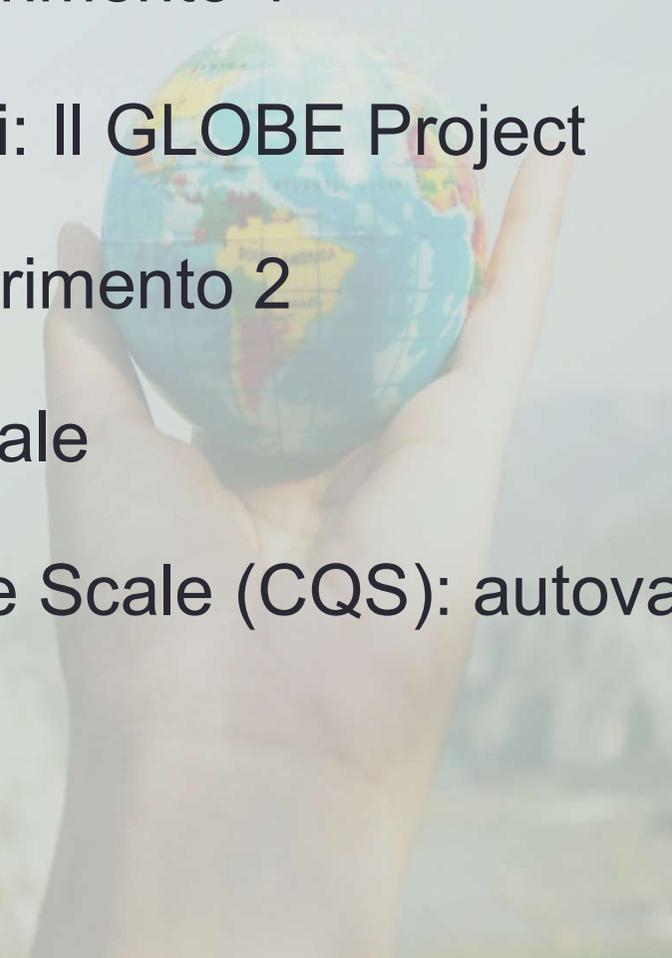


LA DIVERSITA' CULTURALE NEI TEAM DI LAVORO

Bice Della Piana, 23 Settembre 2022



Agenda

- ❖ Cultural Intelligence Scale (CQS): autovalutazione T1
 - ❖ Cultura, dinamiche organizzative e competenza
 - ❖ La challenge: Esperimento 1
 - ❖ Dimensioni culturali: Il GLOBE Project
 - ❖ La challenge: Esperimento 2
 - ❖ L'intelligenza culturale
 - ❖ Cultural Intelligence Scale (CQS): autovalutazione T2
 - ❖ Conclusioni
- 

Cultural Intelligence Scale-CQS: autovalutazione T1

<https://forms.gle/hzh1ESd2RtzQ8kZS9>



Cultura, dinamiche organizzative e competenza





TEAM DIVERSITY

<https://openknowledgemaps.org/map/7366d240c6c5dbb040d49938034d8a28>

CULTURAL DIVERSITY + TEAM

<https://openknowledgemaps.org/map/10d7de3a1185576a12de087e9aa0df51>

PROFESSIONAL DIVERSITY + TEAM

<https://openknowledgemaps.org/map/c309aa8c453cf6380ce3cb0a30>

[acb4b7](#)

KNOWLEDGE DIVERSITY + TEAM

<https://openknowledgemaps.org/map/100e75dc376b3221e0bb1d9bf>

[a88d7c2](#)

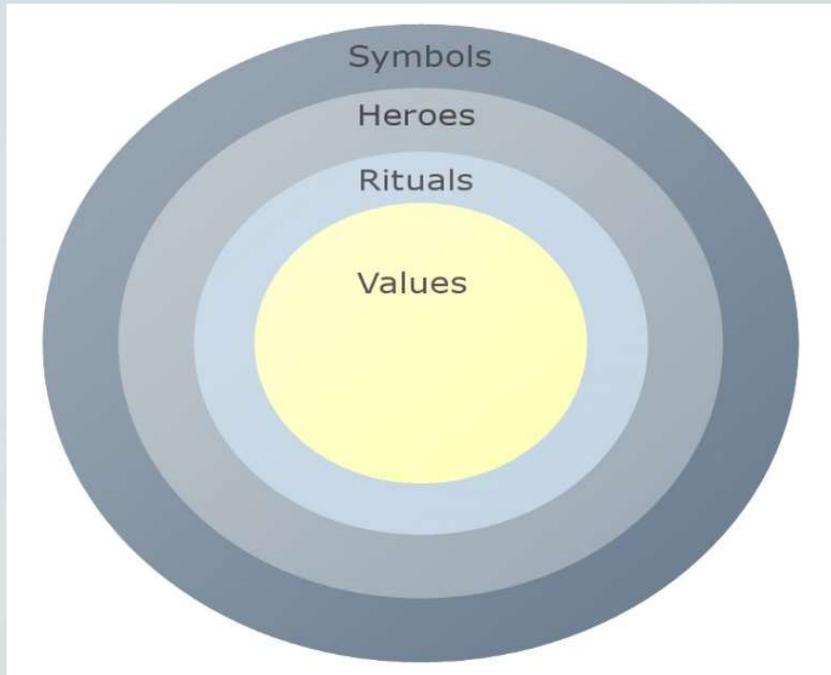
PROFESSIONAL DIVERSITY+CULTURAL DIVERSITY + TEAM

