

LABORATORIO DI RICERCA  
CROSS CULTURAL COMPETENCE  
LEARNING & EDUCATION



LAB

Magazine

# Intelligenza Culturale

*"L'interazione tra culture diverse è una sfida ma alcuni individui riescono ad operare in maniera più efficace in contesti con interazioni tra culture diverse"*

STRATEGO   
EDIZIONI

LUGLIO 2022 N. 1

---

# INDICE

**03**

***La nostra  
missione***

**05**

***La diversità  
culturale***

**07**

***L'intelligenza  
culturale***

**10**

***Crossing Boundaries  
Expo Dubai 2020***

**12**

***Tirocinio  
al 3CLab***

**13**

***Giappone: un viaggio  
a mente aperta***

*Un progetto editoriale che in maniera trasversale attraversa i saperi accademici, il sentire generazionale, le sensibilità "differenti", la complessità dei territori internazionali. Operazione non facile, certo. Ma necessaria. Un progetto editoriale necessario perché abbiamo sempre più bisogno di lavori collettivi, di concreta condivisione culturale (ed emozionale), di trame che attraversano la ricerca scientifica universitaria e la forte divulgazione. Insomma, questo magazine vuol essere un piccolo (ma denso, ci auguriamo) "invito al viaggio" che ha come volano di spinta (e ancor prima di "aggregazione") tutte le componenti del 3CLab. E in questo "viaggiare" (un circumnavigare tra approdi e ripartenze) nel nostro magazine troverete il pulsare del contemporaneo, gli orizzonti della bellezza come forza motrice del lavoro culturale, la categoria della "bontà" della leadership, i case history, le testimonianze internazionali e tanto altro ancora. Certo siamo ben consapevoli che il nostro è uno sguardo inevitabilmente "parziale" ma proprio in questa "parzialità" troverete l'entusiasmo di un lavorare in squadra e l'acutezza di una serie di spunti e prospettive in continuo divenire. Insomma, eccoci con il nostro magazine e con il nostro desiderio di raccontare e fare squadra, cercando di dare voce alle multiformi attività del 3CLab. Consapevoli che dietro tutto questo c'è una grandissima passione. Passione! Totemica parola chiave che spesso tornerà nel nostro percorso editoriale. Come tornerà, sovente, la parola bellezza.*

*Buona lettura*



*Direttori editoriali*  
**Alfonso Amendola**  
**Bice Della Piana**

*Caporedattore*  
**Inna Bogachik**

*Art Director*  
**Francesca Avallone**

*Redazione*  
**Antonio Vitolo**  
**Francesca Avallone**  
**Francesco Di Vincenzo**  
**Albachiara De Cola**  
**Matteo Pastore**

*Collaboratori*  
**Olga D'Amaro**  
**Albachiara De Cola**

**Francesco Di Vincenzo**  
**Francesca Avallone**  
**Ilaria Enoletto**  
**Rury Severino**

*Responsabili comunicazione e area web*  
**Nicola Carrano**  
**Erica Ambrosino**  
**Federica Ferrara**

*Contatti*  
**Bice Della Piana**  
**[bdellapiana@unisa.it](mailto:bdellapiana@unisa.it)**

*Sede della redazione*  
**Via Giovanni Paolo II, 132 Fisciano**  
**84084, Salerno, IT**  
**Dipartimento di Management & Innovation System**  
**DISA-MIS**



## LA NOSTRA MISSIONE

Il 3Clab-Cross Cultural Competence Learning & Education nasce dall' esigenza di comunicare e diffondere l'idea di *bellezza della diversità* e di *bontà dei leader*. I concetti di bello e buono, per quanto siano interpretabili soggettivamente e ciascuno possa attribuire loro un significato diverso, ci pongono di fronte a due verità comuni a tutti gli esseri umani: la bellezza rimanda a sensazioni di benessere interiore per il semplice fatto di contemplarla; la bontà, invece, rimanda a una sensazione di fiducia che deve essere sperimentata con i propri sensi.

Gli aggettivi *bello* e *buono* sono idonei, altresì, a descrivere le persone. In questo caso la bellezza risiederà nell'*unicità della persona* e la bontà nella *fiducia che trasmette*, la quale necessita di una certa *relazionalità* per essere sperimentata. Se trasponiamo quanto detto in un *ambiente di lavoro multiculturale*, non sarà difficile comprendere che avremo l'incontro di persone diverse, uniche e quindi belle secondo l'accezione attribuitagli precedentemente. La diversità delle storie rappresenta un punto di forza per i leader che sappiano leggerne i significati e che abbiano le competenze giuste per cogliere la bellezza che si nasconde in ciò che apparentemente sembra distante da noi. Un *buon leader* deve possedere, al tempo stesso, capacità comunicative che gli permettano di condividere la bellezza scoperta attraverso un *linguaggio positivo*. Parlare di distanza culturale e analisi delle differenze crea

attrito nell'interazione con altri individui, mettendo in evidenza quanto l'altro è diverso da noi e quanto sia difficile comprendere il suo mondo. Piuttosto, è possibile parlare di *ponti tra culture* spostando il focus sulla similarità culturale tra le persone, tra le loro storie pur se uniche. In questo modo i leader riusciranno a creare ambienti sani in cui lavorare con team multiculturali trasmettendo sensazioni di *benessere collettivo* e *sicurezza psicologica*.

