senza dubbio una parte importante di qualsiasi attività.

L'empatia avvantaggia le aziende nei seguenti modi:

-I leader che si connettono con il proprio team in modo genuino sono in grado di favorire un senso di lealtà e trattenere le persone migliori.

-I leader empatici possono incoraggiare con successo i loro team e motivarli a esibirsi al loro meglio.

-I leader dotati di empatia possono comprendere meglio le esigenze dei clienti e soddisfare i loro desideri, punti dolenti e paure.

-Attraverso l'empatia, i membri del team possono sviluppare legami più forti e creare fiducia reciproca. Ciò consente ai membri del team di diventare una vera comunità sia dentro che fuori dal posto di lavoro.

-L'empatia è legata all'innovazione in quanto consente ai membri del team di praticare curiosità, generosità, e uguaglianza nei confronti delle idee dei colleghi. Entrando nella prospettiva di un altro, squadra i membri sviluppano un senso di compassione che consente il pensiero creativo.

-I team che praticano l'empatia guidano con il cuore. Questo incoraggia un senso di sicurezza psicologica, consentendo agli altri di sentirsi vulnerabili e aperti all'apprendimento e collaborando.

- Le organizzazioni empatiche mettono al primo posto i propri clienti. Questo approccio centrato sull'uomo lo consente team e leadership per costruire legami reali con i propri clienti che possano durare tutta la vita.

-Perché l'empatia è importante per il business? L'empatia facilita l'identificazione e la definizione delle priorità desideri e bisogni dei clienti. Camminando per un miglio nei loro panni, un'organizzazione avrà una situazione migliore comprensione delle aspettative dei clienti.

Le persone spesso confondono simpatia ed empatia, usando i due termini in modo intercambiabile. Tuttavia, ci sono differenze fondamentali che rendono la simpatia e l'empatia molto diverse:

Simpatia: provare simpatia significa che potresti provare pietà per qualcuno situazione o difficoltà, non puoi connetterti o comprendere la loro esperienza e i loro sentimenti. L'approccio comprensivo comprende le sfide di un'altra persona solo dal tuo punto di vista, limitando la tua capacità di rispondere alle loro difficoltà. Ad esempio, mentre potresti sentirti dispiaciuto qualcuno che sta attraversando un periodo difficile a casa, non puoi capire come ci si sente prospettiva.

Empatia: l'empatia ti consente di immaginare te stesso nella situazione di un'altra persona senza sentenza allegata. Puoi capire perché qualcuno si sente in quel modo e sperimentare le loro emozioni, idee o opinioni. L'empatia ti aiuta a costruire e mantenere connessioni con altre persone scavando sotto la superficie delle dichiarazioni delle persone e alla ricerca di segnali non verbali. L'empatia è più produttiva della simpatia sul posto di lavoro poiché i dipendenti si sentiranno più supportati.

L'empatia aiuta le persone a sentirsi convalidate e comprese. Ascoltare le sfide di qualcuno e capire da dove provengono può fare molto a livello personale e professionale relazioni.

L'empatia e la capacità di entrare in contatto con le persone sono competenze essenziali in entrambe le nostre professionalità e vita personale. Empatia sul posto di lavoro, che è una componente cruciale della sfera emotiva competenza ed efficienza della leadership, migliora le connessioni umane in generale e può si traducono in un coinvolgimento più efficace e risultati benefici sia a livello individuale che individuale livelli organizzativi.

I tre pilastri dell'empatia organizzativa sono: ascolto, apertura e comprensione.

Rispetto alla media del 75% dei dipendenti, lo farebbe l'83% dei dipendenti della Gen Z preferire un'organizzazione con una forte atmosfera di empatia rispetto a un'organizzazione che dà qualcosa di meglio. Questo perché leader e manager empatici capiscono che nell'azienda il risultato finale può essere raggiunto solo attraverso e con le persone. Di conseguenza, hanno un atteggiamento accessibile ed empatico nei confronti dei sentimenti e dei pensieri dei membri del team.

L'empatia è essenziale sul posto di lavoro per qualsiasi azienda che affronta battute d'arresto, sottoperformance, o individui che vogliono veramente raggiungere risultati. Allora, perché non lo sono gli individui più empatici al lavoro? Questo perché l'empatia richiede tempo, impegno e impegno sviluppare.

L'empatia richiede tempo e impegno per dimostrare comprensione e consapevolezza. Non è sempre semplice comprendere perché un dipendente si sente o pensa in un certo modo a riguardo. Un'altra parte dell'empatia richiede che una persona dia priorità agli altri prima che a se stessa, il che può essere difficile nel posto di lavoro competitivo di oggi. Infine, molte aziende sono solo interessate al raggiungimento degli obiettivi, indipendentemente dal costo del personale.

3.3. COMPETENZE INTERCULTURALI

3.3.1. Diversità culturale

La questione della diversità culturale è una questione recente, così come l'interesse delle aziende per la gestione della diversità culturale, nata negli anni 1990. Il tema della cultura e la diversità nelle organizzazioni è stata considerata un fattore di vantaggio strategico imprese (Hanashiro &, 2005).

La diversità culturale è costituita da un insieme di persone con identità diverse che interagiscono al loro interno lo stesso sistema sociale. Questo concetto è legato al riconoscimento e al rispetto dell'individualità dei dipendenti e la gestione della diversità richiede lo sviluppo di competenze necessarie per la crescita e il successo dell'impresa (Fleury, 2000). Per questa ragione, la gestione della diversità culturale richiede un approccio olistico per sviluppare un'organizzazione ambiente che consente a tutti di sviluppare appieno il proprio potenziale nel puntare al obiettivi aziendali (Thomas, 1996).

Le differenze culturali interagiscono con un insieme di fattori individuali, di gruppo e organizzativi questioni al fine di stabilire l'impatto della diversità a livello individuale e organizzativo prestazione. La prestazione individuale è divisa in variabili di risposta affettiva, come soddisfazione, identificazione organizzativa e coinvolgimento sul lavoro e sulla performance variabili (rendimento, mobilità nella posizione e retribuzione). Ora i risultati possono influenzare la qualità delle presenze, del turnover, della qualità del lavoro e redditività (Cox, 1994).

Miliken e Martins (1996) dividono gli impatti della diversità organizzativa sugli individui in: due dimensioni temporali di breve e lungo termine e per tipologia di impatto: quello affettivo impatti, legati all'identificazione e alla soddisfazione della persona con il gruppo; e quello cognitivo, considerato come la capacità dell'individuo di elaborare le informazioni, percepire e interpretare gli stimoli, oltre a prendere decisioni. Nella Figura 1, gli impatti di vengono presentate le diversità culturali degli individui.

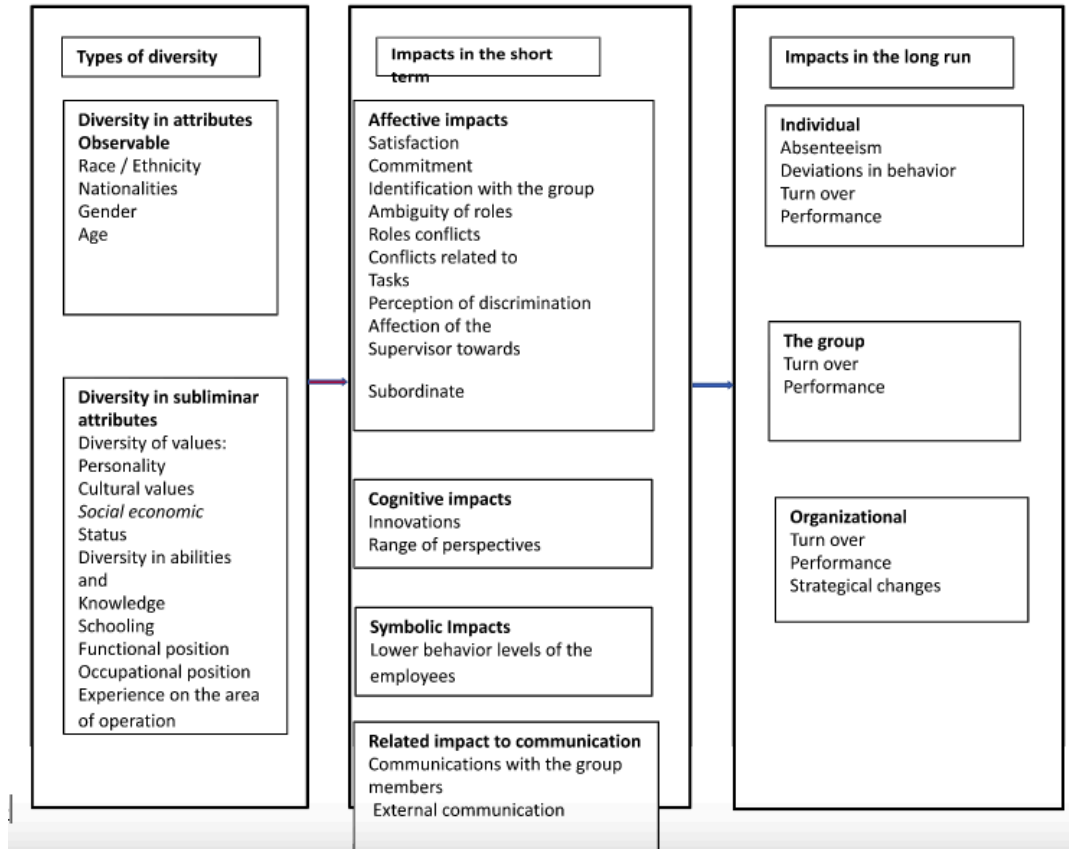


Figura 1: Impatti della diversità culturale sugli individui Fonte adattata da: Miliken e Martins (1996)

Gli impatti della diversità culturale possono essere sia positivi che negativi, poiché, oltre a alcuni vantaggi, possono anche causare problemi motivazionali, conflitti, turnover e difficoltà di comunicazione, influenzando, di conseguenza, la produttività (Miliken & Martins, 1996).

Nel mondo degli affari di oggi, le parti interessate non provengono più dal paese ospitante come avveniva in passato. A causa della forte concorrenza sul mercato locale, le aziende hanno iniziato a diventare globali investendo in altri paesi. Finiscono per affrontare la concorrenza sia a livello locale che globale. È più difficile prendere in considerazione le differenze interculturali. I manager devono essere più attenti alle questioni culturali per avere successo nell'arena del mercato estero. Francesco e Oro, (1998) definiscono la cultura come un insieme complesso che comprende conoscenza, credenze, arte, morale, leggi, costumi e altre capacità e abitudini acquisite dall'uomo come membro della società.

La cultura si acquisisce attraverso un processo sociale. Secondo Czinkota e Ronkainen (1998), la cultura è costituita da elementi interdipendenti tra cui la lingua, i costumi, la morale e i valori tra gli altri. Le aziende straniere dovrebbero sempre considerare le differenze culturali che possono esserci di un problema tra i partner commerciali, (Johan & Svedjeholm, 2006). Quello dell'azienda il management dovrebbe sempre considerare questi fattori culturali per avventurarsi nel globale mercato.

Gli incontri interculturali sono oggi più frequenti con l'aumento del commercio, della migrazione e dei media copertura e viaggi, da qui la necessità di accogliere la diversità interculturale ed etnica (Osman-gani e Joo-Senq, 2002). Per questo motivo, la comunicazione e la tecnologia hanno avuto un

grande sviluppo migliorano con il tempo e i paesi non sono più indipendenti ma interdipendenti (Francesco & Gold, 1998), il che significa che le aziende devono operare nell'era della globalizzazione. Più l'elemento stimolante nel mercato è la cultura (Czinkota & Ronkainen, 1998). Come Harris e Moran (1996) sostiene che la socializzazione per gli uomini d'affari deve rientrare nella loro cultura, nel mondo degli affari cultura e cultura aziendale. Il coinvolgimento di un'azienda nella cultura straniera è ciò che dimostra il grado di adattabilità dell'impresa rispetto agli elementi culturali stranieri (Czinkota & Ronkainen, 1998). La diversità culturale continua ad essere un fattore importante nel mercato mondiale moderno: liberalizzazione e fusioni oltre confine. Secondo Adler (2002), la globalizzazione è a la realtà e la comunicazione interculturale sono più una norma che un'eccezione.

I fondi di investimento diretto esteri che un paese ottiene sono direttamente correlati alla cultura del paese ospitante. Secondo l'UNCTAD (1998), gli investimenti diretti esteri (IDE) comportano tempi lunghi impegno a termine per un'attività commerciale da parte di imprese straniere in un paese ospitante (Bhardwaj, 2007). Le aziende amano sempre investire in paesi con condizioni economiche, istituzionali e favorevoli condizioni normative. Alcuni attributi culturali del paese ospitante attraggono o respingono gli stranieri investitori. La cultura del paese ospitante influenza l'ingresso, la strategia, la struttura, il marketing, produzione, nonché stile finanziario e gestionale per l'azienda straniera. Come Gulbro e Herbig (1996) sottolinea; ci sono tre cose necessarie affinché un'azienda abbia successo in un mercato estero: -Identificare, comprendere, accettare e rispettare la cultura delle altre parti e a preparazione a comunicare e operare su due lunghezze d'onda culturali separate. -Culturalmente neutrale. -Sensibilità verso la cultura degli altri. Lo spostamento delle attività delle imprese in ambito internazionale ha portato la necessità di interazione di individui provenienti da culture diverse nell'ambiente di lavoro.

La ragione di ciò è la struttura multiculturale delle risorse umane a livello internazionale imprese che condividono lo stesso ambiente di lavoro fisico o virtuale con il comune missione e obiettivi.

Come risultato di incarichi internazionali e appartenenze a team virtuali, i dipendenti in le imprese internazionali interagiscono con individui che hanno le caratteristiche di una cultura diversa dalla loro. In questi casi in cui individui di culture diverse condividono lo stesso ambiente, ecco potrebbero esserci alcune difficoltà nella comunicazione. Questi sono problemi causati da idee sbagliate e pregiudizi causati dalla mancata conoscenza della cultura dell'altro.

Il modo per evitare o ridurre queste sfide è riconoscere le culture e comprenderle differenze interculturali.

Dipendenti che lavorano in aziende internazionali

- Impieghi internazionali, Come risultato di incarichi internazionali e appartenenze a team virtuali, i dipendenti di imprese internazionali interagiscono con individui che hanno le caratteristiche di una cultura diversa dalla propria
- Nei casi in cui individui di culture diverse condividono la stessa cosa ambiente, potrebbero esserci alcune difficoltà nella comunicazione. Questi sono problemi causati da idee sbagliate e pregiudizi causati dal non avere conoscenza della cultura dell'altro.

È importante **riconoscere** le culture e **comprendere** le differenze, nella realizzazione degli obiettivi aziendali dei dipendenti di imprese internazionali. Hanno bisogno di svilupparsi stessi non solo su questioni tecniche e gestionali nell'ambito del loro campo di applicazione dovere, ma anche acquisendo una consapevolezza interculturale.