<https://openknowledgemaps.org/map/3c6971902a8d16b4dfc28e2e6a82d7f6>

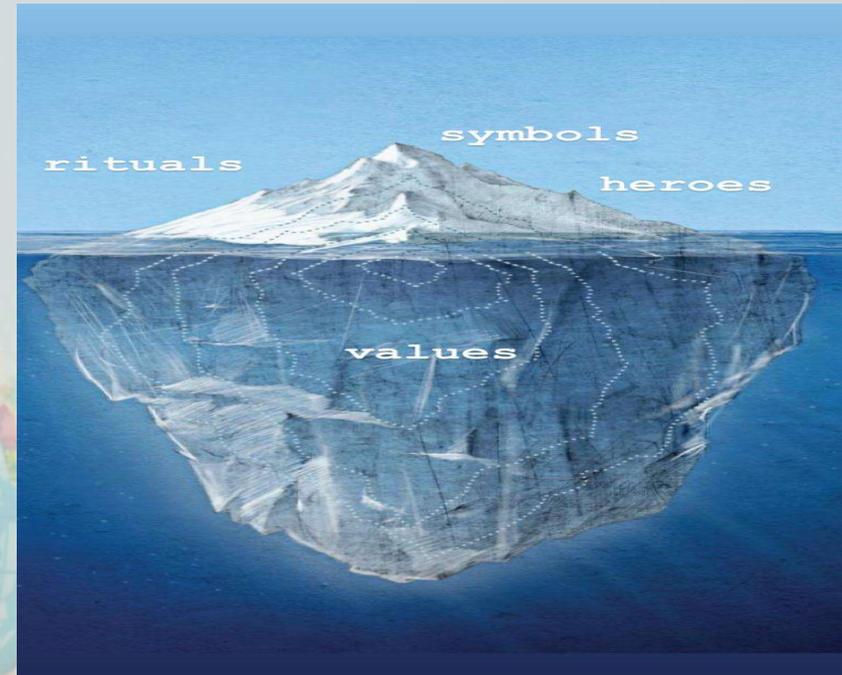
Cosa è la cultura?

"motivazioni, valori, credenze, identità e interpretazioni condivise di eventi ritenuti significativi che derivano da esperienze comuni di membri di una collettività che vengono trasmessi attraverso le generazioni"
(House et al., 2004, p. 15).

Come rappresentarla?