Il 3CLab, dunque, ha la funzione di sgretolare la *dark side* delle differenze culturali dando a queste ultime la valenza di *opportunità da cogliere*. Perseguendo la sua missione, il laboratorio è ancorato a due pilastri ritenuti rilevanti: la *consapevolezza culturale*, ossia la capacità di riconoscere la propria unicità e quella degli altri; un *approccio positivo alla diversità* creando spazi di apprendimento inclusivo. A tal riferimento, Hockings suggerisce che l'inclusività "abbracci una visione dell'individuo e della differenza individuale come fonte di diversità che può arricchire la vita e l'apprendimento degli altri".

Il laboratorio di ricerca 3CLab - Cross Cultural Competence Learning & Education si propone come luogo fisico che ha permesso il *passaggio da uno stato mentale all'azione* per comunicare l'importanza di creare ponti tra culture attraverso il valore del linguaggio positivo e le capacità dei nuovi leader cross-cultural.



# LABORATORIO DI RICERCA 3C



Il "3CLab - Cross Cultural Competence Learning & Education", attivo dal 2017 presso il DISA-MIS è stato concepito come uno Spazio di Apprendimento Inclusivo avente la finalità di intendere la formazione in ambito cross-cultural come un processo di apprendimento sociale nel quale osservazione, esperienza e motivazione alla conoscenza dell'altrui cultura ne rappresentano le radici.

La caratteristica che lo contraddistingue, e che pone le sue basi nel Positive Organizational Scholarship, è il richiamo al valore positivo della diversità in contesti decisionali multiculturali e la diffusione di metodi e strumenti finalizzati alla comprensione delle condizioni che portano ad una minimizzazione degli aspetti negativi e alla massimizzazione di quelli positivi.

Mosso dall'idea che la cultura dell'inclusione sia il portato di una mentalità non elitaria e democratica, il 3CLab si propone come supporter e partner strategico dell'attività di internazionalizzazione del DISA-MIS in primis e dell'Ateneo nel suo complesso mirando ad "umanizzare" la formazione manageriale e imprenditoriale in tutti gli ambiti e settori.

Obiettivo principale del 3CLab è ricreare situazioni in cui i partecipanti possano svilupparsi come Risorse Culturalmente Intelligenti e dare il proprio contributo alla creazione di "Comunità Pensanti" in grado di

sviluppare soluzioni sostenibili per problemi complessi.

Pur assumendo come prioritario il supporto allo sviluppo dell'Intelligenza Culturale di studenti, manager, imprenditori e policy makers attraverso diverse iniziative, le principali aree di ricerca sono le seguenti:

- ◆ Prospettiva cross cultural applicata al management e all'imprenditorialità
- ◆ Sviluppo dell'Intelligenza Culturale
- ◆ Processi di negoziazione cross-cultural efficace
- ◆ Analisi del Rischio Culturale nei business internazionali
- ◆ Sviluppo della Cross Cultural Competence nelle organizzazioni pubbliche
- ◆ Influenza dei valori culturali nei meccanismi di governance delle imprese familiari.

Teniamo regolarmente corsi di Cross Cultural Competence e Cross Cultural Management in cui la Cultural Humility assume una particolare valenza. Essi hanno il principale obiettivo di stimolare la Cultural Awareness dei partecipanti attraverso l'utilizzo di metodi innovativi in cui i giochi di ruolo sono volti ad incrementare l'intelligenza culturale e promuovere l'approccio positivo allo studio delle differenze culturali. Particolare rilievo assume il metodo utilizzato per rilevare le similarità tra culture studiate



**Intelligenza culturale degli  
studenti**



**Prospettiva interculturale  
applicata alla gestione e  
all'imprenditorialità**



**Negoziazione interculturale negli  
affari internazionali**



# LA DIVERSITÀ CULTURALE

L'articolo 1 della Dichiarazione Universale dell'UNESCO sulla diversità culturale del 2 novembre 2001 afferma: "La cultura assume forme diverse nel tempo e nello spazio. La diversità si rivela attraverso gli aspetti originali e le diverse identità presenti nei gruppi e nelle società che compongono l'Umanità. Fonte di scambi, d'innovazione e di creatività, la diversità culturale è, per il genere umano, necessaria quanto la biodiversità per qualsiasi forma di vita. In tal senso, essa costituisce il patrimonio comune dell'Umanità e deve essere riconosciuta e affermata a beneficio delle generazioni presenti e future." Cultura e diversità, una dicotomia perfetta: due elementi complementari, complessi, talvolta intangibili, talvolta tangibili ed insiti nelle azioni e nelle espressioni verbali e visive di ogni giorno. Ma in fondo, che cos'è la cultura, e perché genera "diversità" e viceversa? La cultura è relazione, è un processo di condivisione ed elaborazione di valori, tradizioni, gesti, forse anche ricordi ed emozioni. E' l'essenza della storia umana, e con essa cambia e si evolve, dalle radici al presente, portando con sé tutti i suoi legami, lasciando a chiunque un'identità in cui riconoscersi, una ricchezza da poter condividere e trasformare senza limiti.