**International Experience is not
Enough for Cultural Intelligence**

Fallimento del dipendente in campo internazionale

Nella ricerca si afferma che il costo del fallimento del dipendente assegnato in un paese diverso dal proprio paese è compreso tra 55.000 e 80.000 dollari per l'attività a seconda il luogo di lavoro. (Mendenhall e Oddou (1980))

Nei costi indiretti:

Perdere quote di mercato

Perdere la reputazione aziendale

Opportunità di business perse

Governi dei paesi ospitanti

Compromissione delle organizzazioni locali e delle relazioni con i clienti

Secondo la letteratura, il fallimento degli impiegati in questo campo internazionale; resta a essere un problema che dovrebbe essere superato.

Processo di assegnazione

Processo formativo prima e dopo l'inserimento lavorativo

Informazioni inadeguate sulla cultura del paese e sul problema dell'adattamento

Uno dei presupposti più errati nella vita lavorativa è credere che la conoscenza sia acquisita in un particolare ambiente socio-culturale è valido ovunque.

Ci sono differenze tra le culture nei campi di:

Stili di gestione,

Rapporto manager-dipendente

Condivisione delle responsabilità

L'autorizzazione nei processi decisionali

Percezione dei problemi

Risoluzione di problemi e conflitti/lavoro di squadra, ecc.

Problemi dovuti alle differenze culturali

Le differenze culturali e i problemi cambiano a seconda delle regioni. Ci sono differenze in India, Cina, Singapore. (I mercati più grandi)

Differenze nel mangiare e nel bere in India: (mangiare a mano) differenza di religione e credenze, togliersi le scarpe all'ingresso dei traghetti e degli ospedali, chiedere certezze materiali / sigarette, vettovaglie, sapone

Incomprensioni dovute a differenze nelle forme di comunicazione culturale in India, Cina e Brasile

Divieti a Singapore come sigarette, gomme da masticare.

Ci sono problemi di comunicazione a causa di problemi linguistici nei paesi dell'estremo oriente, in Russia, Spagna, Francia lingua comune (inglese).

La cultura del mangiare-bere differisce da Cina e India così come in paesi come Singapore, Indonesia. Problema di pulizia e igiene dovuto al basso livello di sviluppo in Nigeria e Pakistan Costretti a corrompere nei porti di Arabia, Indonesia, Russia, Ucraina operazioni illegali e mancanza di sicurezza in Messico e Sud America. Atteggiamenti razzisti sul contesto storico in Francia, Grecia e Libano Europa; quasi nessun problema

Abitudini alimentari e alcoliche

Lingua straniera

Sviluppo tecnologico

Cultura aziendale

3.3.2. Competenza culturale

3.3.2.1. Valutare la competenza interculturale

La competenza interculturale può essere vista come la capacità di comunicare con successo altri culturalmente diversi utilizzando le proprie conoscenze, abilità e attitudini interculturali.

Storicamente, il primo focus sulla competenza interculturale è iniziato quando hanno iniziato gli occidentali lavorando come volontari dei corpi di pace negli anni '50, '60 e all'inizio degli anni '70 in altri paesi che ho scoperto che la comunicazione con persone provenienti da quelle culture è ostacolata dalla loro cultura differenze. Tuttavia, è diventato più popolare dopo gli anni '80 con l'espansione di tecnologia della comunicazione e affari multinazionali, programmi di studio all'estero e questioni relative agli immigrati. Di conseguenza la ricerca sulla competenza interculturale ha uno spettro troppo ampio

includendo aspetti dalla descrizione alla valutazione dello stesso. Tuttavia, dopo quasi quattro decenni Ruben (1989) ha dichiarato la necessità di chiarezza del concetto. Mentre molti progressi era stato realizzato dopo Hall (1959), considerato il padre della molteplicità dell'area persiste una serie di quadri e approcci che definiscono e valutano la competenza interculturale.

Anche se la disponibilità di un'ampia gamma di teorie e modelli lo fornisce insegnanti di lingue con una varietà di approcci per comprendere e indagare le competenze interculturali, complica anche il compito di comunicare idee correlate in un contesto modo sistematico e coerentemente interpretabile. Di conseguenza, anche molti altri studiosi concordano sul fatto che trovare una definizione di competenza interculturale è difficile (Hammer, Gudykunst, & Wiseman, 1978; Bennet, 1993; Gudykunst, 1994; Chen e Starosta, 1996; Byram, 1997; Fantini, 2000; Deardoff, 2006; Arsaratnam e Doref, 2005). Successivamente hanno lo interpretò in modi diversi. D'altra parte Termini diversi, come interculturale competenza, competenza globale, competenza interculturale e cittadinanza globale (Deardorff 2006) sono richiamati in letteratura come concetti simili.

Oggi, la ricerca sulle competenze interculturali abbraccia un ampio spettro, dalle scuole internazionali alla formazione medica, dai brevi programmi di studio all'estero alla residenza permanente all'estero culture. Anche gli scopi della ricerca variano ampiamente, dalla selezione degli appropriati partecipanti per l'invio all'estero alla mediazione interculturale per la determinazione dell'apprendimento risultati associati a diverse esperienze formative. Come focus e scopo di La ricerca sulle competenze interculturali si è ampliata, gli approcci alla sua descrizione e Anche la valutazione si è evoluta, passando da brevi indagini sull'atteggiamento e sulla personalità a ulteriori indagini complesse autovalutazioni comportamentali, valutazioni delle prestazioni, valutazioni del portafoglio, e altri. Nelle sezioni seguenti si tenterà di discuterne alcuni importanti modelli evoluti per valutare e valutare la competenza interculturale. Diversi modelli rappresentare lo sviluppo della comprensione e delle competenze interculturali e i concetti associati sono stati concettualizzati in letteratura. Questi modelli riflettono una gamma di diversi approcci teorici e metodologie sia di tipo qualitativo che qualitativo dati quantitativi (Freeman et al. 2009) e vengono discussi al fine di ottenere una visione d'insieme strumenti di raccolta dati utilizzati per questa ricerca.

Modello di A. Bennet

Nel contesto nordamericano è stato adottato un modello diverso di competenza interculturale guadagnando grande attenzione nel corso degli anni, il modello di sviluppo interculturale di Bennett Sensibilità (DMIS) (Bennett, 1993). Il modello evolutivo della sensibilità interculturale (DMIS) è stato sviluppato con un approccio teorico fondato, sulla base della ricerca nel 1970 e 1980, che è un modello dinamico che spiega come gli individui rispondono differenze culturali e come le loro risposte evolvono nel tempo. La sensibilità interculturale (DMIS) è composta da sei fasi raggruppate in tre fasi etnocentriche (la cultura dell'individuo è la visione centrale del mondo) e tre stadi etno-relativi (la cultura dell'individuo è una delle tante visioni del mondo ugualmente valide) come segue:

1. Nella prima fase "etnocentrica", "negazione", l'individuo nega la differenza o l'esistenza di altre culture erigendo barriere psicologiche o fisiche sotto forma di isolamento e separazione dalle altre culture.
2. Nella seconda fase etnocentrica, quella di "difesa", l'individuo reagisce alla minaccia di altre culture denigrando le altre culture (stereotipi negativi) e promuovendo la superiorità della propria cultura. In

alcuni casi, l'individuo subisce una fase di inversione, durante il quale la visione del mondo si sposta dalla propria cultura all'altra cultura, e alla propria cultura è soggetta a critiche.

3. Infine, nella terza fase etnocentrica, la "minimizzazione", l'individuo riconosce differenze culturali superficiali, ma considera tutte le culture fondamentalmente simili.

I tre stadi di sviluppo "etnorelativi" conducono all'acquisizione di una visione più complessa del mondo in cui le culture sono comprese le une rispetto alle altre e le azioni lo sono inteso come culturalmente situato.

1. Durante la fase di 'accettazione', l'individuo accetta e rispetta le differenze culturali rispetto ai comportamenti e ai valori. 2. Nella seconda fase "etnorelativa", l'adattamento, l'individuo sviluppa la capacità di spostare il suo quadro di riferimento verso altre culturalmente diverse visioni del mondo attraverso l'empatia e il pluralismo.

Figura 2. Modello DMIS di Bennet (1993)

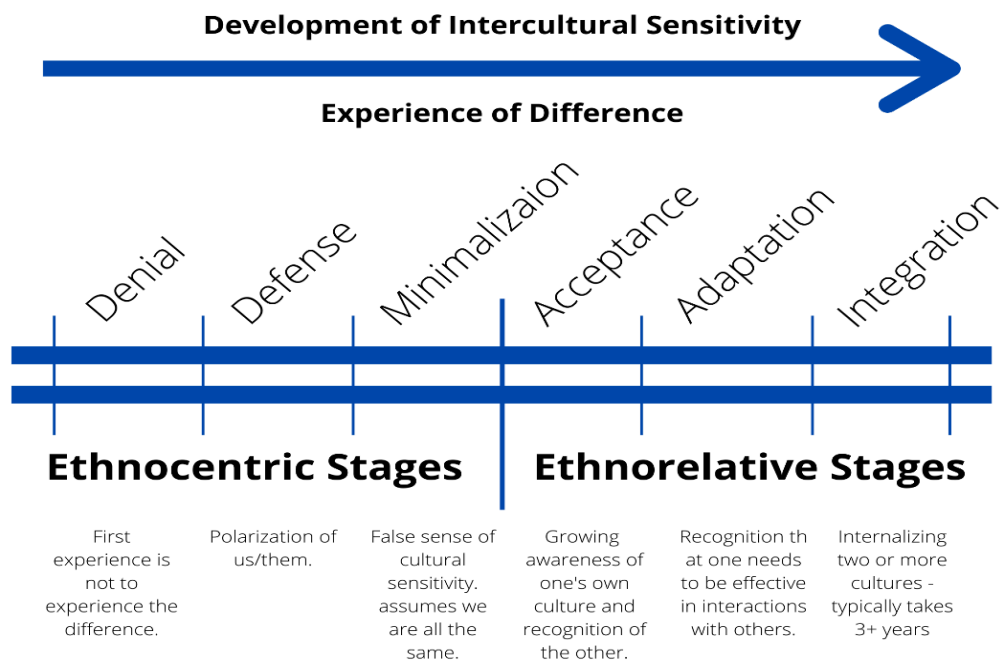


Image Source: DMIS Model by Bennet (1993)

Il concetto teorico più basilare del DMIS è che l'esperienza (inclusa l'esperienza interculturale) è costruito, cioè non percepiamo gli eventi direttamente. Piuttosto, la nostra esperienza di eventi è costruito attraverso modelli, o insiemi di categorie, che utilizziamo per organizzare la nostra percezione dei fenomeni. Quindi, ad esempio, una persona americana che si trova nel vicinanza di un evento giapponese potrebbero non avere nulla di simile all'esperienza giapponese di quell'evento, se non ha

categorie giapponesi con cui costruire quell'esperienza. Invece, lui o lei avrà un'esperienza etnocentrica, nel senso che lo è la propria cultura l'unica base per percepire gli eventi (p.)

Allo stesso modo, una comunicazione interculturale di maggior successo implica la capacità di vedere una cultura persona diversa come ugualmente complessa rispetto a se stessa (centrata sulla persona) e in grado di prendere a prospettiva culturalmente diversa. Pertanto, una maggiore sensibilità interculturale crea il potenziale per una maggiore competenza interculturale. Il punto cruciale dell'adattamento interculturale è la capacità di farlo vivere un'esperienza culturale alternativa. Individui che hanno ricevuto in gran parte monoculturale normalmente hanno accesso solo alla propria visione culturale del mondo, quindi non sono in grado di farlo sperimentare la differenza tra la propria percezione e quella delle persone che lo sono culturalmente diverso. Lo sviluppo della sensibilità interculturale descrive il modo in cui otteniamo la capacità di creare un'esperienza alternativa che corrisponda più o meno a quella delle persone presenti un'altra cultura. Le persone che riescono a farlo hanno una visione del mondo interculturale. Il DMIS suppone che il contatto con la differenza culturale genera pressione per il cambiamento nella propria visione del mondo. Questo accade a causa della visione del mondo etnocentrica "predefinita", pur essendo sufficiente per la gestione relazioni all'interno della propria cultura, è inadeguata al compito di svilupparla e mantenerla relazioni sociali oltre i confini culturali. Ogni cambiamento nella struttura della visione del mondo genera questioni nuove e più sofisticate da risolvere negli incontri interculturali. L'orientamento del DMIS è indicativo di una particolare struttura della visione del mondo, con certi tipi di cognizione, affetto e comportamento nei confronti delle differenze culturali tipicamente associate a ciascuno configurazione. È importante notare che il DMIS non è prevalentemente una descrizione di cognitivi, affettivi o comportamentali. Piuttosto, è un modello di come si presuppone il sottostante la visione del mondo si sposta da una condizione etnocentrica a una condizione più etnorelativa, generando così maggiore sensibilità interculturale e il potenziale per una maggiore competenza interculturale. I cambiamenti nella conoscenza, negli atteggiamenti o nelle abilità sono considerati manifestazioni di cambiamenti nel visione del mondo sottostante. Questa distinzione è importante perché gli interventi sullo sviluppo poiché i programmi di formazione sono opportunamente mirati alla visione del mondo, non a un particolare conoscenza (come nei programmi di studi di area), qualsiasi cambiamento di atteggiamento particolare (come in programmi di riduzione dei pregiudizi) o qualsiasi acquisizione di abilità particolari (come giochi di ruolo o assimilatori culturali).

B. Modello di Deardorff

Deardorff (2004) ha sviluppato un modello ciclico o di processo che visualizza la competenza interculturale come il movimento dal livello personale al livello interpersonale della competenza interculturale. Secondo lei il livello individuale inizia con gli atteggiamenti e l'interazione il livello è il risultato atteso. Il modello si basava su una definizione operativa di interculturalità competenza che è "la capacità di comunicare in modo efficace e appropriato in ambito interculturale". situazioni basate sulle proprie conoscenze, abilità e attitudini interculturali" (Deardorff 2006, p. 247) che consistono nei 22 elementi di competenza interculturale concordati dall' studiosi e amministratori internazionali nel suo studio come segue.

Atteggiamenti: Rispetto, apertura, curiosità e scoperta. Apertura e curiosità implicano a disponibilità a rischiare e ad andare oltre la propria zona di comfort. Nel comunicare rispetto a altri, è importante

dimostrare che gli altri sono apprezzati. Questi atteggiamenti sono fondamentale per l'ulteriore sviluppo delle conoscenze e delle competenze necessarie per l'interculturalità competenza.