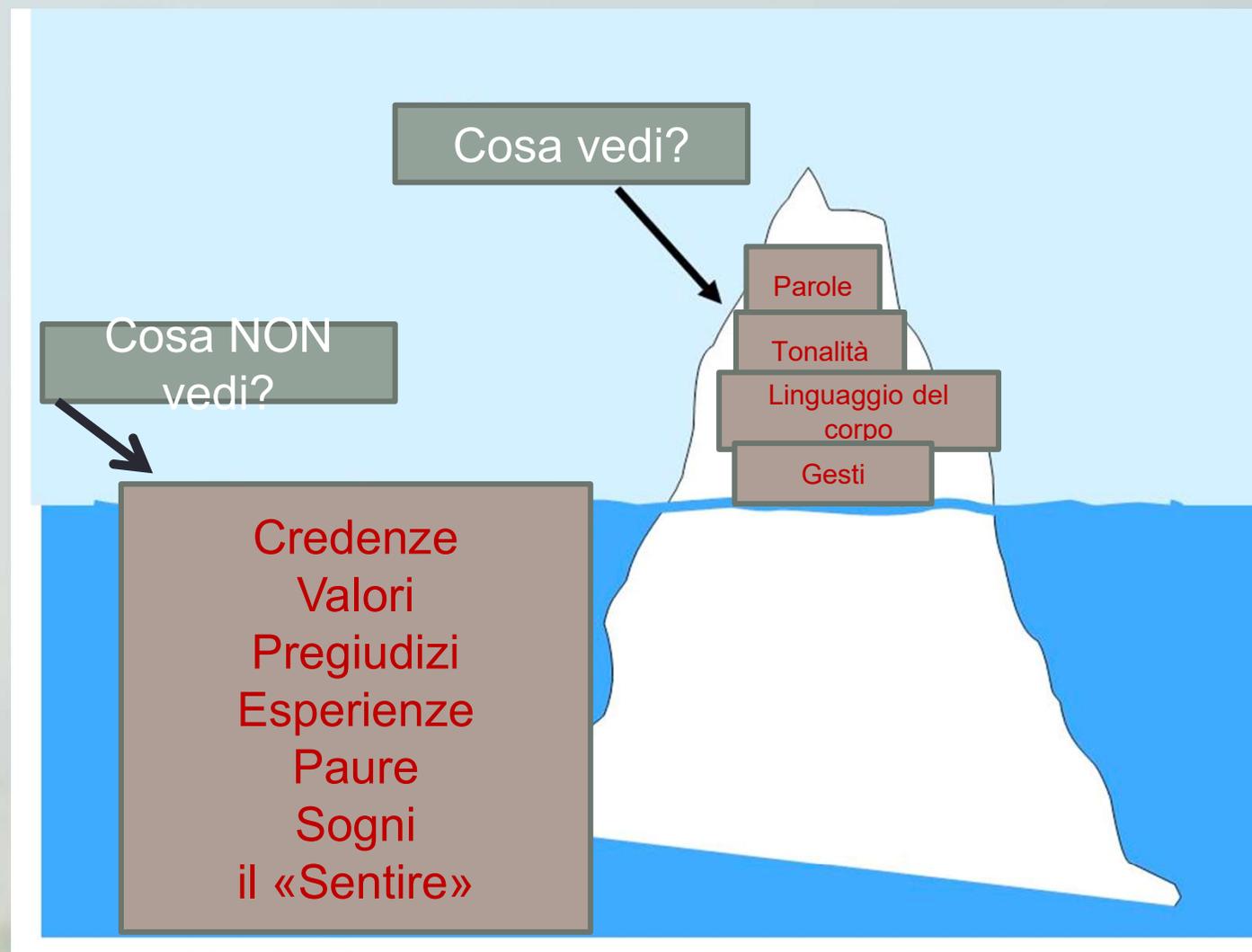


Onion Model of Culture
La “**Cipolla**” culturale



Iceberg Model of Culture
L’ “**Iceberg**” culturale

L' «Iceberg» Culturale



La «Cipolla» Culturale

IL PRIMO STRATO:

Comportamento
(Parole e Azioni)

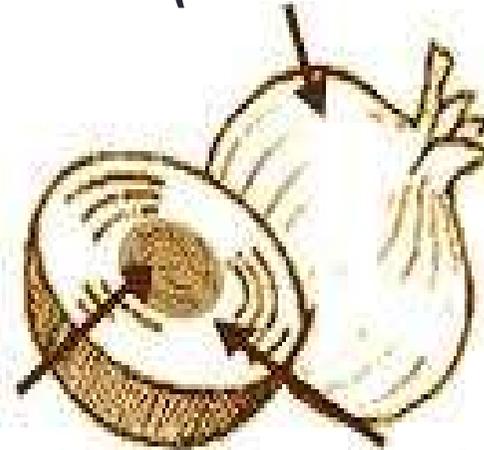
IL SECONDO STRATO:

Norme
(Regole da seguire in specifiche
situazioni)

IL TERZO STRATO:

Valori e Credenze

Comportamento (ciò che si vede!)



- Linguaggio
- Abitazione
- Cibo
- Vestiti

Assunti di base

Non particolarmente
visibili ma concorrono nel
determinare il
comportamento ad un
livello più superficiale

Norme e Riti

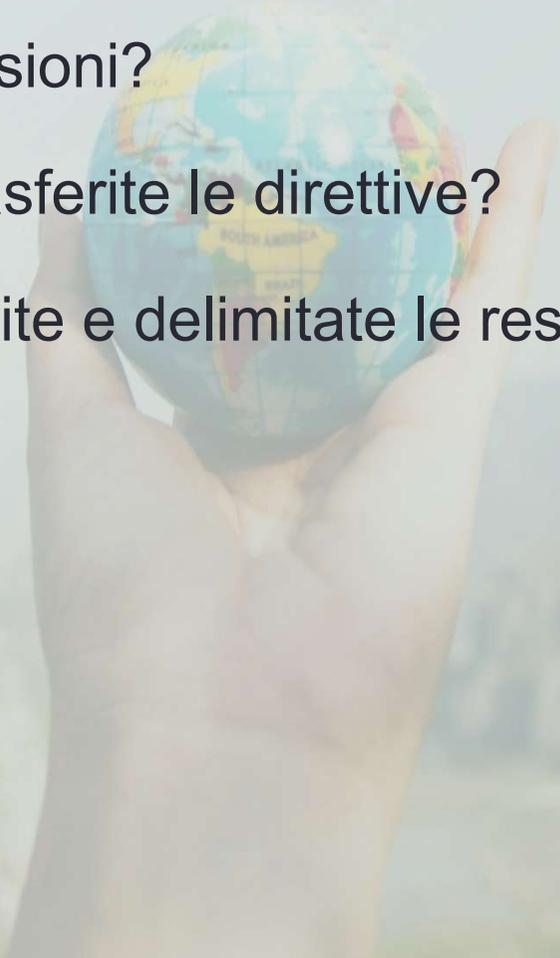
Saluti, Inchino,
Stretta di Mano

I valori culturali impattano su diversi aspetti del management



Diversi valori implicano.....