L'etimologia della parola ha di per sé il significato più profondo: cultura deriva dal verbo latino *colĕre*, ovvero "coltivare", un'azione che presuppone la presenza attiva di alcuni elementi fondamentali: la terra, gli uomini, e la relazione che si instaura tra queste due entità, con un continuo scambio di valori estrinseci ed intrinseci che producono rispetto, mutualità, fiducia, diversità. La cultura è una risorsa umana, è emozione, è storia, è un valore, un simbolo, un sistema all'interno del quale gli esseri umani diventano attori principali, e l'individualità si rimodella e trasforma in "collettività." La cultura è anche percezione, ricchezza, eterogeneità: la diversità delle percezioni che trasmette e che può suscitare è ciò che la rende autenticamente multiforme, e perchè no, multicolore. Elaborare le nostre sensazioni ci conduce a sviluppare delle percezioni: spesso ci chiediamo cosa sia "bello" per i nostri occhi, e cosa sia "buono" per la nostra anima, spesso osserviamo un oggetto, un fenomeno, una persona, ed in quel preciso momento, proviamo a decifrare delle risposte, a comprendere le nostre sensazioni verso quella determinata entità, e alla fine ci rendiamo conto che non possono esserci risposte assolute e percezioni omogenee: la realtà è diversa, multidimensionale, è costituita da infinite sensazioni che generano emozioni positive e negative, e sta a noi attribuire il significato più adatto alla rappresentazione della realtà circostante, e sviluppare una consapevolezza tale, da saper riconoscere e sfruttare il lato positivo. Uno degli errori più comuni e condivisi nel tempo, risiede nella mancata consapevolezza che ogni cultura sia naturalmente unica e diversa: il mondo è "nato" multiculturale, e questa varietà, che è dinamica e necessaria, consente di creare risorse infinite, ci rende liberi e uguali, ma soprattutto, ci rende vivi. La diversità culturale è direttamente legata all'identità culturale degli individui, e quest'ultima è il risultato di una interdipendenza fra aspetti interni ed esterni, espliciti ed impliciti della propria individualità: ciò che appare "diverso" è solo una percezione intrinseca. La diversità culturale è una risorsa che va attentamente compresa e condivisa per

arricchire il capitale umano, ed è l'unica fonte di ricchezza e sviluppo in grado di generare benefici attraverso uno scambio *win-win*. L'articolo 3 della Dichiarazione Universale dell'UNESCO, afferma ancora: "La diversità culturale amplia le possibilità di scelta offerte a ciascuno; è una delle fonti di sviluppo, inteso non soltanto in termini di crescita economica, ma anche come possibilità di accesso ad un'esistenza intellettuale, affettiva, morale e spirituale soddisfacente."



**CULTURAL DIFFERENCES  
SHOULD NOT SEPARATE US FROM  
EACH OTHER, BUT RATHER  
CULTURAL DIVERSITY BRINGS A  
STRENGTH THAT CAN BENEFIT ALL  
OF HUMANITY**

L'educazione, come attività primaria volta alla formazione degli individui, ha il compito di trasmettere l'immenso valore positivo e potenziale della diversità culturale, *in primis* lavorando sullo sviluppo dell'intelligenza culturale (CQ). Un individuo culturalmente intelligente, sarà in grado di accettare (in maniera consapevole e rispettosa) ciò che è nuovo, ed adeguarsi alle differenze culturali del sistema di cui fa parte, riuscendo a cogliere il plus che ogni identità culturalmente diversa può apportare al contesto di riferimento, condividendo conoscenza e sviluppando competenze trasversali. Condividere ci rende più aperti, ci avvicina anche quando le differenze sembrano essere insormontabili, perché la diversità culturale è un motore di coesione, è creatività, coraggio, talento. La comprensione e la condivisione dell'importanza della diversità culturale è un vero e proprio gesto d'amore e coraggio: è la possibilità di poter scegliere ogni giorno nuove possibilità per noi stessi, per il mondo. E', forse, la possibilità di poter dire sì alla pace, sì alla bellezza, sì alla meraviglia di essere umani.