Conoscenza: autoconsapevolezza culturale (ovvero i modi in cui la propria cultura ha influenzato la propria identità e visione del mondo), conoscenza specifica della cultura, conoscenza culturale profonda inclusa la comprensione di altre visioni del mondo e la consapevolezza sociolinguistica, la comprensione del mondo dal punto di vista degli altri (concordato da tutti gli studiosi interculturali)

Abilità: Osservazione, ascolto, valutazione, analisi, interpretazione e relazione (queste sono necessari per l'acquisizione e l'elaborazione delle conoscenze) Questi atteggiamenti, conoscenze e abilità portano idealmente a un risultato interno costituito da flessibilità, adattabilità, prospettiva etnorelativa ed empatia. Questi sono aspetti che si verificano all'interno dell'individuo come risultato delle attitudini, delle conoscenze e delle abilità acquisite necessari per la competenza interculturale. A questo punto, gli individui sono in grado di vedere dagli altri prospettive e di rispondere ad esse secondo il modo in cui l'altra persona desidera di essere trattata. Gli individui possono raggiungere questo risultato con vari gradi di successo.

Risultati: la somma delle attitudini, delle conoscenze e delle abilità, nonché degli aspetti interni risultati, sono dimostrati attraverso il comportamento e la comunicazione dell'individuo, che diventano i risultati visibili della competenza interculturale sperimentata da altri. Questo diventa allora la definizione condivisa di studiosi interculturali, quella interculturale La competenza è "il comportamento e la comunicazione efficaci e appropriati in ambito interculturale situazioni". Tuttavia, è importante capire che questa definizione si basa su elementi sopra evidenziati. È anche importante comprendere le implicazioni del termine "efficace" e comportamento e comunicazione "appropriati": l'efficacia può essere determinata da individuo mentre l'adeguatezza può essere determinata solo dall'altra persona con l'adeguatezza è direttamente correlata alla sensibilità culturale e all'adesione alla cultura norme di quella persona. Nell'ultima fase, "integrazione", l'individuo si espande e incorpora altre visioni del mondo nella propria visione del mondo. Insieme, queste sei fasi comprendono a continuum dal meno culturalmente competente al più culturalmente competente, e lo illustrano un modo dinamico di modellare lo sviluppo della competenza interculturale.

I due modelli seguenti concordano con questi studiosi nel sottolineare l'importanza di attitudine all'apprendimento che segue. Nello specifico, gli atteggiamenti di apertura, rispetto (valorizzare tutte le culture) e la curiosità e la scoperta (tollerando l'ambiguità) sono considerate fondamentali competenza interculturale.

Questo modello piramidale di competenza interculturale (Figura 3) consente gradi di competenza (quanto più componenti vengono acquisiti e sviluppati, aumenta la probabilità di un grado maggiore di competenza interculturale come risultato esterno), e sebbene ne fornisca alcuni delineaazione della definizione, essa non si limita a quelle componenti incluse nel modello.

Questo modello consente lo sviluppo di indicatori di valutazione specifici all'interno di un contesto o situazione fornendo allo stesso tempo una base per la valutazione generale della competenza interculturale, abbracciando così sia le definizioni generali che quelle specifiche di competenza interculturale. Questo Il modello di competenza interculturale si muove dal livello di attitudini individuali e personali attribuisce al livello culturale interattivo per quanto riguarda i risultati. Le competenze specifiche In questo modello sono delineate le abilità per acquisire ed elaborare la conoscenza degli altri

culture così come la propria cultura. Il modello sottolinea anche l'importanza dell'atteggiamento e la comprensione della conoscenza (Bloom, 1965).

Desired External Outcome	
Behaving and communicating effectively and appropriately (based on one's intercultural knowledge, skills and attitudes) to achieve one's goal to some degree	
Desired Internal Outcome	
Informed frame of reference/filter shift -Adoptibility (to different communication styles and behaviours; adjustment to new cultural environments) -Flexibility (selecting and using appropriate communication styles and behaviours; cognitive flexibility) -Ethnorelative view -Empathy	
Knowledge and Comprehension	Skills
-Cultural self awareness -Deep understanding and knowledge of culture (including contexts, tone and impact of culture and other worldviews) -Culture specific information Sociolinguistic awareness	-Listen -Observe -Interpret -Analyze -Evaluate -relate
Requisite Attitudes	
Respect (valuing other cultures, cultural diversity) Openness (to intercultural learning and to people from other cultures) Curiosity and diversity (tolerating ambiguity and uncertainty)	

Source: Outcomes have been prepared according to 'Intercultural Sufficiency Pyramide Model' of Deradorffs

Dichiara inoltre che queste componenti della competenza interculturale possono essere valutate utilizzando un mix di misure qualitative e quantitative. I seguenti metodi di valutazione possono essere utilizzati per misurare i risultati degli studenti in termini di competenza interculturale: analisi della narrativa diari, strumenti di self-report, strumenti di other-report, triangolazione (metodi multipli), e un approccio dal basso verso l'alto che coinvolge tecniche come focus group, dialoghi e officine. Nello specifico, i casi di studio e le interviste hanno ricevuto il maggior consenso, a seguire analisi di diari narrativi, strumenti di self-report, osservazione da parte di altri/ospite cultura e giudizio su se stessi e sugli altri. Infatti, è importante notare che solo il 65% dei gli studiosi ritengono che i test pre e post

dovrebbero essere utilizzati come un modo per valutare l'interculturalità competenza, mentre gli amministratori (90%) sono d'accordo in maggioranza sull'uso di pre e post-test. Le ragioni di questa visione controversa sul pre e post test sono numerose e giustificare ulteriori indagini. La premessa è che gli amministratori trovino l'uso di pre e il posttest è generalmente facile da gestire e sono fiduciosi di scoprire che l'intervento ha funzionato hanno effettivamente fatto la differenza, fornendo così un risultato più significativo e misurabile. I partecipanti al Delphi, tuttavia, hanno espresso scetticismo sull'uso degli strumenti di self-report (che sono spesso utilizzati nell'International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Numero 4, Aprile 2015 9 ISSN 2250-3153 pre e post-test), in particolare come unico metodo, per misurare i risultati di un intervento.

In definitiva, questi modelli cercano di spiegare i tipi di atteggiamenti, conoscenze e abilità gli individui hanno bisogno di funzionare in contesti culturalmente diversi e nei processi a cui sono sottoposti sviluppare le competenze e le abilità necessarie per essere interculturalmente competenti. Così quando studiando i modelli di cui sopra il punto da tenere presente è che sebbene gli individui possano entrare questi quadri in qualsiasi punto particolare, l'atteggiamento è un punto di partenza fondamentale (Byram, 1997). Lynch e Hanson (1998) evidenziano il ruolo fondamentale dell'atteggiamento nell'interculturalità competenza quando hanno scritto: "Dopo che tutti i libri sono stati letti e le abilità apprese e praticate, l'efficacia interculturale di ciascuno di noi varierà. E varierà di più ciò che apportiamo all'apprendimento rispetto a ciò che abbiamo imparato" (p. 510). Proprio come la cultura è sempre Cambiando, anche le opinioni degli studiosi sulla competenza interculturale cambiano nel tempo. Pertanto È importante che la ricerca e la pratica rimangano aggiornate con la ricerca e il pensiero degli studiosi processi.

Il modello di processo della competenza interculturale. Fonte: Deardorff (2006).

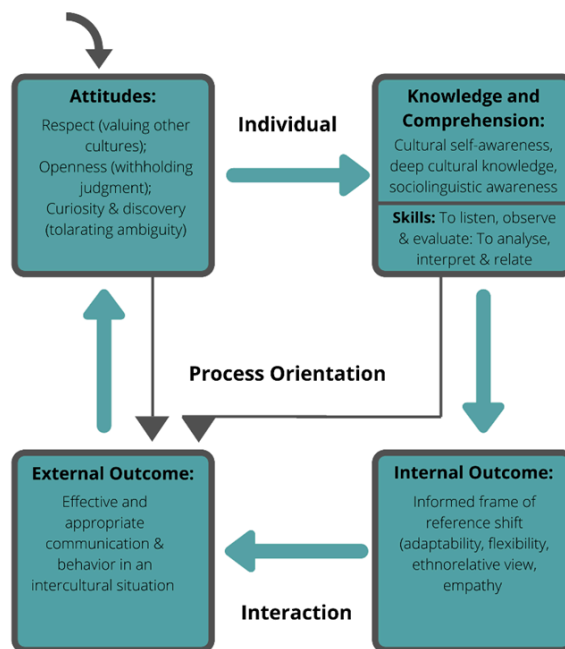


Image Source: Deardorff (2006)

Un altro modo di organizzare e visualizzare i dati finali è il modello di processo nella Figura 4 sviluppato da Deardorff (2004). Questo modello di processo di competenza interculturale, mentre contenente gli

stessi elementi del primo modello piramidale di competenza interculturale, descrive la complessità dell'acquisizione di competenze interculturali delineandone altri aspetti movimento e orientamento al processo che avviene tra i vari elementi.

Questo modello denota il movimento dal livello personale al livello interpersonale (interazione interculturale). Come nel modello piramidale, è possibile partire da atteggiamenti e/o attitudini e abilità/conoscenze direttamente al risultato esterno, ma il grado di l'adeguatezza e l'efficacia del risultato potrebbero non essere così elevate come quando il l'intero ciclo si completa e ricomincia. L'elemento unico di interni così come Anche i risultati esterni vengono mantenuti con questo modello di processo e, infatti, sarebbe possibile per un individuo ottenere il risultato esterno del comportamento e della comunicazione in modo appropriato ed efficace in situazioni interculturali senza aver pienamente raggiunto l'obiettivo risultato interno di un cambiamento nel quadro di riferimento.

Tuttavia, il grado di adeguatezza ed efficacia sarebbe più limitato che se il sono stati raggiunti anche risultati interni. Questo modello di processo dimostra anche il processo continuo di sviluppo delle competenze interculturali, il che significa che è continuo processo di miglioramento e in quanto tale, è possibile che non si raggiunga mai la competenza interculturale definitiva. Come con la piramide modello, l'elemento attitudinale in questo modello di processo è il più critico e, come tale, gli atteggiamenti sono indicati come punto di partenza in questo ciclo.

3.3.2.2. Competenza culturale negli affari internazionali

Le sfide della comunicazione interculturale sono uno dei maggiori problemi che le aziende devono affrontare operanti in un contesto internazionale o multinazionale. Prima che emergesse la globalizzazione, le aziende non hanno dovuto affrontare tali sfide in quanto le loro operazioni erano più o meno svolte in un contesto locale con una cultura e una lingua comuni.

Nuove tecnologie, industrializzazione e competizione nel mercato globale per massimizzare il profitto sopravvivere e crescere lavorando in paesi diversi con colleghi provenienti da diversi paesi il background culturale è diventata una competenza importante per i manager. I manager aziendali hanno bisogno sviluppare competenze di comunicazione interculturale che consentano loro di gestire a collaborazione fluida con tutti i colleghi oltre confine. Ma questo non è un compito facile. I manager vanno sostenuti e vanno adottate alcune misure importanti.

La competenza interculturale si manifesta nella capacità di riconoscere, rispettare, valorizzare e utilizzare produttivamente – in se stessi e negli altri – condizioni culturali e determinanti nel percepire, giudicare, sentire e agire con l'obiettivo di creare adattamento reciproco, tolleranza incompatibilità e uno sviluppo verso forme sinergiche di cooperazione, di convivenza insieme e modelli di orientamento efficaci rispetto all'interpretazione e alla formazione del mondo. (Thomas 2003a: 143; tradotto da Franklin)

La comunicazione competente è un'interazione percepita come efficace nel soddisfare determinati obiettivi premiare gli obiettivi in modo adeguato anche al contesto in cui si svolge l'interazione si verifica.

Il criterio di adeguatezza attira l'attenzione sull'importanza del contesto e delle "persone". capacità di essere contestualmente flessibili nel proprio comportamento". La competenza interculturale deve essere ancorata all'interno di una persona come la sua capacità di gestire i vari contesti del incontro interculturale indipendentemente dalle culture specifiche coinvolte.

Flessibilità nella competenza interculturale criteri di adeguatezza comunicativa, efficacia, adattabilità e creatività possono servire come parametri di valutazione per stabilire se un il comunicatore interculturale è stato percepito come un comportamento flessibile o inflessibile in a episodio di comunicazione. Un comunicatore interculturale dinamico e competente è colui che gestisce molteplici significati nel processo di scambio comunicativo – in modo appropriato, in modo efficace, adattivo e creativo. L'adattabilità comunicativa si riferisce alla nostra capacità di farlo modificare i nostri comportamenti e obiettivi di comunicazione per soddisfare le esigenze specifiche della situazione. La creatività comunicativa consiste nel produrre qualcosa di inventivo attraverso una lente fantasiosa e competenze flessibili. (Ting-Toomey e Chung 2005: 17–19)

Su di essi hanno focalizzato la loro attenzione studi empirici, psicologi e studiosi della comunicazione identificare la natura della competenza di gestione interculturale che include la componente seguente

- apertura mentale,
- assenza di giudizio (a volte definita postura di interazione),
- empatia,
- tolleranza all'ambiguità,
- flessibilità nel pensiero e nel comportamento, Sviluppo delle competenze di gestione interculturale 13
- consapevolezza di sé,
- conoscenza della propria e delle altre culture,
- resilienza allo stress,
- e capacità di comunicazione o di messaggio (compresa la conoscenza delle lingue straniere, anche se questo è menzionato meno frequentemente)

Tra i componenti identificati come che svolgono un ruolo importante nella creazione di l'adeguatezza e l'efficacia delle competenze di gestione interculturale sono la chiave componenti e attributi di tre quadri concettuali, tutti importanti implicazioni per la valutazione e lo sviluppo della gestione interculturale competenze. Inoltre, le qualità chiave di uno stato d'essere consapevole sono la creazione di nuove categorie, apertura a nuove informazioni e consapevolezza di più di una prospettiva. L'apertura non è solo alle nuove informazioni, ma anche ai diversi punti di vista è un'importante caratteristica della consapevolezza. Una volta che diventiamo consapevoli di punti di vista diversi dai nostri, noi dobbiamo iniziare a rendersi conto che esistono tanti punti di vista diversi quanti sono gli osservatori diversi. Dobbiamo essere cognitivamente consapevoli della nostra comunicazione se vogliamo superare la nostra tendenza a interpretare il comportamento degli estranei in base ai nostri quadri di riferimento. Quando noi comunichiamo con gli estranei, diventiamo consapevoli della nostra comunicazione. Il nostro focus, tuttavia, di solito dipende dal risultato piuttosto che dal processo di comunicazione. Affinché la comunicazione avvenga, dobbiamo concentrarci sul processo della nostra comunicazione con estranei. Quando siamo consapevoli, possiamo fare scelte consapevoli su ciò che dobbiamo fare in una situazione particolare per comunicare in modo efficace. (Gudykunst 2004: 253–5) Mindfulness significa essere consapevoli del comportamento proprio e degli altri nella situazione prestando attenzione focalizzata al

processo di comunicazione che avviene tra noi e altri dissimili. (Ting-Toomey 1999: 16) Scarsa performance di molte imprese multinazionali oggi è dovuto al mancato riconoscimento dell'importanza delle culture e del loro impatto sul mondo standardizzazione della progettazione, delle procedure e dei sistemi organizzativi. Pertanto, i manager devono farlo adattare l'organizzazione in base al mercato, alla legislazione, al regime fiscale, socio-politico e specificità del sistema culturale. La cultura, quindi, diffonde significato in ogni aspetto dell'azienda (Fons Trompenaars) e tale fallimento potrebbe essere il risultato di quanto segue, Tung (1987: 117)

- Incapacità del coniuge del manager di adattarsi a condizioni fisiche o culturali diverse ambiente.
- L'incapacità del manager di adattarsi a un ambiente fisico o culturale diverso.
- Altri problemi legati alla famiglia.
- La personalità o l'im maturità emotiva del manager.
- L'incapacità del manager di far fronte alle responsabilità poste dal lavoro all'estero.
- La mancanza di competenza tecnica del manager.
- La mancanza di motivazione del manager a lavorare all'estero.