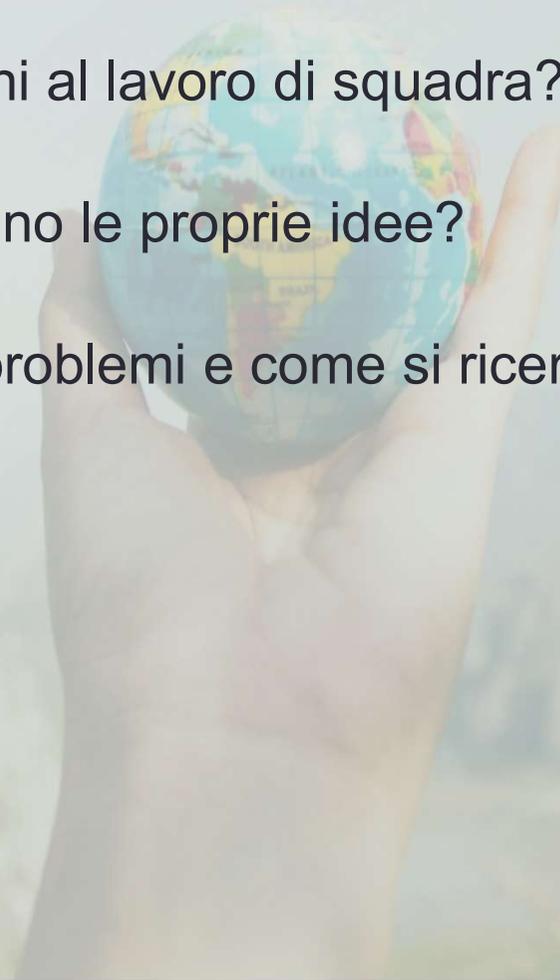
1. Diverso concetto di gerarchia

- Come sono gestite le relazioni all'interno di un'organizzazione?
 - Chi prende le decisioni?
 - Come vengono trasferite le direttive?
 - Come sono attribuite e delimitate le responsabilità?
- 
- A hand holding a small globe of the Earth against a blurred background of a city and mountains.

Diversi valori implicano.....

2. Diversa concezione dell'individuo

- Gli individui antepongono gli interessi del gruppo a quelli personali?
- Le persone sono inclini al lavoro di squadra?
- Gli individui manifestano le proprie idee?
- Come si affrontano i problemi e come si ricercano le soluzioni?



Diversi valori implicano.....

3. Diversa percezione dei cambiamenti

- Le persone sono inclini alla flessibilità?
 - Gli individui come percepiscono i cambiamenti strategici/organizzativi?
 - Le persone sono propense all'innovazione?
 - Gli individui come percepiscono gli stranieri/outsideers?
- 

Perché è necessario comprenderli?

I valori culturali sono **come schemi** che le persone usano per interpretare le loro esperienze e generare i comportamenti da adottare



i valori caratterizzano i membri di una comunità (ad esempio un'impresa così come una classe o una famiglia) e creano aggregazione

La Cultura è

- ✓ Imparata
- ✓ Condivisa
- ✓ Cumulativa
- ✓ Simbolica
- ✓ Integrata
- ✓ Dinamica

LA CHALLENGE!

**HAI UN/UNA COLLABORATORE/TRICE GIAPPONESE
DA INTRODURRE NEL TUO TEAM.**

- Quali caratteristiche culturali ritieni lui/lei abbia?
- Come ritieni di procedere per capire come approcciarlo?
- Quali informazioni ritieni di dover assumere?
- Come pensi di procedere per iniziare a lavorare insieme?

<https://www.youtube.com/watch?v=yOct05ANPC4>

Dimensioni culturali: il GLOBE Project



Il progetto GLOBE: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness



- Robert J. House
 - 1991
 - Obiettivo del progetto multifase e multimetodo
 - Esistono aspetti universali della leadership?
 - Esplorare le relazioni tra la cultura e la leadership
 - Sviluppare una descrizione quantitativa e qualitativa delle culture studiate

GLOBE: dal '90 ad oggi

Fasi 1 e 2: National Culture and Ideal Leadership

- Focus: Relazione cultura nazionale e Leadership ideale
- 62 countries/società
- Più di 150 ricercatori
- Più di 17000 middle managers
- Più di 900 organizzazioni
- Nove dimensioni culturali valori e pratiche

Fase 3: Leadership Behavior, Ideal Leadership, and Leadership Effectiveness

- Focus: Il fit tra il comportamento di leadership del CEO e la Leadership ideale
- 24 countries/società
- Più di 80 ricercatori
- Più di 1000 CEOs
- Più di 5000 membri di Top Management Teams

Fase 4: GLOBE 2020

- Focus: Cambiamenti nella cultura nazionale; leadership ideale e cultura nazionale; cultura nazionale e antecedenti della fiducia
- 143 countries
- 425 ricercatori
- 300-500 risposte per ogni Country (managers and professionals)
- Più di 60000 rispondenti
- Questionario tradotto in 138 versioni di 60 lingue diverse
- Undici dimensioni culturali
- Un nuovo set di dimensioni legate alla leadership