# L'INTELLIGENZA CULTURALE

## UN COSTRUTTO MULTIDIMENSIONALE E NUOVA COMPETENZA DEL FUTURO

Le nuove tecnologie hanno abbattuto le distanze geografiche e temporali, aprendo il mondo a nuove opportunità internazionali ma al contempo "costringendo" individui di culture profondamente diverse al confronto quotidiano. Per comprendere il mondo moderno non possiamo non partire dal concetto di globalizzazione che ha influenzato le vite e le economie di tutto il mondo. L'interazione tra culture diverse è una sfida, ma alcuni individui riescono ad operare in maniera più efficiente di altri in contesti con interazioni tra culture diverse (Gelfand, Erez, e Aycan, 2007). Questa tipologia di interazione richiede la capacità di saper operare attraverso le differenze cercando di individuare e costruire ponti che vanno a ridurre il rischio di incomprensioni e conflitti. Nel tempo si è notato come alcune persone avessero una abilità naturale nel riuscire ad interagire in contesti culturalmente differenti, venendosi così a delineare il concetto di Intelligenza Culturale (CQ). Fu introdotto per la prima volta da Earley e Ang nel libro "*Cultural Intelligence: Individual Interaction Across Cultures*" (2003), la cui definizione mira a fornire una spiegazione sulla capacità di operare efficacemente in ambienti caratterizzati da diversità culturale. Negli ultimi decenni, dal concetto teorico si è tentato di definire una misurazione psicometrica delle proprietà della CQ, fornendo evidenze che dimostrino la validità del costrutto (Ang, Van Dyne e Rockstuhl, 2015). Un primo tentativo di modellizzare l'Intelligenza Culturale fu ad opera di Earley e Mosakowski, i quali pubblicarono un articolo sulla rivista scientifica *Harvard Business Review* (2004) in cui definirono tre diverse componenti della CQ: la componente cognitiva, fisica e emozionale/motivazionale.

Ma la modellizzazione che nel tempo ha avuto il maggior utilizzo ed applicazione da parte di studiosi, rendendosi così protagonista di numerose pubblicazioni, è quella proposta da Earley e Ang (2003). In questo caso l'Intelligenza Culturale viene definita attraverso un costrutto multidimensionale il quale si compone di quattro dimensioni: CQ Metacognitiva, CQ Cognitiva, CQ Motivazionale e CQ Comportamentale.

La prima dimensione (CQ Metacognitiva) si riferisce alla capacità mentale che gli individui hanno di acquisire e comprendere le conoscenze culturali. Nello specifico, si focalizza sulla consapevolezza e sul monitoraggio dei propri processi cognitivi (Flavell, 1979). Come evidenziato da Triandis (2006), gli individui con un alto livello di CQ Metacognitiva hanno sviluppato una consapevolezza tale che permette loro di capire in che modo la propria cultura influenza i propri comportamenti e consente di interpretare al meglio le situazioni interculturali. Conoscono anche l'importanza della preparazione e della pianificazione dell'interazione, la quale richiede la comprensione di norme culturali diverse, acquisibili attraverso programmi di formazione interculturale o letture specialistiche. Si tratta, quindi, di soggetti che hanno maturato la consapevolezza di sé, la consapevolezza degli altri e la consapevolezza della situazione (Endsley, 1995; Sheldon, 1996; Triandis, 2006).

La CQ cognitiva fa riferimento alle conoscenze di un individuo in merito alle norme, pratiche, istituzioni e convenzioni che definiscono una cultura e che si acquisiscono mediante lo studio oppure attraverso le proprie esperienze personali. La conoscenza degli elementi, che compongono un contesto culturale specifico, aiuta gli individui a comprenderne i comportamenti e gli schemi che modellano l'interazione (Ang & Van Dyne, 2008).

Acquisire conoscenze specifiche della cultura aiuta le persone a capire e ad adattarsi rapidamente al nuovo contesto (Triandis, 1977). Tuttavia, poter comprendere nello specifico molteplici culture richiede sforzi cognitivi notevoli e in un contesto globalizzato come il



mondo moderno è più frequente incontrare soggetti provenienti da diverse culture. Per cui soffermarsi sulla comprensione totale di un'unica cultura potrebbe non essere sufficiente. Triandis (1977) ha evidenziato come "l'apprendimento dell'intera gamma di variazioni culturali può in effetti rivelarsi più efficiente nel lungo periodo" (p. 21). Ossia essere in grado di capire in che modo possono le culture differire ed essere in grado di distinguere le variabili culturali che la determinano.

Possedere un elevato livello di CQ cognitiva permette, dunque, di avere a disposizione un elevato ventaglio di conoscenze sia relative ad aspetti economici, legali, sociali e tradizionali di una cultura, e prevede, quindi, che tale dimensione sia influenzata da scelte ex-ante del soggetto in merito a quali culture egli desidera studiare o immergersi dal vivo.

La CQ motivazionale "rappresenta la capacità di convogliare la propria attenzione e le proprie energie in merito all'acquisizione di conoscenze e alla volontà di relazionarsi in maniera efficace in contesti culturalmente eterogenei" (Ang et al., 2007). Il riferimento è, dunque, alla capacità dell'individuo di dirigere le proprie attenzioni ed energie all'apprendimento e al funzionamento di situazioni caratterizzate da differenze culturali (Ang & Van Dyne, 2008).

Coloro che hanno un autentico interesse e colgono il valore potenziale della diversità culturale sono meglio in grado di sostenere l'energia necessaria per interazioni efficaci (Brooks & Schweitzer, 2011; Wood, Bandura, e Bailey, 1990), soprattutto perché le interazioni interculturali celano comunque ostacoli che possono generare incertezza e ansia (Gudykunst, 1993; Maertz, Hassan, e Magnusson, 2009; Molinsky, 2007).