Sono stati fatti molti studi; Valutare le aziende internazionali dal punto di vista della comunicazione interculturale e comprendere l'importanza delle competenze interculturali per comprendere e gestire le differenze culturali.



Image Source : Tung (1987 : 117, page:48)

La competenza è un insieme di conoscenze, abilità e talento

- che può essere misurato con standard,
- che può essere migliorato attraverso la formazione e
- cosa incide sulle responsabilità e sul ruolo della prestazione lavorativa?

3.3.2.3. Leader globale

"I manager di alto livello in molte delle principali aziende di oggi stanno perdendo il controllo delle proprie aziende. Il problema non è che abbiano valutato male le richieste create da un ambiente sempre più complesso e un ritmo accelerato di cambiamento ambientale, anche se non sono riusciti a sviluppare

strategie adeguate alle nuove sfide. Il problema è che le loro aziende non sono in grado di attuare strategie sofisticate se non si sono sviluppate. Negli ultimi vent'anni il pensiero strategico si è ampiamente distanziato dalle capacità organizzative.

Oggi sono le persone a creare la competitività nazionale, non come suggerisce l'economia classica teoria, il mero accesso a fattori vantaggiosi di produzione. Tuttavia, anche i sistemi umani sono uno di questi dei principali vincoli nell'attuazione delle strategie globali. Non sorprende quindi, La gestione delle risorse umane è diventata "un obiettivo importante del top management attenzione, soprattutto nelle imprese multinazionali. "

Il problema evidente è che la strategia (il cosa) si sta internazionalizzando più velocemente dell'implementazione (il come) e molto più velocemente dei singoli manager e dirigenti stessi (il chi). "Le sfide [quindi] non sono il 'cosa' o il cosa fare, come invece accade di solito ben noto. Sono i "come" gestire le risorse umane in un'azienda globale."

Quanto sono preparati i dirigenti a gestire le imprese transnazionali? Quanto sono capaci le aziende? sistemi di risorse umane di reclutamento, sviluppo, mantenimento e utilizzo di competenze a livello globale manager e dirigenti? Un recente sondaggio condotto tra le principali società statunitensi ha rilevato solo il 6%. segnalando gli incarichi all'estero come essenziali per la carriera dei dirigenti senior, con quarantanove percentuale ritiene che gli incarichi all'estero siano del tutto irrilevanti.

- I leader nelle organizzazioni senza confini devono affrontare sfide complesse derivanti da differenze geografiche, culturali, operative, politiche e commerciali. Di oggi Il Leader Globale deve integrare abilmente le strategie globali con le richieste locali, navigare a ambiente volatile e a matrice e sfruttare la collaborazione globale per creare vantaggio competitivo.
- Ci sono differenze culturali, caos e competitività internazionale imprese. In questo quadro le organizzazioni che hanno un manager che lo è comprendere, svolgono efficacemente il proprio dovere e gestire le differenze culturali hanno un leader globale che è prezioso, e dà loro un vantaggio competitivo.

-Strategies -Functions -Activities -Processes, etc.	Have direct effect on	In this regard personal characteristics and level of knowledge and skills are important factors in the process of globalization of SMEs
--	-----------------------	---

Source: Table is prepared according to Upper Tier Theory-Jokinen 2004

Secondo la teoria del livello superiore, i dirigenti senior dell'organizzazione:

In una revisione della letteratura sulla leadership globale, Jokinen (2004) ha identificato tre tipi principali o livelli di competenze di leadership globale, definiti da questo autore come “quelle qualità universali” che consentono alle persone di svolgere il proprio lavoro anche al di fuori della propria nazione cultura organizzativa, indipendentemente dal loro background educativo o etnico, cosa area funzionale rappresentata dalla descrizione del lavoro o da quale organizzazione provengono da”(Jokinen, 2004, p. 201). Il primo livello è chiamato “il nucleo delle competenze di leadership globale”, perché così sono essenziali nello sviluppo di altre caratteristiche o competenze. Questi nuclei o Le competenze fondamentali sono: autoconsapevolezza (la comprensione approfondita di una persona se stesso, inclusa la comprensione delle proprie emozioni, dei propri punti di forza e di debolezza, valori, immagine di sé, bisogni e pulsioni), impegno nella trasformazione personale (di una persona impegno per lo sviluppo continuo delle conoscenze e delle abilità personali, compreso il desiderio sperimentare e apprendere cose nuove, un approccio positivo e proattivo all'apprendimento, apertura al cambiamento e alla critica, e la presenza di forti motivazioni per raggiungere risultati e maestria) e curiosità (la curiosità e l'interesse di una persona per il contesto, inclusa la motivazione e volontà di affrontare situazioni non familiari e di confrontarsi potenzialmente con cose nuove, il desiderio di farlo cercare informazioni, conoscenze e feedback da molte fonti diverse per supportare il personale sviluppo e la volontà di mettere in discussione la propria conoscenza) (Black, 2005; Jokinen, 2004).

Il secondo livello delle competenze di leadership globale affronta ciò che descrive Jokinen (2004). come “caratteristiche mentali desiderate dai leader globali” (p. 206) e include la conoscenza, competenze, abilità e attributi personali che sono stati riconosciuti come importanti per i leader lavorare in un contesto globale, come *ottimismo, autoregolamentazione* (qui definita in senso ampio). includono la *capacità di gestire lo stress, di controllare stati d'animo e impulsi, stabilità emotiva, resilienza, apertura mentale e autoefficacia, capacità di giudizio sociale, empatia*, motivazione lavorare in un contesto internazionale, complessità cognitiva, *accettazione o tolleranza di complessità* e le sue contraddizioni (ad esempio, vedendo le opportunità nella diversità e attraverso utilizzare la diversità per stimolare la creatività).

Infine, il terzo livello di Jokinen (2004) è chiamato “le competenze di leadership a livello comportamentale”. (p. 208) e affronta le competenze legate a prestazioni specifiche o concrete azioni, comprese le abilità sociali (abilità interpersonali come comunicazione, persuasione, negoziazione, gestione dei conflitti, team building e capacità di motivare e allineare gli altri a un'unica visione), capacità di networking (capacità di gestione delle relazioni più formalizzate come costruire e mantenere reti, partenariati o alleanze e costruire comunità), conoscenza di compiti e competenze correlate come competenze informatiche o tecniche, conoscenza dell'organizzazione e delle principali questioni aziendali e conoscenza delle persone e culture, in particolare la comprensione e l'apprezzamento delle differenze culturali) e esperienza (esperienza lavorativa internazionale, esperienze personali che offrono opportunità per l'interazione interculturale).

Considerando l'importanza fondamentale delle “competenze chiave di leadership globale” nell'abilitazione lo sviluppo delle capacità e delle competenze negli altri due livelli, nel percorso formativo avanzati in questo documento, ci concentreremo inizialmente su questo primo livello (fase uno del programma). gli autori proporranno esercizi esperienziali mirati allo sviluppo di una competenza fondamentale (competenza di auto-scoperta) che riguarderà specificamente la consapevolezza di sé, personale componenti di trasformazione e curiosità, come discusso e integrato in quello di Jokinen

(2004) ricerca. Ai fini del presente documento, le competenze sono definite “dinamiche”. combinazione di conoscenza, comprensione, abilità e abilità” (Azevedo et al., 2012, p. 26).

3.3.2.4 Leadership del team virtuale

La leadership del team virtuale è ampiamente discussa nello studio Leadership del team virtuale: Prospettive dal campo di Hambley, O'Neill & Kline (2007). I ricercatori intervistati team leader e membri di team virtuali in sei diverse organizzazioni in Canada. Lo studio ha apportato quattro risultati importanti, tra cui l'importanza della leadership team virtuali, efficacia, personalizzazione e uso efficace dei diversi media. Lo studio sottolinea la necessità di sviluppare la formazione per i leader e i membri dei team virtuali e valutare il loro effetto sulla coesione e sulle prestazioni del team. L'ipotesi attuale dell'autore è che la formazione alla leadership e al management nelle aziende non offre alcuna specifica prospettiva per la leadership in un ambiente di squadra virtuale.

Il leader di un team virtuale deve affrontare sfide aggiuntive oltre a quelle di un leader una squadra tradizionale ha. Secondo Settle-Murphy (2013, 3) un leader deve prestare particolare attenzione a:

- Costruire la fiducia tra il leader e i membri del team ma anche all'interno del team
- Creare un ambiente di squadra che favorisca la cooperazione e il cameratismo all'interno il lavoro del team verso i propri obiettivi
- Acquisire informazioni sulle qualifiche personali, abilità e preferenze dei membri del team e costruire una base comune per una collaborazione di squadra di successo
- Garantire che i membri del team abbiano una comprensione condivisa del team risultati, obiettivi e missione
- Creare un ambiente di lavoro che dia ai membri del team la sensazione di essere trattati equamente e rispettati
- Costruire e implementare linee guida generali per la comunicazione e la collaborazione come una squadra
- Sviluppare capacità di valutazione delle prestazioni e di coaching per il lavoro a distanza
- Osservare i membri del team disorientati e intervenire quando necessario per ottenere ritornare sulla giusta rotta
- Trasformare le riunioni del team virtuale in riunioni mirate e produttive

Zofi (2011, 243) sottolinea che la comunicazione nei team virtuali e tradizionali è altamente dipende dalla mentalità virtuale del team. L'allenatore deve aiutare la squadra membri di team virtuali nell'adattare un modo di pensare globale per stare al passo con i concorrenti.

3.3.3. Intelligenza culturale

3.3.3.1. Il modello dell'intelligenza culturale

La competenza nella comunicazione interculturale o CQ (intelligenza culturale) affonda le sue radici in intelligenza interpersonale (Gardner, 1983) e anche nell'intelligenza sociale/emotiva (Goleman, 1995;

Goleman & Boyatzis, 2008) che è la capacità di riconoscere, comprendere, e gestire le emozioni sia in noi stessi che negli altri. I risultati di Goleman (1995) hanno indicato che l'intelligenza emotiva contribuisce dall'80 al 90% delle competenze che distinguono leader eccezionali da leader medi. Queste competenze includono la capacità di avere autoconsapevolezza e altra consapevolezza: essere in sintonia sia con le proprie emozioni che con quelle di altri. Intelligenza emotiva significa anche avere autoregolamentazione o capacità di farlo controllare le emozioni e le azioni sotto pressione, nonché la motivazione a ritardare la gratificazione al fine di raggiungere obiettivi a lungo termine.

Inoltre, significa che una persona è in grado di mostrare empatia verso gli altri e utilizzare i social per comunicarlo. L'intelligenza culturale porta questa consapevolezza di sé e dell'altro ancora più in là. CQ è la capacità di una persona di funzionare abilmente in un contesto culturale diverso dal proprio proprio (Earley & Ang, 2003; Ng et al., 2009a, 2009b). Ciò significa che un culturalmente intelligente persona è qualcuno che non solo è in grado di entrare in empatia e lavorare bene con gli altri, ma può farlo riconoscere valori, credenze, atteggiamenti e comportamenti diversi al fine di anticipare, agire, e reagire in modo appropriato per produrre i risultati più efficaci e quindi rivalutare e provare ad agire o reagire in modo diverso (Alon & Higgins, 2005; Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne e Annen, 2011).

Il modello di intelligenza culturale interpretato da Thomas (2006; Thomas et al., 2008; Thomas & Inkson, 2009) dimostra che avere conoscenza, consapevolezza e abilità (anche riconosciute come competenze) lavorare insieme di concerto aiuta una persona a raggiungere CQ (vedi Figura 1). fenomeni culturali che si presentano; usano la consapevolezza cognitiva strategie che osservano e interpretano una determinata situazione; e sviluppano un repertorio di competenze che possono adattare e quindi dimostrare comportamenti appropriati in un ampio contesto gamma di situazioni (Thomas & Inkson, 2009, p. 22). Queste sono le competenze più necessarie business globale oggi.

Mindfulness in Global Leadership Development

One develops intercultural communication competence by practicing mindfulness, which means reflecting on one's knowledge of any given situation and then trying to figure out the meaning of the events.

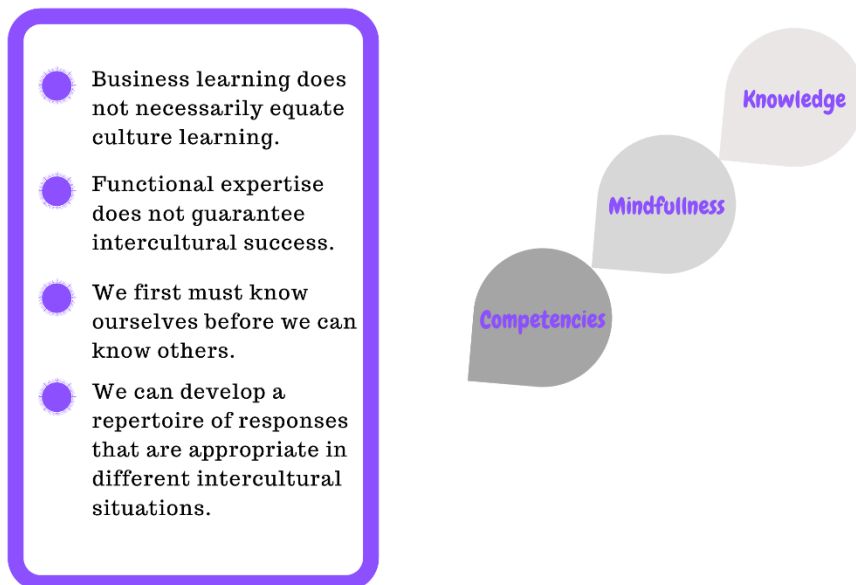


Figura 1 Consapevolezza nello sviluppo della leadership globale. Adattato da Thomas, David C. e Kerr Inkson, (2009), "Intelligenza culturale: vivere e lavorare a livello globale". (Berrett-Koehler Editore, San Francisco, California).