Linda Gabbianelli

University of Urbino Carlo Bo - Italy

Chiara Cannavale

University of Napoli Parthenope

Giorgia Profumo

University of Genova

Bice Della Piana

University of Salerno

Fabrizio Maimone

LUMSA University



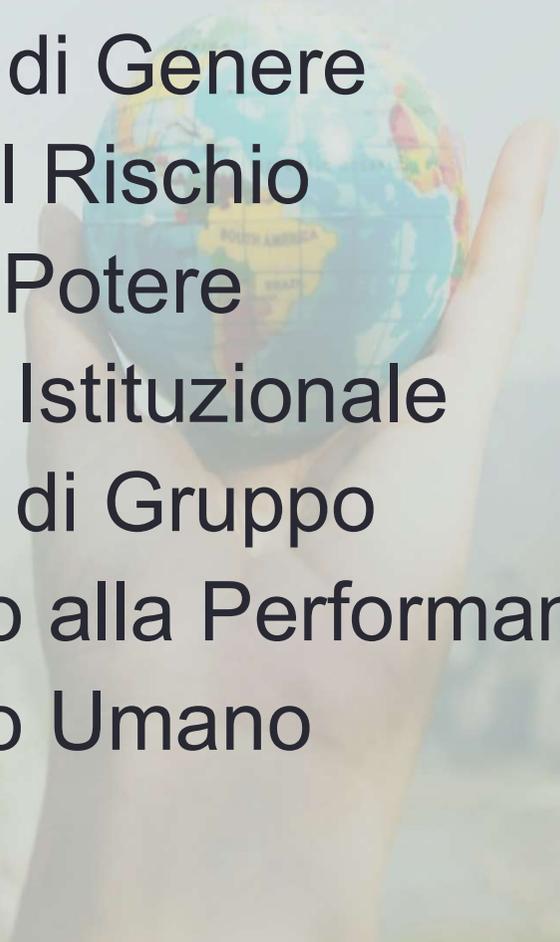
Paesi Analizzati nel Progetto Globe fase 1 e 2

**Albania
Argentina
Austria
Australia
Bolivia
Brasile
Canada
Cina
Colombia
Corea del
Sud
Costa Rica
Danimarca
Ecuador
El Salvador
Egitto
Filippine
Finlandia
Francia
Germania**

**Georgia
Giappone
Grecia
Guatemala
Hong Kong
India
Indonesia
Inghilterra
Iran
Irlanda
Israele
Italia
Kazakistan
Kuwait
Malesia
Messico
Marocco
Namibia
Nigeria**

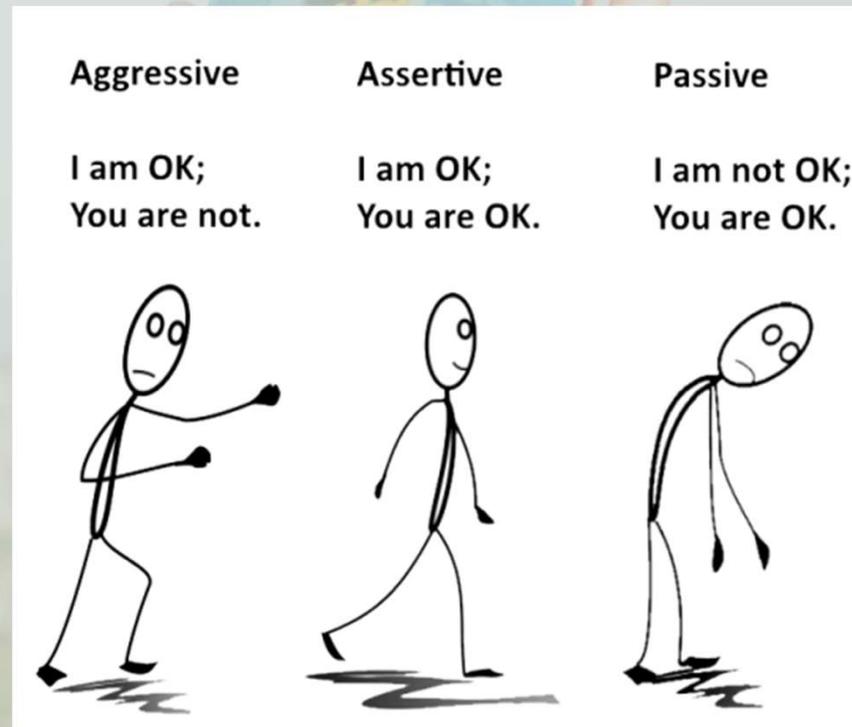
**Nuova Zelanda
Olanda
Polonia
Portogallo
Qatar
Russia
Singapore
Slovenia
Spagna
Sudafrica
Svezia
Svizzera
Taiwan
Tailandia
Turchia
Ungheria
Venezuela
USA
Zambia
Zimbabwe**

Le 9 Dimensioni Culturali del Globe

- Assertività
 - Orientamento al Futuro
 - Uguaglianza di Genere
 - Avversione al Rischio
 - Distanza dal Potere
 - Collettivismo Istituzionale
 - Collettivismo di Gruppo
 - Orientamento alla Performance
 - Orientamento Umano
- 
- A hand holding a small globe of the Earth against a blurred background of a city and mountains.