L'ultima analisi concerne la CQ comportamentale. Il riferimento, in questo caso, è in base alle capacità di un individuo di mettere in atto azioni verbali e non verbali appropriate all'interazione con persone provenienti da culture diverse (Ang & Van Dyne, 2008).

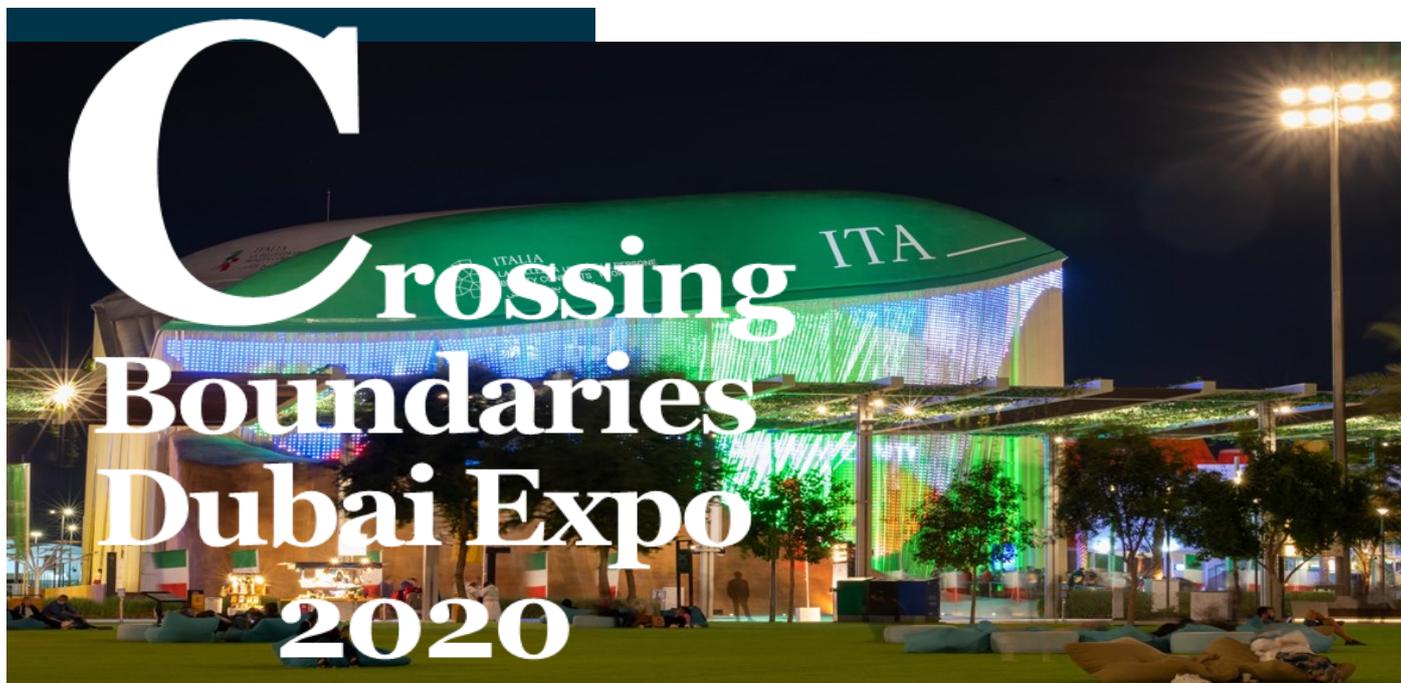
La riflessione riguarda la capacità delle persone di gestire e regolare i comportamenti sociali negli incontri interculturali in modo da ridurre al minimo gli errori di percezione e di attribuzione (Ghahremani, Monterosso, Jentsch, Bilder, & Poldrack, 2010; Gudykunst, 1993). Questa dimensione si riferisce all'intero set comunicativo rappresentato non solo dalla comunicazio-

ne verbale, ma anche da quella non-verbale o paraverbale, nonché alla abilità di adattamento dei propri comportamenti.

Le ricerche in ambito di comunicazione interculturale hanno evidenziato grandi differenze tra le varie culture nei modi che vengono ritenuti appropriati (Gudykunst, Ting-Toomey, & Chua, 1988; Spencer-Oatey, 2008). Alcuni modi di comunicare sono accettati e considerati appropriati in un contesto culturale e, invece, risultano del tutto inappropriati in altri (Earley & Ang, 2003; Trompenaars e Hampden-Turner, 1998).

Numerose ricerche sono in corso su questo tema per approfondire la comprensione, la consapevolezza ed il rispetto delle norme e differenze culturali. Ricerche che vogliono essere anche un messaggio positivo sull'apprezzamento della diversità e sulla capacità di poter valorizzare le differenze. Questo permette di aprire una nuova visione di interazione interculturale che permette di cogliere tutti gli aspetti positivi che tale esperienza possa offrire, costruendo ponti che possano limitare le distanze.