Conoscenza

Conoscere significa riconoscere alcuni principi fondamentali di comportamento (consuetudini, pratiche, rituali, saluti, linguaggio, ecc.) e/o capire qualcosa su a la storia, la politica, l'economia o la società della cultura. Si può capire come funziona una particolare cultura varia dalla propria, come quella cultura influenza i comportamenti, quali sono alcuni dei fondamentali principi del sistema di credenze di questa cultura, o anche alcuni dei principi fondamentali su come farlo interagire con le persone di quella cultura.

Ciò è decisamente favorevole alla mancanza di conoscenza di una particolare cultura; comunque, semplicemente conoscere le pratiche delle persone, della società o del governo non è sufficiente. L'interazione umana è complessa e abbondano innumerevoli complessità e sensibilità culturali, in modo così semplice possedere una conoscenza culturale, per quanto notevole possa essere, non è un fattore predittivo di competenza. Ad esempio, anche essere fluenti in un'altra lingua non sostituisce l'essere sensibili alle convinzioni e comportamenti delle persone, anche se è un passo nella giusta direzione. Ne abbiamo tutti sentito parlare la persona che può essere linguisticamente competente, ma culturalmente incompetente (Bennett, 1986; 2004). Solo perché si parla fluentemente un'altra lingua o più lingue non significa attitudine automatica a interagire in modo ponderato e rispettoso con le persone di un'altra

cultura. Inoltre, sperimentare il contatto culturale, indipendentemente dalla sua durata contatto – non significa necessariamente che una persona diventerà culturalmente competente.

Consapevolezza

La consapevolezza nel modello di Thomas (2006; Thomas et al., 2008; Thomas & Inkson, 2009) indica che la differenza trasformativa nell'attraversare le culture sta nel prestare attivamente attenzione ai sottili segnali in circostanze interculturali, quindi a sintonizzarsi con la propria conoscenza precedente, pensieri, sentimenti, azioni e reazioni a ciò che sta accadendo. La persona che pratica la consapevolezza è consapevole delle proprie supposizioni, percezioni, emozioni e atteggiamenti ad essi legati. Questa persona tenderà anche di prestare attenzione all'altro azioni della persona, sia tacite che esplicite. La consapevolezza potrebbe essere descritta in termini di un altro modello di intelligenza culturale, costruzione di senso culturale. Questo modello suggerisce un altro modo per farlo immaginare come la persona culturalmente intelligente possa andare oltre le ipotesi e stereotipi ricercando attivamente l'inculturazione, che ci allontana dall'etnocentrismo. Il modello di creazione di senso culturale fornisce

La creazione di senso culturale implica riformulare e modificare il proprio copione piuttosto che limitare se stessi a copioni rigidi e standard (Bird & Osland, 2006). Si tratta di cambiare prospettiva e aprirsi a nuove opportunità e modi di guardare il mondo. Ci sono tre passaggi per questo processo: inquadrare, fare attribuzioni e selezionare una sceneggiatura. Il primo passo, l'inquadratura, implica le aspettative che abbiamo riguardo ad una situazione. Prima, durante o dopo una situazione, noi pensiamo a ciò che sappiamo: osserviamo e cerchiamo segnali che potrebbero confermare le nostre intuizioni. Sulla base di ciò, creiamo una cornice per la situazione. Nella seconda fase, fare attribuzioni, analizziamo questi segnali e proviamo ad abbinarli a schemi o schemi mentali che creiamo. Questi schemi sono strutture cognitive che ci aiutano a interpretare ciò che non è familiare informazioni ed esperienze – e gli psicologi cognitivi ci assicureranno che è naturale modo di apprendere il mondo (Piaget, 2001) facendo attribuzioni che ne sono influenzate il nostro background e le nostre esperienze, le nostre convinzioni e i nostri atteggiamenti. Il terzo passo è selezionare a script, che creiamo in base alla struttura che creiamo e agli schemi mentali che abbiamo creato: questo script diventa la nostra mappa stradale per navigare in un territorio sconosciuto. La nostra sceneggiatura è spesso influenzata dalle nostre esperienze precedenti e quindi tracciamo somiglianze o differenze tra ciò che sappiamo e ciò che non sappiamo.

Abilità/competenze

Essere abili significa che una persona è in grado di scegliere comportamenti appropriati (basati su sviluppare conoscenze ed esperienze) adatte ad una data situazione interculturale. Thomas e Inkson (2009) affermano: "Conservare questa conoscenza richiede anche la capacità di trasferire conoscenza acquisita da un'esperienza specifica a principi più ampi che possono essere utilizzati in futuro interazioni in altri contesti" (p. 29). Se uno ha sviluppato la conoscenza della cultura e come influenza i comportamenti, allora si dovrebbe essere in grado di rifletterci attentamente per capirlo fuori il suo significato. A quel punto, l'obiettivo della persona culturalmente competente è capire come farlo applicare quella conoscenza mettendola in azioni appropriate. Conoscenza che si riflette su profondamente può portare a un comportamento efficace.

Inoltre, bisogna valutare tale conoscenza attraverso un processo cognitivo e poi comportarsi di conseguenza, rivalutando ciò che è accaduto sulla base dei segnali non verbali comunicati da le altre parti (ad esempio: "Lo hai fatto correttamente? C'era un linguaggio del corpo sottile che potrebbe

farlo?") hanno segnalato insoddisfazione? Potrebbe essere un linguaggio del corpo positivo, ad esempio espressioni facciali come un sorriso: significa successo o questo potrebbe forse mascherare disapprovazione?). L'abilità richiede attenzione costante e correzione del "cosa" e del "perché" di ogni situazione. Thomas (2006; Thomas et al., 2008; Thomas & Inkson, 2009) postula che il concetto di consapevolezza sia il collegamento critico tra le proprie conoscenze e le proprie capacità comportamentali quando si guida culture. Bisogna basarsi sulla conoscenza e andare oltre il semplice apprendimento dei fatti, quindi analizzare il proprio comportamento e riflettere su di esso per costruire quel repertorio di comportamenti abili. Senza questa pratica consapevole e riflessiva, la conoscenza è vuota e si traduce in difficoltà nello sviluppo delle competenze necessarie per le interazioni interculturali. Anche le aziende hanno culture, spesso molto particolari; chiunque entri in una nuova azienda trascorre le prime settimane decifrando il codice culturale. All'interno di ogni grande azienda ci sono sottoculture sparse come bene: la forza vendita non può parlare con gli ingegneri e gli addetti alle pubbliche relazioni perdono la pazienza con i loro avvocati. Dipartimenti, divisioni, professioni, regioni geografiche: ciascuno ha una costellazione di modi, significati, storie e valori che confonderanno l'intruso e lo causeranno o lei a inciampare. A meno che lui o lei non abbia un CQ alto.

L'intelligenza culturale è correlata all'intelligenza emotiva, ma riprende dove è emotiva l'intelligenza se ne va. Una persona con un'elevata intelligenza emotiva capisce ciò che ci rende umano e allo stesso tempo ciò che rende ciascuno di noi diverso l'uno dall'altro. Una persona dotata di un'elevata intelligenza culturale possono in qualche modo influenzare il comportamento di una persona o di un gruppo quelle caratteristiche che sarebbero vere per tutte le persone e tutti i gruppi, quelle peculiari di questa persona o questo gruppo, e quelli che non sono né universali né idiosincratici. Il vasto regno che giace tra questi due poli c'è la cultura.

Un manager americano espatriato che conosciamo ha testato la sua intelligenza culturale mentre prestava servizio in un team di progettazione che comprendeva due ingegneri tedeschi. Mentre gli altri membri della squadra fluttuavano le loro idee, gli ingegneri li condannarono ripetutamente come rachitici o immaturi o peggio. Il manager ha concluso che i tedeschi in generale sono scortesi e aggressivi.

Un minimo di intelligenza culturale avrebbe aiutato l'americano a rendersi conto che si sbagliava equiparando il merito di un'idea al merito di chi la presenta e che lo erano i tedeschi in grado di fare una netta distinzione tra i due. Un manager con poteri ancora più sottili il discernimento avrebbe potuto cercare di determinare quanto del comportamento dei due tedeschi fosse discutibile Tedesco e quanto si spiegava con il fatto che erano ingegneri.

Problemi di differenze culturali nei mercati emergenti La globalizzazione provoca diversi fattori individuati provenienti da culture diverse che si incontrano e interagiscono tra loro (Earley et al. 2006). Queste differenze portano a barriere culturali che possono creare incomprensioni e causare ulteriori interazioni inefficaci (Lievens et al, 2003; Ang et al, 2006) e danni performance organizzative (Glick, Miller, Huber, 1993). Chin, CO, et al. (2006) ha riconosciuto che la comunicazione, la negoziazione, il comportamento sociale, il processo decisionale e il team building in azienda creerà confusione senza l'adozione della cultura locale o portando una sinergia culturale. Anche le differenze culturali possono ostacolare il coordinamento tra i dipendenti e il flusso di informazioni nell'organizzazione (Gomez-Mejia, Palich, 1997). Le statistiche hanno mostrato che molte aziende hanno dovuto affrontare il fallimento perché non ne hanno la comprensione culturale (Inkson e Thomas, 2004). Nel recente studio condotto dall'Unità, E.

I. (2012), hanno scoperto che il 90% dei dirigenti di 68 paesi ha espresso la propria opinione in questo senso La “gestione interculturale” è stata la sfida più grande nel lavorare oltre confine. In nell'interazione interculturale, crea incertezza e ansia a causa di codici culturali non familiari che influenzano le loro prestazioni (Bücker, J. J., et al. 2014). Inoltre, i livelli degli incarichi transfrontalieri sono in aumento a causa della globalizzazione, che rappresenta un compito impegnativo per le organizzazioni. Ciò ha creato difficoltà per i dipendenti ad adattarsi al nuovo lavoro ambiente, cultura sociale, condizioni climatiche e lingue.

Andreason (2003) ha evidenziato che il tasso di fallimento è del 70% per i paesi sottosviluppati e 40% per i paesi sviluppati. È stato chiaramente suggerito che se questa diversità culturale non lo è gestito correttamente, metterà a repentaglio l'intera organizzazione nei mercati emergenti (Unità, E.I., 2012). Con l'aumento delle interazioni nella globalizzazione, ci sono anche maggiori possibilità di conflitto dovuto a differenze culturali (Kaushal & Kwantes, 2006). Stone-Romero et al. (2003) hanno scoperto che i dipendenti ottengono scarsi risultati in un contesto culturale diverso quando non riescono a farlo comprendere le differenze culturali necessarie per svolgere i propri ruoli come previsto e, quindi, non si conformano alle aspettative del loro ruolo e non riescono a stabilire un buon rapporto con i loro supervisori. Pertanto, i leader delle organizzazioni sono tenuti a farlo in modo efficace gestire e riconoscere le differenze culturali per affrontare i diversi modelli di pensiero e di business pratiche e stili negoziali (Senge, 1990; Adler, 1991; Friedman, 2005).

Ora le aziende hanno bisogno di leader in grado di adattarsi efficacemente alle diverse multiculturalità condizioni che coinvolgono clienti, fornitori e dipendenti associati di diversa cultura sfondi (Livermore, D., Linn Van Dyne & Soon Ang, 2012). È un dato di fatto che no L'azienda dovrebbe trascurare il contesto culturale della leadership nello sviluppo del business globale. Esso ha è stato segnalato che le organizzazioni potrebbero trovarsi in difficoltà come perdere attività interculturali opportunità, riluttanza a condividere idee quando le altre culture non sono ben comprese e possibilmente perdita di entrate per le organizzazioni (Janssens & Brett, 2006). Se queste differenze culturali non sono ben gestite, negli affari di tutto il mondo potrebbero sorgere incomprensioni che porteranno al massimo ostacoli alla produttività delle organizzazioni. Pertanto, le organizzazioni potrebbero essere a rischio se le imprese e i leader non riescono a risolvere il conflitto a causa delle differenze culturali nei mercati emergenti.

- L'intelligenza culturale è un'abilità importante riconosciuta ai manager. Si ritiene che il livello di intelligenza culturale dei manager abbia un effetto spettacoli internazionali di compagnie (Kim vol. 2008)

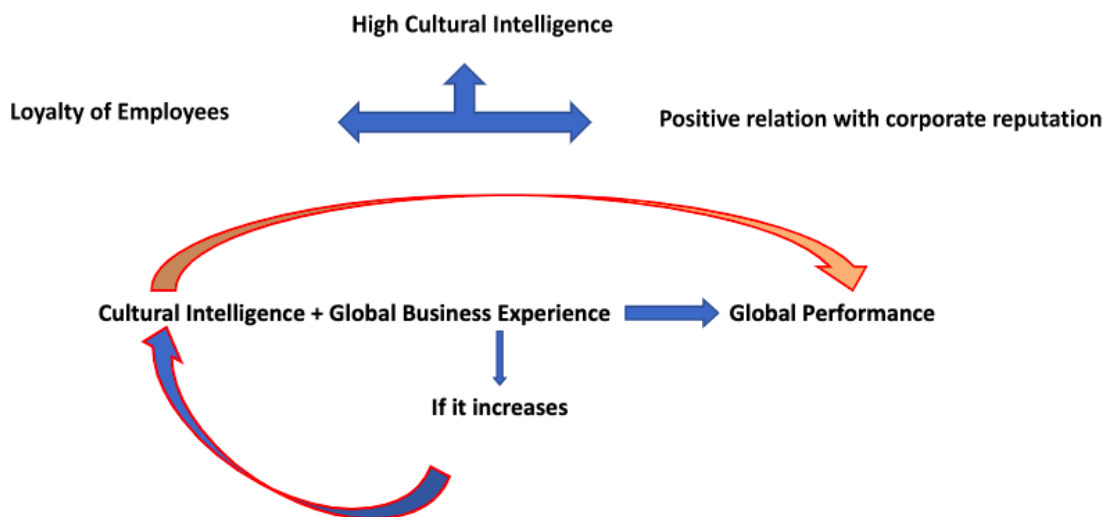


Image Source: Kim Vol.2008

Se le PMI hanno attività globali ciò porta il risultato di; affrontare il diverso ambienti culturali per manager del privato e delle istituzioni in genere.

-Dipende dalla teoria delle intelligenze multiple (Gordner, 1983)

-Intelligenza Cognitiva utilizzata nel campo del management

-Intelligenza emotiva EQ → Correlato ma guardando da un aspetto diverso

-È definito come il sistema di conoscenze e abilità legate alla metacognizione culturale, che consente agli individui di adattare e modellare le condizioni culturali nel loro ambiente.

3.3.3.2 Elementi di Intelligenza Culturale

L'intelligenza culturale (CQ) è concettualizzata in quattro elementi critici necessari per un'efficacia efficace Interazione interculturale: metacognitiva, cognitiva, motivazionale e comportamentale.