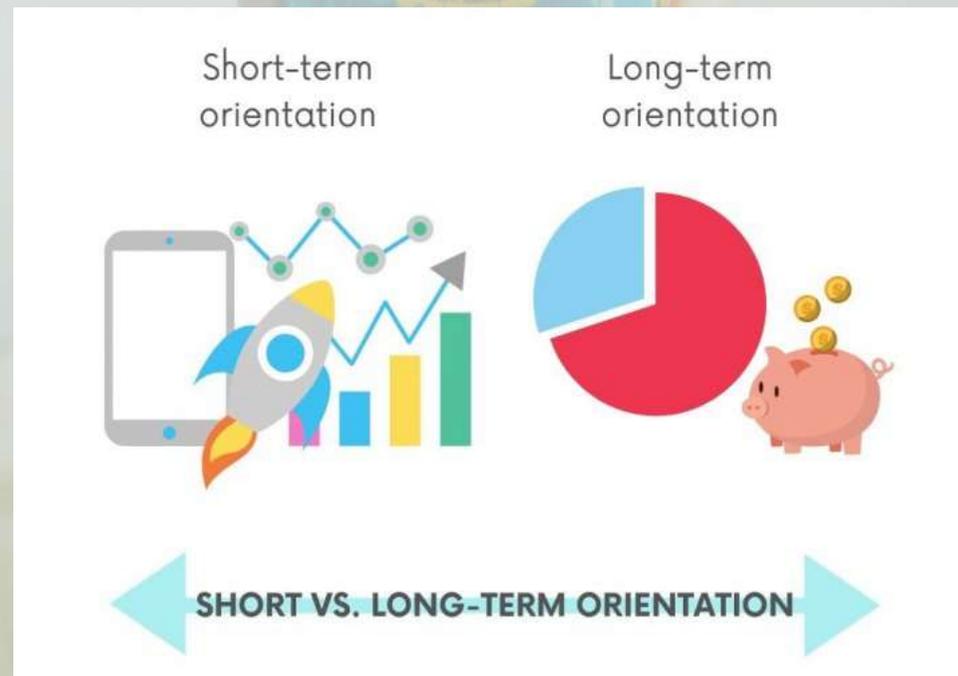
ASSERTIVITÀ

Il grado secondo il quale gli individui sono (e dovrebbero essere) **assertivi**, **conflittuali**, **aggressivi** nella loro relazione con gli altri.



ORIENTAMENTO AL FUTURO

*La misura in cui gli individui si impegnano (o dovrebbero impegnarsi) in **comportamenti orientati al futuro** come la pianificazione, investire nel futuro, e differire la propria gratificazione.*



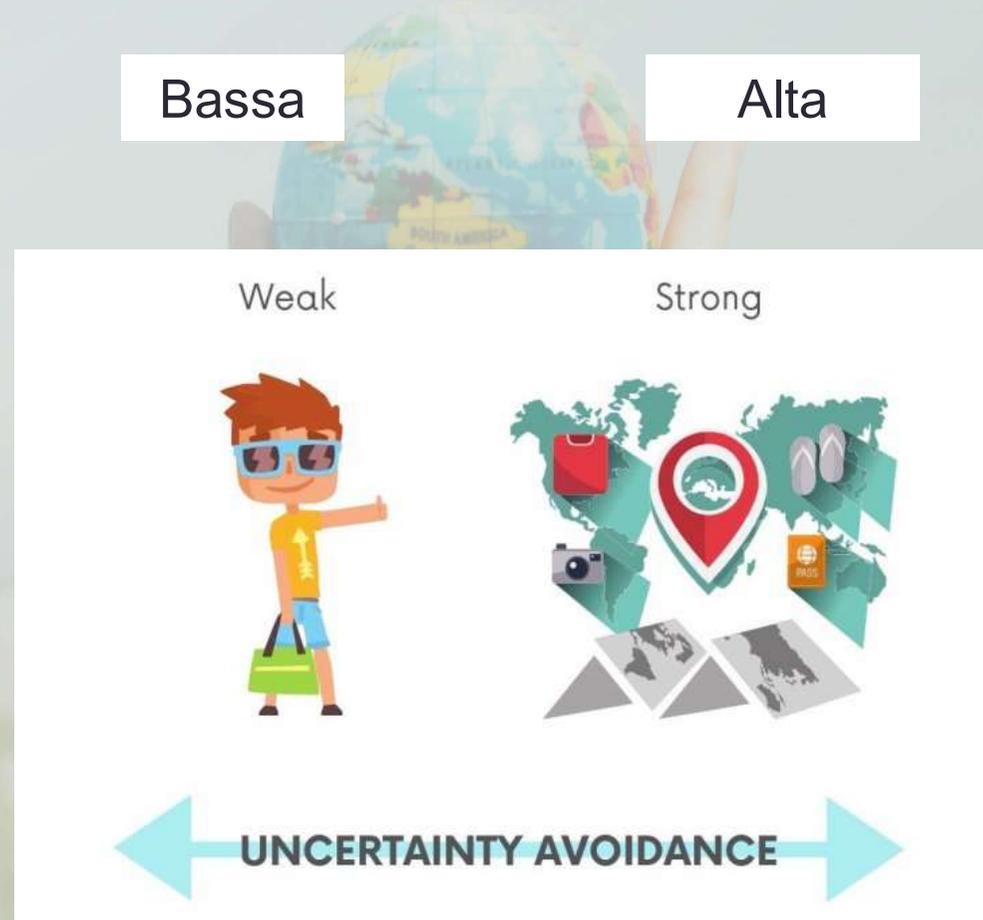
UGUAGLIANZA DI GENERE

Il grado secondo il quale la società minimizza (e dovrebbe minimizzare) **la disuguaglianza di genere.**