## “CONNECTING MINDS, CREATING THE FUTURE”

“*Connecting Minds, Creating the Future*” è il claim che ha smosso i circa 20 milioni di visitatori dell’Expo 2020. In un mondo dove i disastri ambientali, guerre, conflitti e violazione dei diritti umani fondamentali sembrano persistere e minacciare le nuove generazioni, connettere le menti globali per creare un futuro sostenibile rappresenta un’arma vincente.

Oggi acquisire un vantaggio competitivo, significa operare attivamente attraverso la generazione di idee che contribuiscano alla risoluzione di queste problematiche.

L’innovazione sostenibile richiede la capacità di adottare strategie transnazionali, che prevedono continui scambi di risorse e competenze provenienti da diverse aree geografiche, riuscendo così ad aprire nuovi orizzonti in cui il successo è ottenibile soltanto dall’unione degli sforzi.

La cooperazione internazionale, d’altra parte, non è esente da difficoltà. Diverse tipologie di comportamento e di negoziazione possono emergere durante un’interazione interculturale, per cui è fondamentale sviluppare le abilità degli individui per permettere loro di costruire ponti che favoriscano la cooperazione, piuttosto che rischiare che tali differenze costituiscano un ostacolo insormontabile. Una corretta comunicazione cross-culturale rappresenta uno dei pilastri che permette il successo della maggior parte degli accordi internazionali, che insieme all’analisi degli stili negoziali e all’assunzione di un stile comportamentale consono permette la collaborazione all’interno di gruppi multiculturali. Il 3CLab ha dimostrato come risorse culturalmente intelligenti possano facilitare la comunicazione e quindi la connessione mentale tra individui provenienti da culture diverse. Il giorno 8 Febbraio 2022 il nostro laboratorio è stato protagonista di un evento al padiglione italiano dell’Expo 2020 di Dubai: “Crossing Boundaries”. L’evento ha coinvolto gli studenti dell’Università degli studi di Salerno e dell’Università di Dubai allo scopo di simulare una negoziazione finalizzata alla stipulazione di un accordo preliminare di una Joint Venture Internazionale. I professori del dipartimento di Scienze Aziendali – Management & Innovation Systems dell’Università degli studi di Salerno, Bice Della Piana e Massimo De Falco, come Experience Designers, hanno assunto un ruolo decisivo nello sviluppo dell’evento.



Allo scopo di contribuire alla formazione di leader globali, progettando una tecnica di training decisamente innovativa, è stato sperimentato un confronto significativo tra le due culture. Gli studenti si sono immedesimati in una simulazione di trattativa internazionale che li ha visti coinvolti nel tentativo di sviluppare un complesso alberghiero situato in Finlandia. Ai due gruppi è stato affidato il compito di delineare le condizioni nella quale l'hotel avrebbe operato, delineando l'assetto organizzativo, amministrativo e legale. La negoziazione, complessa e stimolante, sia per gli studenti che per gli osservatori è stata suddivisa in diverse fasi tra le quali una prima sessione intra-cultural al fine di definire le strategie preliminari e gli obiettivi del team, una seconda fase nella quale vi è stata la presentazione delle proposte elaborate dai gruppi, una terza fase in cui vi è stata un'ulteriore discussione all'interno dei team per rivalutare le strategie formulate, ed infine, una discussione conclusiva animata da uno scambio di prospettive ed idee aggiuntive da entrambe le parti.

Le 'Cultural Ambassadors' hanno svolto un ruolo cruciale in quanto responsabili di condurre la simulazione in tutte le sue fasi dimostrando una notevole consapevolezza culturale. È stata un'esperienza ricca di emozioni e colpi di scena, in cui entrambi i team hanno dimostrato un forte pensiero critico e capacità di formulare strategie di interazione adeguate. In particolare, gli studenti sono stati guidati ad oltrepassare le barriere causate dalla diversità culturale ricercando l'equilibrio tra l'accettazione incondizionata della cultura altrui (ipocrisia culturale) e la tendenza a imporre all'altra

parte la propria cultura (imperialismo culturale). Questo progetto proposto dal 3Clab, è stato ormai riadattato e riproposto in diverse occasioni, permettendo agli studenti di incrementare sia la loro cultural awareness che le competenze di base necessarie a gestire negoziazioni interculturali nei business internazionali. Inoltre, ha lo scopo di sviluppare la capacità di comprendere i problemi legati all'interazione tra diverse culture all'interno di un'organizzazione o tra organizzazioni di diverse nazionalità. Il progetto Crossing Boundaries dimostra come, in qualsiasi tipo di negoziazione, un approccio win-win possa essere la migliore soluzione da adottare per ottenere un vantaggio reciproco. Il nuovo paradigma mondiale, in cui le interazioni tra soggetti di cultura diversa sono continue, è fondamentale favorire lo sviluppo di risorse culturalmente intelligenti e competenti. I rischi legati a incomprensioni potrebbero diminuire notevolmente, aumentando da un lato il tasso di successo futuro di qualsiasi tipologia di accordo internazionale, e allo stesso tempo aiutando le future generazioni nelle interazioni quotidiane. Il 3CLab promuove e diffonde la consapevolezza culturale tra studenti, organizzazioni ed aziende al fine di facilitare e migliorare il modus operandi che caratterizza ogni attività e rapporto interno ed esterno al contesto domestico.