1. Intelligenza culturale metacognitiva

I processi mentali utilizzati dalla persona per ottenere e comprendere le informazioni culturali e il controllo di questo processo. Questo tipo di intelligence include; pianificazione di modelli mentali sulle norme culturali di gruppi di persone o paesi, monitorando queste attività e valutandole.

L'intelligenza culturale metacognitiva è importante per 3 ragioni.

-Incoraggia il pensiero efficiente su persone e situazioni in casi di diversa cultura e infrastrutture.

-Ci incoraggia ad essere sensibili alle tradizioni, alle abitudini, ai presupposti e al pensiero ad essi correlati .

-Aumenta l'accuratezza della comprensione culturale consentendo loro di impostare, valutare la loro mappe mentali sia della propria cultura che di altre culture.

2. Intelligenza culturale cognitiva (CQ cognitivo)

La dimensione cognitiva dell'intelligenza culturale è legata alla comprensione del culturale somiglianze e differenze. Questa dimensione mostra le informazioni generali e le mappe mentali delle persone sulla cultura. Include informazioni su lingue, religione, norme sociali, legali e sistemi economici di culture diverse.

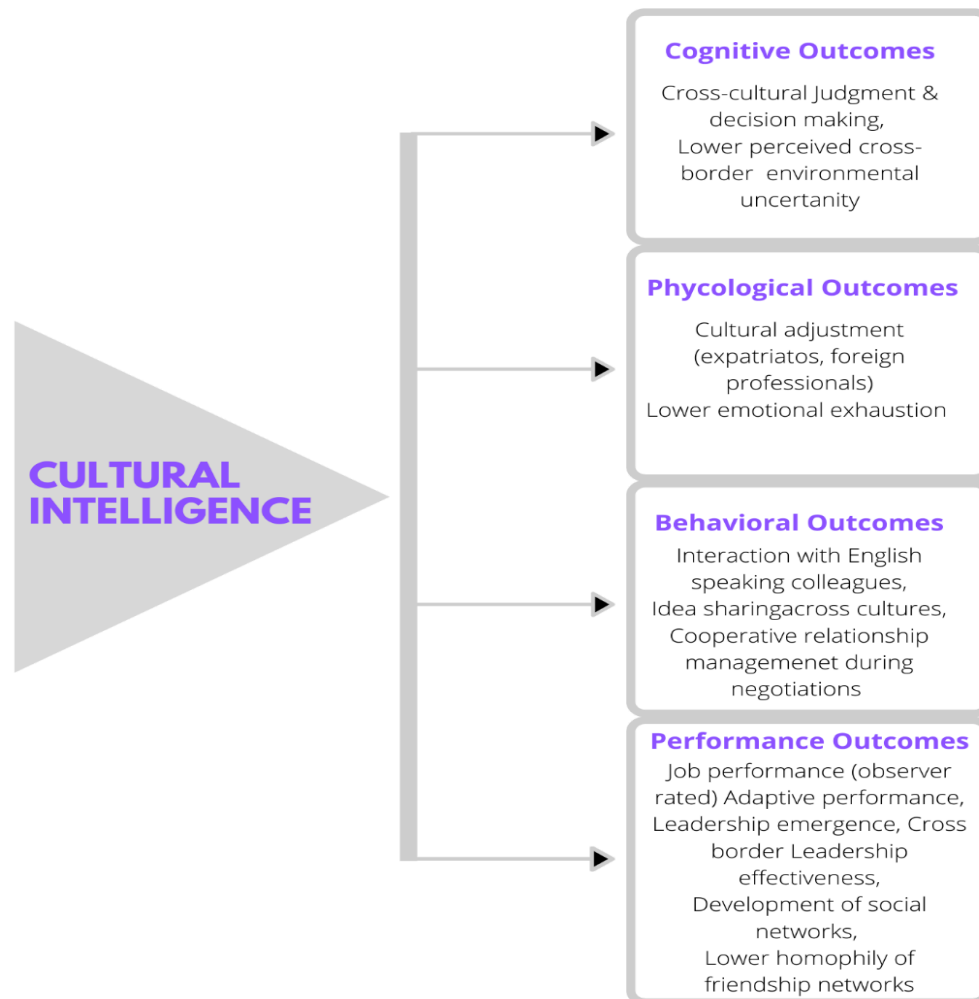
La componente cognitiva utilizza le informazioni su se stessa, sull'ambiente sociale e elaborazione dei dati. Questi dati includono informazioni generali sulla struttura della cultura, sistemi sociali, giuridici ed economici in termini di cultura. Questa componente è la conoscenza acquisita dall'esperienza e dalla formazione, comprese norme, tradizioni e anche dimensioni universali cultura.

3. Intelligenza culturale comportamentale (CQ comportamentale)

L'intelligenza culturale comportamentale è la capacità di mostrare comportamenti verbali o non verbali modo adeguato durante l'interazione con culture diverse. L'ultima componente culturale dell'intelligenza è il comportamento, in altre parole è la parte azione della struttura. Questo è allo stesso tempo prevenire alcuni comportamenti e accettare che nessuna interazione sia migliore alcune situazioni.

3.3 Migliori caratteristiche personali per avere/migliorare l'intelligenza culturale

L'intelligenza culturale è anche positivamente associata ad alti livelli di comunicazione efficace, soddisfazione lavorativa e riduzione dell'ansia per le aziende multinazionali (Bücker, J. J., et al., 2014). Quindi, l'intelligenza culturale è fortemente associata all'adattamento culturale, adattamento comportamentale e interazionale, giudizio culturale efficace e processo decisionale. Esiste uno schema sistematico di collegamenti tra aspetti di CQ e particolari interculturali risultati di efficacia (Soon Ang & Linn Van Dyne, 2007). Gli studi lo hanno stabilito livelli più elevati di intelligenza culturale aiutano ad aumentare la capacità di un individuo di sintonizzarsi con una situazione culturale diversa, che aiuta a sviluppare la fiducia interpersonale con gli altri membri del team (Rockstuhl & Ng, 2008). Poiché quegli individui che hanno alti livelli di intelligenza culturale sperimentano meno problemi sociali durante le interazioni interculturali si sentono meno depressi e quindi hanno livelli più bassi di burnout. (Ward et al. 2008). È ha affermato che, in particolare, i livelli di burnout dei manager aumentano in ambienti multiculturali, ma l'intelligenza culturale emerge come fattore preventivo in queste situazioni indesiderate (Farber, B. A., 2000; Stokes, 2013). Con una migliore collaborazione transfrontaliera, ci sono stati grandi risultati e impatto sulle prestazioni finanziarie dell'azienda ed è ampiamente riconosciuto come migliore la collaborazione transfrontaliera attraverso l'intelligenza culturale offre prestazioni crescenti organizzazioni (Unità, E. I., 2012). Pertanto, la gestione delle differenze culturali è un fattore chiave nella costruzione e sostenere la competitività organizzativa nei mercati emergenti. Il significato di L'intelligenza culturale nei mercati emergenti può essere riassunta nella fig. 1.



Cultural Intelligence Research Findings

L'intelligenza culturale è la capacità di relazionarsi di persone, organizzazioni e imprese in situazioni culturalmente diverse e lavorare in modo efficace in esse. È un aspetto vitale per le aziende internazionali perché ogni Paese in cui hanno sede richiede un approccio culturale diverso e la capacità di andare d'accordo con i consumatori con cui lavori. Globale la collaborazione è diventata un aspetto significativo per il successo delle imprese e questa non può verificarsi se le aziende non dispongono delle risorse, delle conoscenze e dei talenti del QI culturale.

Lo sviluppo del QI culturale tra i dipendenti può essere complicato, dispendioso in termini di tempo, e costoso. Tuttavia, molti sostengono che valga la pena investire perché dà impulso alle imprese, reputazione, ottiene risultati migliori nelle organizzazioni interculturali e consente all'azienda di farlo adattarsi rapidamente ai diversi ambienti. Il Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) e la Society of Human Resource Management (SHRM) hanno effettuato un sondaggio del 2012 per scoprire quale fosse il metodo migliore per potenziare l'intelligenza culturale interna organizzazioni e imprese. Il risultato ha dichiarato che i programmi personalizzati erano il più alto metodo classificato, il che significava che l'approccio migliore era sviluppare un programma specifico per le esigenze e le lacune di conoscenza di una singola azienda. Inoltre, le aziende ora stanno cercando leader e dipendenti con

elevate competenze in termini di QI culturale. Ad esempio, il programma leader ad alto potenziale della Coca-Cola richiede che ogni partecipante venga testato per l'intelligenza culturale attraverso il Centro di Intelligenza Culturale. È importante per aziende per sapere quanto bene interagisci e comunichi con persone diverse da te stesso.

Con l'aumento dei mercati emergenti, le aziende sono costrette a fare propri prodotti internazionali adattabili alle diverse culture locali in cui vengono venduti. Questo processo si chiama "glocalizzazione" e per attuarlo è necessario che le imprese abbiano intelligenza culturale. McDonald's Corp. è il ristorante più grande del mondo catena e opera in 119 paesi diversi. Detto questo, gli strumenti di McDonald's menù diversi a seconda del paese in cui opera. Ad esempio, i ristoranti che operano in India offrono un ampio menù vegetariano. Inoltre, l'America è uno dei paesi trovarsi di fronte a un rapido aumento delle popolazioni asiatiche, ispaniche e afroamericane rendere le aziende più consapevoli dell'importanza di agire e innovare in modo diverso a seconda su questi gruppi multiculturali.

Rischi di una mancanza di CQ

Esistono una miriade di rischi organizzativi associati alla mancanza di competenze di intelligenza culturale:

- Errori di comunicazione
- Errori aziendali critici
- Mancanza di coesione e fiducia nel team
- Demotivazione
- Elevato turnover del personale
- Perdita di clienti
- Un impatto sui profitti

L'Economist Intelligence Unit valuta le questioni culturali come un fattore significativo che aumenta il rischio di fusioni e acquisizioni internazionali di successo. Le incomprensioni derivanti da problemi di comunicazione possono danneggiare le relazioni transfrontaliere e comportare perdite significative per le imprese. Si afferma inoltre che "...la comunicazione e la collaborazione transfrontaliera stanno diventando efficaci". fondamentale per il successo finanziario delle aziende con aspirazioni internazionali."

CQ ti dà un vantaggio competitivo

Aziende che non hanno investito nello sviluppo dell'intelligenza culturale al loro interno l'organizzazione potrebbe scoprire di perdere terreno rispetto ai concorrenti. Come suggerisce uno **studio di Mckinsey**, la guerra per il talento continua, e culturalmente intelligente le organizzazioni che abbracciano la diversità hanno maggiori probabilità di diventare il datore di lavoro preferito. PwC lo sa: ha adottato CQ come uno dei suoi comportamenti principali. **Secondo Robert Moritz, presidente di PwC United States**, "[l'unico modo per avere il". il miglior talento è avere i talenti più diversi.' Questa opinione è condivisa dal 90% dei leader aziendali di quasi 70 paesi intervistati un altro **studio dell'Economist Intelligence Unit**. Tutti i leader hanno indicato la CQ come la competenza chiave per il 21° secolo.

Tuttavia, c'è un ostacolo: lo stesso 90% ha anche affermato che trovare soluzioni efficaci, il personale culturalmente qualificato è la loro sfida principale

Perché le organizzazioni richiedono competenze di intelligenza culturale?

Costruire l'intelligenza culturale non si limita a migliorare le competenze dei singoli dipendenti, ha un impatto positivo sui profitti dell'azienda.

1. CQ = Sicurezza finanziaria

Dopo la pubblicazione del **rapporto "Diversity Matters" di McKinsey & Company**, è ampiamente riconosciuto che i team etnicamente diversi hanno il 35% in più di probabilità di ottenere risultati migliori finanziariamente rispetto a squadre non diversificate. Abbracciare culture e punti di vista diversi stimola l'innovazione, migliora il processo decisionale, aumenta la produttività e la fidelizzazione del personale e porta a una maggiore redditività. Pertanto, le diverse organizzazioni devono essere culturalmente intelligenti per attrarre e gestire talenti diversi.

2. CQ = Fedeltà del cliente

Un **sondaggio del British Council** ha rilevato che i talent team interni considerano la capacità di lavorare efficacemente attraverso le culture un fattore chiave per fidelizzare i clienti attraverso la creazione di servizi efficaci relazioni. Lo considerano anche un vantaggio significativo per acquisire nuovi clienti. Al contrario, il 25% dei negoziati falliti potrebbe essere parzialmente attribuito alla mancanza di interculturalità competenze.

3. CQ = Incarichi di mobilità globale riusciti

Nonostante l'interconnessione globale in rapida crescita, i dipendenti intraprendono **attività internazionali e gli incarichi continuano a fallire**. Anche se sembra che il numero di assegnatari che tornano a casa presto lo faccia ridurre, il numero di incarichi che non riescono a soddisfare la produttività prevista o i livelli di prestazione rimangono elevati. Secondo il **sondaggio Global Mobility del 2015 di E&Y**, ripreso anche nei successivi sondaggi di Santa Fe, una delle principali società di servizi di trasloco, i tassi di fallimento raggiungono il 40% e questo era direttamente attribuito a una mancanza di formazione e assimilazione culturale. Tuttavia, in una **ricerca separata** pubblicata nel 2010, è stato dimostrato che la formazione interculturale si riduce il tasso di fallimento al di sotto del 10%, dimostrando l'importanza di una formazione e di un supporto adeguati. La formazione interculturale dovrebbe essere organizzata prima della partenza in modo che l'assegnatario possa farlo gestire le loro aspettative riguardo alle diverse sfumature culturali e alla vita d'ufficio fin dall'inizio. In un incarico internazionale di successo, l'assegnatario acquisirà competenze inestimabili come capacità di **bilanciare le comunicazioni errate tra parlanti ad alto e basso contesto**. Quando tornano al lavoro in casa, avranno una prospettiva molto più ampia che porterà a qualcosa di più idee e soluzioni creative, basate sull'osservazione di diverse idee e metodi di lavoro.

4. CQ = Un must per i leader globali

L'Intelligenza Culturale (CQ) è un ovvio sviluppo dei concetti consolidati di Quoziente di intelligenza (QI) e **intelligenza emotiva (QE)**. Quindi, quando si considerano i requisiti per un'efficace leadership globale, quali dovrebbero essere i quozienti essere considerati? La risposta è tutte e tre.

In *CQ: The Competitive Edge for Leaders Crossing Borders (2014)*, l'interculturalista Julia Middleton fa un'osservazione stimolante sul fatto che le organizzazioni spesso assumono leader per il loro QI. Poi, anni dopo, quei leader vengono licenziati per la loro mancanza di intelligenza emotiva.

Sostiene che CQ diventerà presto l'abilità numero uno ricercata dai leader riuscire a guidare organizzazioni globali costituite da un pubblico sempre più diversificato forza lavoro.

Lo storico **RG Collingwood** osservò nel suo libro *The Idea of History (1946)*, che "il lo storico è un detective'.