AVVERSIONE AL RISCHIO

La misura in cui una società, un'organizzazione o un gruppo si affida (e dovrebbe fare affidamento) a norme, regole e procedure sociali **per alleviare l'imprevedibilità di eventi futuri.**



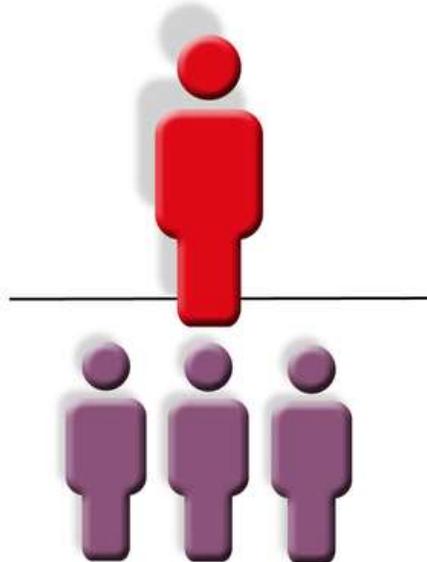
DISTANZA DAL POTERE

La misura in cui la comunità accetta e approva l'**autorità**,
le differenze di potere, e i **privilegi di stato**.

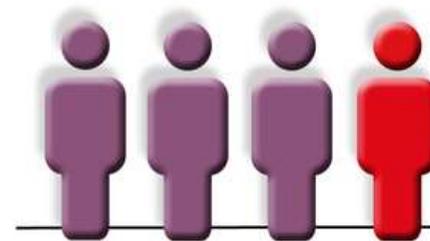
Alta

Bassa

High power distance



Low power distance



COLLETTIVISMO ISTITUZIONALE

*Il grado secondo il quale le pratiche della società incoraggiano e premiano **azioni tese al benessere collettivo sociale e la distribuzione collettiva delle risorse.***

COLLETTIVISMO DI GRUPPO

*Il grado in cui gli individui esprimono (o dovrebbero esprimere) **orgoglio, lealtà e coesione** nelle proprie organizzazioni o famiglie.*

Basso



Alto



ORIENTAMENTO ALLA PERFORMANCE

Il grado in cui un collettivo incoraggia e premia (e dovrebbe incoraggiare e premiare) i membri del gruppo per il **miglioramento delle prestazioni e l'eccellenza.**



ORIENTAMENTO UMANO

Il grado in cui un collettivo incoraggia e premia (o dovrebbe incoraggiare e premiare) gli individui per essere **giusti, altruisti, generosi, premurosi e gentili con gli altri.**

Alto



Basso



RITORNIAMO ALLA CHALLENGE!

**HAI UN/UNA COLLABORATORE/TRICE GIAPPONESE
DA INTRODURRE NEL TUO TEAM.**

- Quali caratteristiche culturali ritieni lui/lei abbia?
- Come ritieni di procedere per capire come approcciarlo?
- Quali informazioni ritieni di dover assumere?
- Come pensi di procedere per iniziare a lavorare insieme?