# TIROCINIO AL 3CLAB

## UN'IMPORTANTE OPPORTUNITÀ

Il tirocinante del 3CLab è collaborativo e pronto a lavorare in gruppo. Egli ha anche la possibilità di lavorare individualmente su temi specifici ma, in ogni caso, si interfaccia con i 3CLabers. Avrà tasks da portare a termine coerentemente con le scadenze progettuali del 3CLab. I Tasks sono assegnati sulla base delle sue competenze, abilità e desiderio di lavorare in ambiti specifici. Non esiste un task uguale all'altro, esso è definito di volta in volta con lo studente. Sarà la sua creatività e quella del team a generare in modo unico e inimitabile l'esperienza di tirocinio. È premiata la sua curiosità, la capacità di *problem solving* e la forte motivazione, in particolare non si preoccupa di sbagliare perché l'errore è considerato come un'opportunità di miglioramento!



## ESPERIENZA DI UN TIROCINANTE

*"Il tirocinio intrapreso con il 3CLab, grazie alla disponibilità del direttore scientifico Bice della Piana, è stata un'esperienza particolarmente formante da diversi punti di vista. In particolare, attraverso il corso "Cultural Aspects of Management Practice" ho potuto interfacciarmi con un ambiente caratterizzato da una grande multiculturalità e, partecipando ad alcuni incontri con la "Karel de Grote - University of Applied Sciences and Arts", ho potuto ampliare ulteriormente il mio bagaglio di conoscenze nell'ambito della Cultural Awareness. Ciò che ho apprezzato particolarmente è stato il contesto nel quale abbiamo avuto la possibilità di lavorare: le variabili culturali tra studenti, professori e tirocinanti non hanno rappresentato affatto motivo di incomprensioni o difficoltà, bensì una spinta per stimolare la nostra intelligenza culturale e favorire l'instaurarsi di un rapporto sereno e del tutto privo di conflitti. L'esperienza intrapresa mi ha permesso, in primis, di affinare le mie capacità di comunicazione interpersonali fornendomi le competenze per poter operare con facilità all'interno di organizzazioni multinazionali e multietniche. Le task assegnatemi dalla professoressa della Piana nel corso del tirocinio sono state assolutamente coerenti con le mie attitudini e propensioni e ho potuto collaborare alla realizzazione di nuovi ed interessanti progetti, tra cui il lancio del 3CLab Magazine. La crew della quale ho fatto parte è coesa, informata e pronta a mettere in gioco la propria voglia di imparare e crescere sempre di più. Le informazioni e le conoscenze apprese nel corso dei mesi che ho trascorso in compagnia del 3CLab saranno senza alcun dubbio una guida preziosa per il mio futuro lavorativo e personale. In conclusione, vorrei sottolineare ancora una volta la mia gratitudine per aver avuto la possibilità di intraprendere questa esperienza indimenticabile".*

# Giappone

*Un viaggio a mente aperta*

Conosciuto come un paese all'avanguardia dal punto di vista tecnico, con un alto livello di sicurezza e con costumi unici e distinti da quelli di tutti gli altri paesi del mondo, il Giappone conta ben 126 milioni di abitanti, per lo più incentrati nella capitale Tokyo. Punto di forza del Giappone è la sua cultura sintetizzabile in tre concetti chiave: armonia sociale, rispetto verso gli altri e coesistenza con la natura e l'ambiente circostante. Queste idee sono alla base del *modus vivendi* giapponese e permettono di evitare litigi, mantenere la calma e rispettare i luoghi pubblici. Si tratta di elementi a cui viene data un'elevata rilevanza soprattutto negli ambienti scolastici, dove già dall'infanzia i bambini imparano ad avere cura degli spazi comuni, a ringraziare l'insegnante e a non ferire i loro pari né fisicamente né verbalmente. Tali concetti discendono dalle tre religioni praticate in Giappone sin dall'antichità, diventate ormai parte integrante della cultura giapponese: confucianesimo, buddismo e scintoismo. Dal confucianesimo deriva il focus sul compimento dei doveri sociali. Tuttavia, quest'idea è oggi stata rivalutata poiché ritenuta troppo estrema: da ciò è emerso un problema sociale che ha portato ad una revisione delle norme di lavoro. Anche l'importanza del rispetto verso gli altri viene da questa religione; da qui nasce la cultura del "senso di vergogna" giapponese: a differenza dei paesi occidentali, i peccati sono la vergogna provocata dalle azioni antisociali e portano all'esclusione da parte della società, non solo dell'individuo coinvolto ma anche della sua famiglia. Dallo scintoismo proviene, invece, la grande importanza attribuita alla natura e all'ordine naturale. Inoltre, essendo questa una religione politeistica, in Giappone si crede che per ogni cosa esista un Dio, per tale motivo verso tutto si mostra riverenza. Dal buddismo, infine, proviene l'idea della reincarnazione in un corpo nuovo dopo la morte: una persona senza peccati si reincarna in una creatura di alto rango, mentre i peccatori rinascono come esseri di basso rango. Questa dottrina ha influito anche sull'atteggiamento dei Giapponesi portandoli a lavorare sodo e tollerare la sofferenza istantanea, per raggiungere la gioia finale. Dunque, su molti aspetti della società giapponese odierna hanno influito le suddette religioni, arricchendo ancora di più il meraviglioso panorama culturale giapponese.