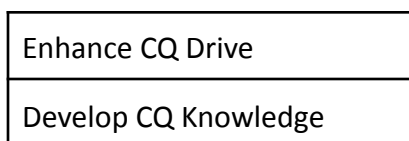
Allo stesso modo, un leader globale deve assumere il ruolo di investigatore e scoprire i valori, atteggiamenti, motivazioni e presupposti degli individui all'interno del proprio team.

In sintesi, il CQ organizzativo porta a:

- Migliore collaborazione sia nei team remoti che in presenza
- Maggiore creatività e innovazione
- Miglioramento del processo decisionale e della risoluzione dei problemi
- Assegnazioni globali riuscite
- Espansione globale di successo (ad esempio fusioni e acquisizioni)
- Velocità ed efficienza quando si lavora oltre confine
- Servizio clienti migliorato
- Attrarre e trattenere i migliori talenti
- Essere un partner/fornitore di fiducia
- Redditività e risparmio sui costi
- Leader migliori

3.4 Fasi di sviluppo dell'intelligenza culturale

Kiznyte, J., Ciutiene, R., & Dechange, A. (2015) ha progettato un quadro per le politiche culturali intelligence (CQ) basato sul modello di intelligenza culturale a quattro fattori (Fig. 2) per il progetto gestione. Si compone di quattro passaggi: (i) Migliorare CQ Drive, (ii) Sviluppare la conoscenza CQ, (iii) Costruire una strategia CQ e (iv) adattare l'azione CQ. Questo quadro può essere adottato per l'incorporazione dell'intelligenza culturale nelle organizzazioni. In base alla loro struttura, i quattro passaggi che incorporano l'intelligenza culturale sono i seguenti:



Build CQ Strategy
Adopt CQ Action

PASSO 1: Migliora CQ Drive. Si tratta di aumentare la consapevolezza delle differenze culturali e dei suoi vantaggi e anche i contro. Significa anche capire come il CQ possa essere prezioso da portare per ogni individuo benefici per l'organizzazione. Il management di alto livello supporterà l'aumento della consapevolezza delle differenze culturali e prenderà la decisione di incorporare CQ nell'organizzazione. È loro dovere fissare obiettivi e progettare l'approccio di come dovrebbe essere CQ incorporato nell'organizzazione. Nel processo di creazione di un modello per l'incorporazione di CQ, dovrebbero essere considerati i seguenti aspetti:

- Forma delle attività: formazione, workshop, coaching, coaching peer-to-peer, e-learning, ecc.
- Contenuto delle attività: sensibilità culturale, risoluzione dei conflitti, identificazione delle differenze culturali, eccetera.
- Tempo per svolgere attività: sul lavoro, fuori dal lavoro.
- Approccio allo sviluppo individuale: formazione individuale (distribuita per individui bisogni), formazione del team (metodologie collaborative).
- Struttura del team: virtuale, distribuito, esternalizzato, remoto, in loco, ecc.

PASSO 2: Sviluppare la conoscenza di CQ. In questa fase, l'enfasi è maggiore sulla parte teorica per acquisire conoscenze di base sulla diversità culturale a cui applicare manager e membri del team. Anche l'e-learning dovrebbe essere combinato con i seminari. È adatto la conoscenza individuale necessita di un approccio più approfondito per formare una consapevolezza di base differenze culturali.

PASSO 3: Costruisci la strategia CQ. Per giustificare la conoscenza individuale dell'interculturalità negli incontri con compiti reali (approccio sul posto di lavoro), la formazione dovrebbe essere più pratica con approccio "pratico". La costruzione della strategia CQ si baserebbe sul coaching per i manager e i membri del team, condividendo le migliori pratiche dalle loro esperienze, progettando "what if" circostanze per la relazione futura e simulando situazioni culturalmente diverse.

PASSO 4: Adattare l'azione CQ. Per verificare se CQ è stato sviluppato, questa fase è enfatizzata nella ri-autovalutazione. Serve per garantire che la conoscenza CQ venga applicata durante interazioni interculturali e scoprire le sfide durante i workshop da discutere lezioni apprese, fornire feedback e aumentare la conoscenza sulla risoluzione dei conflitti dal vero situazioni temporali. Hanno suggerito che lo sviluppo di CQ dovrebbe essere percepito come un ciclo di azioni che creano incentivi reciproci in modo tale che la spinta culturale aumenti la motivazione acquisire nuove conoscenze; la conoscenza costituisce la comprensione di base della cultura differenze e questa comprensione è la base per costruire una strategia culturale interazioni che portano a determinate azioni quando l'individuo si trova ad affrontare interazioni culturali. il processo prosegue con diversi cicli per raggiungere un CQ elevato con autovalutazione al fine esaminare il miglioramento.

3.5 Come puoi sviluppare il tuo CQ organizzativo?

La **Fondazione SHRM** ritiene che “sfruttare le opportunità del mondo del 21° secolo”. richiede una strategia per valutare e sviluppare l’intelligenza culturale”.

Le organizzazioni devono considerare più elementi quando creano una roadmap per costruire le competenze di intelligenza culturale della loro forza lavoro.

1. La cultura è fondamentale

La cultura può essere sfruttata per migliorare il successo a lungo termine, ma molti dirigenti non ce la fanno priorità. Reinventare la cultura organizzativa implica cambiare i comportamenti ovunque l’intera azienda e questa può sembrare una sfida ardua.

- Fase 1: ottenere il consenso dei livelli più alti di leadership (valutare il loro motivazione)
- Fase 2: sviluppare consapevolezza e visione del perché l'intelligenza culturale è importante (creare a caso aziendale)
- Fase 3: potenziare innanzitutto le competenze di coloro che hanno impegni interculturali più diretti (questo potrebbe ti aiutano anche a identificare i tuoi influencer e campioni chiave)
- Fase 4: dotare l'intera forza lavoro delle competenze di base per **lavorare in modo efficace attraverso culture** (promuovere una cultura di apprendimento continuo)
- Fase 5: Integrare pienamente l'intelligenza culturale nella cultura organizzativa (sviluppare una strategia aziendale culturalmente intelligente). Abbattendo il processo e sfruttando il sostegno della leadership e dei campioni della cultura, l'organizzazione si allinea con la visione culturale e mostra risultati a livello micro e macro (vale a dire dipartimento, per squadra, ecc.).

2. Investire nella formazione sulle competenze interculturali

Investire nella formazione interculturale consentirà alla tua organizzazione di muoversi verso la cultura maturità dell’intelligenza, un luogo che:

- Costruisce la fiducia tra persone con diversi orientamenti di valore Sfrutta la diversità dei tuoi team per produrre risultati e soluzioni innovativi
- Promuove pari opportunità di sviluppo basate sul contributo unico di tutti
- Identifica gli aspetti non negoziabili della cultura e delle politiche aziendali, ma li mette in atto tali valori e politiche in vari contesti culturali
- Sfida **pregiudizi inconsci**, stereotipi e supposizioni, incoraggiandoli comportamento culturalmente informato e curiosità culturale
- Migliora la collaborazione del team e la risoluzione dei problemi

Riflessioni su CQ

Anche se è facile vedere lo sviluppo di CQ come una cosa bella da avere, piuttosto che come una priorità, è un'opzione risorsa importante da allineare alla produttività. Consente inoltre un maggiore

reclutamento e fidelizzazione dei dipendenti migliori. Lo sviluppo di un'organizzazione matura CQ richiede tempo, lavoro coerente e messaggi e risorse. Pertanto, è importante iniziare ora per prepararsi al futuro. Anche se all'inizio può sembrare scoraggiante, CQ è un'abilità e, come per ogni abilità, richiede lavoro migliore e diventare il migliore. Tuttavia, ne vale la pena; attrezzare la vostra forza lavoro con competenze di intelligenza culturale è vitale per tutte le organizzazioni che vogliono competere ed eccellere il mercato globale. (Gabriela Weglowska, Learnlight)

The UK and Ireland	Nordics, Netherlands	Germanic	France	Mediterranean	Eastern European
Mostly egalitarian	Egalitarian	Hierarchical	Hierarchical	Hierarchical	Mostly Hierarchical
UK: indirect, coded ROI: more direct	Bluntly direct	Very direct	Often direct	Indirect, relationship	Mostly direct
Time reasonably important	Time important	Time especially important	Time used to donate status	Time not always important	Time not always important
Pragmatic in planning	Planning, all voices to consensus	Planning to precise detail	Planning but sometimes theory > pragmatism	Relationships > planning	Mix
Work / life balance	Work / life balance	Work / life balance	Work / life balance	Work / life balance	Longer work hours
Cautious	Somewhat cautious	Cautious	Risk takers	Can take risks	Can be opportunistic
Rules	Rules	Ordnung	Rules can be bent	Rules can be bent	Mix
Fair play	Fair play	Quality	Intellectual prowess	Who you know	Mix
Compromise	Alignment	Accuracy, precision	Win	Accommodating	What's best now

General Pacific	Asia Japan	China	Singapore	India	Middle East General
Hierarchical other than OZ, NZ	Very hierarchical	Very hierarchical - mainland, HKG, TWN a bit less so	Somewhat hierarchical	Hierarchical	Hierarchical influenced by expatriates
Indirect, maintain harmony	Very indirect	Very indirect in a hierarchy, can be blunt with outsiders	Reasonably direct	Directness depends on position within hierarchy	Can switch indirect to direct relationship dependent

Time reasonably important in the North less in SE Asia	Time important but not rushed	Time especially important but can be impacted by hierarchy	Time generally important	Time not always important	Time generally less important, often reprioritized
Planning generally important but can use different factors	Meticulous planning, all parties alignment	Central planning - mainland, more input HKG, TWN	Planning with aim for rapid implementation	Relationships > planning	Relationships > planning but can be influenced by expats
Work > life balance	Very long and late work hours	Early and long work hours	Long work hours depend on globalisation	Late start, long work hours	Short work hours for govt sector and many lines of business
Generally cautious, can be fatalistic	Very cautious	Cautiously follow directions	Can be risk takers	Cautious of hierarchy, can be very fatalistic	Can be spontaneous, risk takers, can be very fatalistic
Rules	Rules	Rules from above	Rules	Rules can be bent	Rules for some but not others
Face	Face	Face	Face	Face	Reputation, honour
Harmony	Alignment	Loyalty to China, competitive HKG, TWN	Win	Accommodating but quiet competition	What's best now

The USA	Canada	Spanish Speaking Americas	Brazil	Mexico
Appears egalitarian	Egalitarian	Hierarchical	Hierarchical	Hierarchical
Direct	Bluntly direct	Very direct	Often direct	Indirect, relationship
Time is money	Time important	Time particularly important	Time used to donate status	Time not always important
Planning but can change in stream	Planning, all voices to consensus	Planning to precise detail	Planning but sometimes theory > pragmatism	Relationships > planning
Work > life balance, 'presenteeism'	Work / life balance	Work / life balance mix	Work / life balance	Longer work hours

Cautious, eye on litigation	Pragmatically cautious	Generally cautious	Risk takers	Cautious
Rules	Rules	Rules can be bent	Rules can be bent	Rules can be bent
Appearance of fair play	Fair play	Who you know	Who you know	Who you know
Competitive, win	Collaboration	Relationships, influence	Relationships, influence	Relationships, influence

Source: Culturewise Limited 2 Stephen Street, London, W1T 1AN, UK

North Africa	Sub-Saharan Africa	South Africa	Nigeria	Kenya
More formally hierarchical	Mostly hierarchical	Hierarchical with some exceptions amongst European backgrounds	Hierarchical - tribal, linguistic, religious	Hierarchical - tribal linguistic, impact of Indians and Europeans
Reasonably direct, formal	Can be direct	Bluntly direct	Often direct	Somewhat direct
Time not always important	Time generally less important than relationships	Time can be important to some groups, 'now now'	Time used to donate status, not always important	Time not always important
Planning often models French methods	Long term planning difficult for most	Planning but flexibility if facing challenges	Relationships > planning	Relationships > planning
Work / life balance	Work / life balance	Work / life balance	Work / life balance	Work / life balance
Cautious	Somewhat cautious	Will take some risks	Risk takers	Can take risks
Rules can be bent	Rules < who you are	Rules still depend on who you are	Rules can be bent	Rules can be bent
Who you know	Who you know	Who you are	Who you know, connections to the West	Who you are, tribe and ethnicity matter
Relationships, influence	What's best for my group	What's best for my group	What's best for my group	What's best for my group

Source: (<https://insights.learnlight.com/en/articles/cultural-intelligence-skills-the-key-to-your-organizations-success/>)

Dispensa tre – Suggerimenti e suggerimenti per la comunicazione aziendale

<https://insights.learnlight.com/en/articles/cultural-intelligence-skills-the-key-to-your-organizations-success/>

4. Video

Materiali video aggiuntivi per il modulo

1. Comunicazione interculturale: quali sono i 3 aspetti fondamentali della cultura?

<https://www.youtube.com/watch?v=0SNGe0AtV3s>

2. Cos'è l'intelligenza culturale e perché è importante vivere e lavorare

<https://www.youtube.com/watch?v=0wnX4Lu69GI>

3. 3 passaggi per ottenere ciò che desideri in una negoziazione

<https://www.youtube.com/watch?v=Z3HJCOJ2Lmo>

4. Il sorprendente paradosso della comunicazione interculturale

<https://www.youtube.com/watch?v=JzJNA-3b6NA>

5. Conclusione

Le aziende prosperano grazie alla comunicazione e comunicano con il mondo ogni giorno. Essi comunicare con le parti interessate, con acquirenti e fornitori, datori di lavoro in tutto il mondo e le comunità e le società in generale. Comunicano in modo diverso a seconda di chi con cui stanno comunicando mentre adattano il loro stile di comunicazione consapevolmente o inconsapevolmente a seconda della loro controparte. Molti ricercatori hanno analizzato la differenza mezzi di comunicazione in quanto deriva principalmente dalle differenze culturali. Le differenze stanno nel comunicazione sia palese che nascosta, differenze comportamentali in cui segni, gesti, rituali, la religione, le credenze, il tono della voce e i suoni sono diversi e mostrano significati diversi.

Per riuscire a capire come comunicare a livello globale è fondamentale conoscerlo alcuni dei termini chiave riguardanti le culture.

Le sfide della comunicazione interculturale sono uno dei maggiori problemi che le aziende devono affrontare operanti in un contesto internazionale o multinazionale. Prima che emergesse la globalizzazione, le aziende non hanno dovuto affrontare tali sfide in quanto le loro operazioni erano più o meno svolte in un contesto locale con una cultura e una lingua comuni.

Nuove tecnologie, industrializzazione e competizione nel mercato globale per massimizzare il profitto, sopravvivere e crescere lavorando in paesi diversi con colleghi provenienti da diversi paesi il background culturale è diventata una competenza importante per i manager. I manager aziendali hanno bisogno di sviluppare competenze di comunicazione interculturale che consentano loro di gestire la collaborazione fluida con tutti i colleghi oltre confine. Ma questo non è un compito facile.

6. Bibliografia

Bean, R., 2008, Formazione interculturale e prestazioni sul posto di lavoro, NCVER Deardorff, D.K., 2006, Identificazione e valutazione della competenza interculturale come a Alunno Esito dell'internazionalizzazione, *Journal of Studies in International Education*, vol. 10 n. 3 Dangmei, J. , 2016, Intelligenza culturale: colmare le differenze culturali nei paesi emergenti Mercati, *Indian Journal of Research*, volume: 5, numero: 9 Johnson, J. P., Lenartowicz, 2006, Competenza interculturale negli affari internazionali: Verso una definizione e un modello, *Journal of International Business Studies* (2006) 37, 525–543 Kurpis, L.H. Hunter J. , 2017, Sviluppare l'intelligenza culturale degli studenti attraverso un Attività di apprendimento esperienziale: un'intervista interculturale sul comportamento dei consumatori, *Journal of Educazione al marketing* 2017, vol. 39(1) 30–46 Kosak, S. , Mahdi, O., Vubangs, P., 2019, Sviluppo della gestione interculturale Competenze, <https://www.researchgate.net/publication/331047979>

Matsumoto, O., Chiu C.Y., Ward. C. , 2013, Competenze interculturali: teoria, ricerca, e Applicazione, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 44(6) 843–848 McCrea, E., Yin, J.Z. , 2012, Sviluppare l'intelligenza culturale: un corso universitario Quadro di valutazione, *Rivista di gestione dell'organizzazione*, VOL 9, ISS 2 Robert J., Goemans, A., 2006, Ripensare la preparazione degli espatriati Rajpal, S., Onyusheva, I., 2018, Gestire le differenze interculturali nelle multinazionali Corporazioni della Thailandia, [https://doi.org/10.35678/2539-5645.3\(10\).2018.61-72](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(10).2018.61-72) Roux, P. W, Suzuki, K. Matsuba, R., Goda, Y., 2018, Lo sviluppo dell'intelligenza culturale (CQ): Disegni per l'apprendimento misto, *rivista internazionale per i media e le tecnologie educative* 2018, Vol.12, N. 1, pp.18-28 Roux , P, 2017, Progetti per sviluppare

l'intelligenza culturale (CQ), <https://www.researchgate.net/publication/324835627> Roux , P. W, Suzuki, K. 2017, Progettazione di istruzioni online per lo sviluppo culturale Intelligence (CQ): un rapporto da un seminario in classe, International Journal for Media e tecnologia educativa 2017, Vol.11, N. 1, pp.87-96
Roux , P. W, Suzuki, K. 2017, Progettazione di istruzioni online per lo sviluppo dell'intelligenza culturale (CQ): un rapporto da un seminario in classe, International Journal for Educational Media e tecnologia 2017, vol.11, n. 1, pp.87-96
Salla, M., 2013, Leadership nell'ambiente di team virtuali multiculturali, Tesi di laurea
Tuleja, E. A., Sviluppare l'intelligenza culturale per la leadership globale attraverso la consapevolezza, Journal of Teaching in International Business, 25: 5–24, Tennakoon, S. R., 2015, Oltrepassare i confini culturali: sviluppare l'interculturalità Competenza dei futuri insegnanti di inglese, International Journal of Scientific and Pubblicazioni di ricerca, volume 5, numero 4, Wit, H. J. S, S. 2015, Come fornire opportunità di apprendimento efficaci a livello internazionale Studenti di economia e management per sviluppare le loro competenze interculturali?, Sviluppo delle competenze interculturali presso IBMS
Waxin, M., Panaccio, A., 2005, Formazione interculturale per facilitare l'adattamento degli espatriati: lavori! <https://www.researchgate.net/publication/242343590>

Burack, E., 1991, Cambiare la cultura aziendale – il ruolo dello sviluppo delle risorse umane, Pianificazione a lungo termine, 24(1), 88-95. Cook, S., 1998, Fusione Daimler-Chrysler, in Gleich, R., 2010, Value in Due Diligence, Routledge. Carol T. & Holbrook, L., 1987, Dati demografici negli incontri di servizio: effetti della razza e Genere, Wiley. De-Mooji, 2015, Ricerca interculturale nel marketing internazionale: chiarire alcuni dei problemi confusione, International Marketing Review, 32(6): 646-662. Dietl, J., & Gasparski, W., 1997, Etyka biznesu, PWN Hall, E., 1976, Beyond Culture, Anchor: Doppio giorno. Fox, J., 2011, Etichetta per i manichini, Wiley. Gates, M., 2016, Questioni interculturali relative alla fusione DaimlerChrysler, Crossculture. Hammerich, K., Lewis, D., 2012, I pesci non possono vedere l'acqua, Wiley Hofstede, G., 1984. Conseguenze della cultura: differenze internazionali nel mondo del lavoro Valori (2a ed.). Kluckhohn, FR e Strodbeck, FL (1961). Variazioni negli orientamenti di valore. Evanston, IL: Fila Kono, T., 1988, Cambiamento della cultura aziendale, Tokyo: Ko-dan-sha Laurent, E., (et al), 1983, La diversità culturale delle concezioni del management occidentale, Studi internazionali di gestione e organizzazione, 8 (102): 75-96 Laurent, A., 1986, Il puzzle interculturale della gestione internazionale delle risorse umane, Gestione delle risorse umane, 25(1): 91-102 Leyland F. Pitt e Russell Abratt, Corruzione negli affari: gli atteggiamenti gestionali sono giusti? , Giornale di etica aziendale, vol. 5(1): 39-44 McClelland, D., 2010, The Achieving Society, Martino Fine Books Mead R., 1994, Management internazionale: dimensioni interculturali Cambridge: Editori Blackwell Ostle, D., 1999, Lo scontro culturale alla DaimlerChrysler è stato peggiore del previsto, online documento <https://europe.autonews.com/article/19991122/ANE/911220842/the-culture-clash-at-daimlerchrysler-era-peggio-del-previsto> Paine, L., 1994, Managing for Organizational Integrity, HBR (marzo-aprile): 107-117. Parsons, T. e Shils, E. A. (a cura di), 1951, Verso una teoria generale dell'azione. Università di Harvard Premere Porter, M., ed., 2000, Can Japan Compete?, Basic Books Trompenaars F.& Hampden-Turner, C., 2005, "Cavalcare le onde della cultura: comprendere la diversità culturale negli affari" (Nicholas Brealey, Regno Unito) Rugimbana, R; Nwankwo, S (2003). Marketing interculturale. Inghilterra: Thomson. Demangeot, C., ed, 2015, Mercati multiculturali: nuovo territorio per l'internazionale ricerche di marketing e sui consumatori, International Marketing review 32(2): 118-140 Schindler J., (2019), I vantaggi della diversità culturale sul posto di lavoro, Forbes online CFI, 2020, Gestione della Diversità, documento online, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/diversity-management/> Simmel, G., 1950, Simmel sulla cultura: scritti selezionati, SAGE Tönnies, F. (1957). Comunità e società. [Gemeinschaft

und Gesellschaft]. Stato del Michigan Università. Premere. Wertheim, G., 1965, Documenti di ricerca, Università di Stanford Whipple, T.W., Swords, D.F. Giudizi sull'etica aziendale: un confronto interculturale. *Autobus J Etica* 11, 671–678 (1992) Wilkinson, I., Cheng, C., 1999, Marketing multiculturale in Australia: sinergia nella diversità, *Giornale di marketing internazionale*, 7(3): 106-125 Adair, W. L., Taylor, M. S. e Tinsley, C. H. (2009). Partire con il piede giusto: negoziazione Schemi quando le culture si scontrano. *Ricerca sulla negoziazione e sulla gestione dei conflitti*, 2(2), 138–163. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2009.00034.x> Adair, WL, Okumura, T. e Brett, JM (2001). Comportamento negoziale quando le culture Scontro: Stati Uniti e Giappone. *Giornale di psicologia applicata* 86(3), 371-385. Adler, NJ e Graham, JL (1989). Interazione interculturale: il confronto internazionale fallacia?. *Giornale di studi aziendali internazionali*, 20(3), 515-537. Arasaratnam, L., & Doerfel, M. (2005). Competenza di comunicazione interculturale: Identificare i componenti chiave da prospettive multiculturali. *Giornale Internazionale di Relazioni interculturali*, 29, 137-163. Baber, WW e Ojala, A. (2015). Schemi di negoziazione cognitiva nelle industrie IT del Giappone e Finlandia. *Giornale di tecnologia internazionale e gestione delle informazioni*, 24(3), 87–104. Bailey, B. (1997). Communication of Respect in Interethnic Service Encounters. *Language in Society*, 26(3), 327-356 Casmir, F. L. (1999). Foundations for the study of intercultural communication based on a third-culture buildingmodel. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 91–116. Collier, M. J. (1989). Cultural and intercultural communication competence: Current approaches and directions for future research. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 287–302. Early, P.C. and Ang, S. (2003). Cultural Intelligence: Individual Interactions across Culture. Stanford Business Books, Stanford. Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C., & Glick (1999). (Dis) Respecting Versus (Dis)Liking: Status and Interdependence Predict Ambivalent Stereotypes of Competence and Warmth. *Journal of Social Issues*, 55(3), 473-489. Fulmer, I. S., & Barry, B. (2004). The Smart Negotiator: Cognitive Ability And Emotional Intelligence in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 15(3). Garcia, C. (2010). “Cuento Conmigo”: l'espressione di simpatia dello spagnolo peruviano Altoparlanti. *Giornale di Pragmatica*, 42, 408-425. Geertz, C. (1973). L'interpretazione delle culture. New York: Libri di base pp. 3–13, 412–453. Gudykunst, WB (1995). Teoria della gestione dell'ansia/incertezza (AUM). In R. L. Wiseman (Ed.), *Teoria della comunicazione interculturale* (pp. 8–58). Thousand Oaks, California: Sage. Gudykunst, WB (2002). Comunicazione interculturale. In WB Gudykunst e B. Mody (a cura di), *Manuale di comunicazione internazionale e interculturale* (pp. 179–182). Mille querce, CA: Saggio. Hall, ET (1959). *La lingua silenziosa*. New York: Anchor Books. Hewstone, M., Rubin, M. e Willis, H. (2002). Pregiudizio intergruppo. *Rassegna annuale di psicologia*, 53(1), 575-604. Katriel, T. e Philipsen, G. (1981). “Ciò di cui abbiamo bisogno è la comunicazione”: “Comunicazione” come a categoria culturale in alcuni discorsi americani. *Monografie della comunicazione*, 48, 301–317. Kim, Y.Y. (1986). *Comprenderelastrutturadasociale dellacomunicazione intergruppo*. In W.B. Gudykunst (a cura di), *Comunicazione intergruppo* (pagg. 86–95). Londra: Edward Arnold. Kim, YY (1991). *Competenza nella comunicazione interculturale: una visione teorica dei sistemi*. A S. Ting-Toomey e F. Korzenny (a cura di), *Comunicazione interpersonale interculturale* (pp. 259–275). Newbury Park, California: Sage. Kim, YY (1995). *Adattamento interculturale: una teoria integrativa*. In RL Wiseman (a cura di), *Teoria della comunicazione interculturale* (pp. 170–193). Thousand Oaks, California: Sage. Kim, Y.Y. (2002). *Adapting to an unfamiliar culture*. In W.B. Gudykunst, & B. Mody (a cura di), *Handbook of comunicazione internazionale e interculturale* (pp. 259–273). Thousand Oaks, California: Sage. Kumar, R. e Worm, V. (2004). *Dinamiche istituzionali e processo negoziale: confronti India e Cina*. *Giornale internazionale di gestione dei conflitti*, 15(3), 304-334. Kluckhohn, C., Murray, H.A. e Schneider, DM

(1953). Personalità nella natura, nella società e cultura. Associazione Americana di Psicologia. Imai, L. e MJ Gelfand (2010). "Il negoziatore culturalmente intelligente: l'impatto di intelligenza culturale (CQ) sulle sequenze e sui risultati della negoziazione." *Organizzativa Comportamento e processi decisionali umani* 112(2): 83-98. Lee, D. (1950). Codificazione lineare e non lineare della realtà. *Medicina Psicosomatica*, 12, p. 89-97. Luomala, H. T., Kumar, R., Singh, J. D. e Jaakkola, M. (2015). Quando un business interculturale La negoziazione fallisce: confronto tra emozioni e tendenze comportamentali di individualisti e Negoziatori collettivistici. *Decisione e negoziazione del gruppo*, 24(3), 537–561. <https://doi.org/10.1007/s10726-014-9420-8> Martin, JN e Hammer, MR (1989). Categorie comportamentali dell'interculturalità competenza comunicativa: percezioni dei comunicatori quotidiani. *Giornale Internazionale di Relazioni interculturali*, 13, 303–332. Mackenzie L. e Wallace M. (2011). La comunicazione del rispetto come significante Dimensione della competenza comunicativa interculturale. *Comunicazione interculturale*. Vol 7(3), pp 10-18. Redmond, M.V. (1985). Il rapporto tra competenza comunicativa percepita e l'empatia percepita. *Monografie della comunicazione*, 52(4), pp. 377-382. Ruben, B. e Kealey, D. (1979). Valutazione comportamentale delle competenze comunicative e la previsione dell'adattamento interculturale. *Giornale internazionale di relazioni interculturali*, 3, 15-48. Salovey, P. e Mayer, JD (1990). Intelligenza emotiva. *Immaginazione, cognizione e Personalità*, 9(3), 185-211. doi:10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg Ting-Toomey, S. (1993). Intraprendenza comunicativa: una teoria della negoziazione dell'identità. Nella R. L. Wiseman, & J. Koester (a cura di), *Competenza comunicativa interculturale* (pp. 72–111). Newbury Park, California: Saggio. Volkema, RJ (2004). Predittori demografici, culturali ed economici dell'eticità percepita del comportamento negoziale: un'analisi di nove paesi. *Giornale di ricerca aziendale* . 57, 69-78. W. Leeds-Hurwitz, Note nella storia della comunicazione interculturale: The Foreign Service Istituto e il mandato per la formazione interculturale, in: J. Martin, T. Nakayama e L. Flores (a cura di), *Readings in Cultural Contexts*, Mayfield, Mountain View, CA, 1998, p. 16. Wiseman, R. L., Hammer, M. R. e Nishida, H. (1989). Predittori dell'interculturalità competenza comunicativa. *Giornale internazionale delle relazioni interculturali*, 13, 349–369. Zaharna, R. (2001). Approccio "in-awareness" alle pubbliche relazioni internazionali. *Pubblico Revisione delle relazioni*, 27(2), 135–148. doi:10.1016/s0363-8111(01)00076-5



Co-funded by
the European Union

BOSS
WOMEN IN FAMILY BUSINESSES

**HERITAGE BUSINESS
STRATEGIES FOR SUSTAINABLE
DEVELOPMENT**



<https://bossproject.eu/>