## CHI SONO I "GAIKOKUJIN" PER I GIAPPONESI?

La peculiarità dei Giapponesi è di certo il loro forte senso di gruppo con i propri concittadini. Questo può essere spiegato considerando il contesto storico e geografico del Paese. Essendo un'isola a sé stante, il Giappone già dagli antichi tempi non conobbe mai una vera commistione di popoli differenti, come è successo invece in molte altre parti del mondo. Pur essendoci stati rapporti commerciali e culturali soprattutto con la Cina, il Giappone è sempre stato un paese piuttosto chiuso. Emblematico è il periodo di "Sakoku", ovvero la politica di autarchia, di esclusione dal mondo, praticata durante il periodo Edo. Queste circostanze hanno fatto sviluppare la mentalità della differenziazione di sé dagli stranieri, a prescindere da quale fosse la loro nazionalità. Così in Giappone gli stranieri vengono chiamati "Gaikokujin" (外国人), oppure nella forma abbreviata "Gaijin" (外人) (persona esterna al Giappone). In qualità di turisti, gli stranieri ricevono un'ottima accoglienza: l'obiettivo è far vivere loro una piacevole esperienza, renderli soddisfatti del viaggio alla scoperta della loro cultura. Questa attitudine all'accoglienza trova riscontro proprio nel termine giapponese "お客様は神様" (il cliente è un Dio), così gli ospiti vengono trattati con gran rispetto, a prescindere dalla loro provenienza. Fatti di cronaca recente hanno dimostrato come i profughi ucraini, siano stati ben accolti in Giappone, dove hanno ricevuto una casa in cui stare, un lavoro e l'assistenza sanitaria. Tuttavia, vivere definitivamente in Giappone non è così semplice per uno straniero; anzi, potrebbe essere addirittura difficile entrare in questa comunità e si potrebbe perfino essere "espulsi" comunità, poiché troppo diversi dai nativi. La parola "Gaijin" si usa per identificare anche una persona "fuori dagli schemi"; così, pur avendo cittadinanza giapponese e tratti fisici giapponesi, se non saprai comportarti come un Giapponese, sarai comunque definito "straniero".

A volte può capitare di sentirsi costretti a doversi adattare a quel modo di fare e pensare giapponese. Tale esperienza potrebbe essere un vero "shock culturale", allo stesso modo potrebbe accadere ovunque, e a chiunque non abbia le stesse abitudini della "mainstream culture": quindi discernere e comprendere le regole del posto, risulta indispensabile per conoscere più a fondo una cultura completamente diversa dalla propria al fine di attenuare possibile shock culturale. La diffidenza dei Giapponesi verso i "Gaijin" potrebbe essere definita da alcuni come una forma di razzismo, ma a mio parere è un concetto molto differente. Nonostante questa forma di "scetticismo" verso gli stranieri, i giapponesi apprezzano molto la cultura degli altri paesi, proprio per la loro diversità. Ammirano i paesi europei, l'Italia ad esempio è la meta preferita dai turisti, curiosi di scoprire le ricchezze culturali del Bel Paese. La culinaria occidentale non fa eccezioni, ecco che molti piatti europei sono stati introdotti nella cucina dei giapponesi, adattati al loro gusto; lo stesso vale anche per le fiction ed i film dove si riscontra una forte influenza straniera. C'è da dire però che il raro contatto con gli stranieri, la tendenza di non viaggiare molto all'estero nonché la poca presenza dei "Gaijin" in tutto il Giappone, restano fattori che influenzano l'atteggiamento di chiusura del paese. Ma non ci dobbiamo dimenticare che la cultura non è un qualcosa di statico, ma è in continua evoluzione e questo atteggiamento ambivalente verso gli stranieri, tra ammirazione e chiusura, potrebbe col tempo evolversi grazie ad una maggiore interazione proprio con il mondo esterno e culture differenti dalla propria, sempre nel rispetto di quelle che sono le tradizioni. Lo sviluppo dell'intelligenza culturale e della Cross-Cultural competence potrebbe essere per i giapponesi un'opportunità per aprirsi sempre di più al mondo esterno, traendo tutti i benefici che derivano dallo scambio di valori e vedute tra culture diverse.



# DOVE PUOI TROVARCI



ISBN 978-88-946724-8-0



9 788894 672480