Valuta le caratteristiche culturali di un italiano

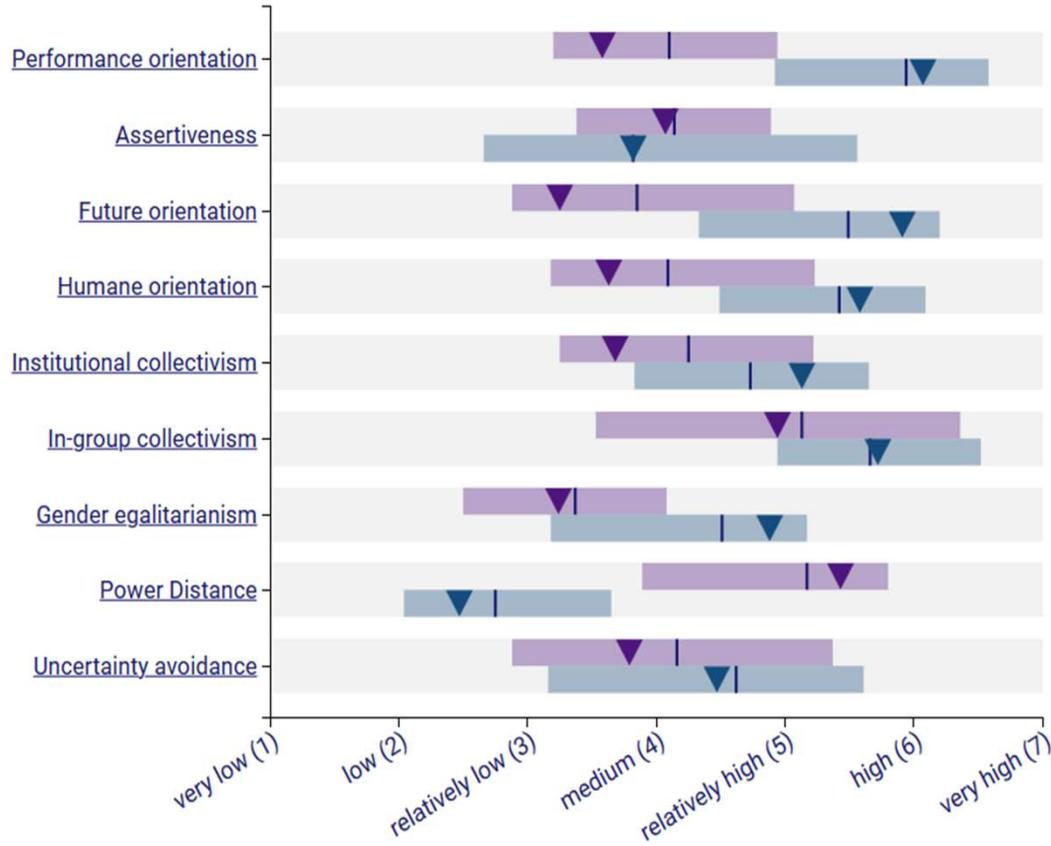
<u>Dimensioni Culturali</u>	Voto da 1 a 7 (A=Alto, M=Medio, B=Basso)	
	Com'è...	Come ritieni dovrebbe essere
Assertività		
Orientamento al futuro		
Uguaglianza di Genere		
Avversione al Rischio		
Distanza dal Potere		
Collettivismo Istituzionale		
Collettivismo di Gruppo		
Orientamento alla Performance		
Orientamento Umano		

Valuta le caratteristiche culturali di un giapponese

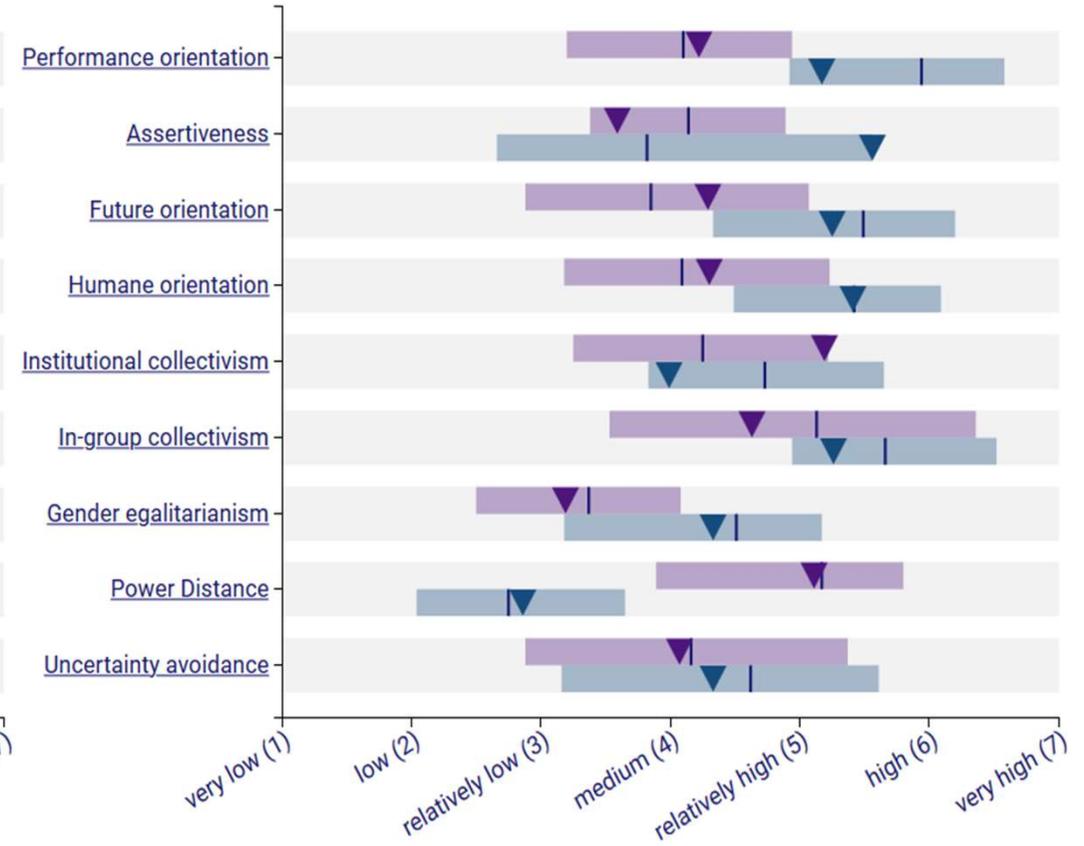
<u>Dimensioni Culturali</u>	Voto da 1 a 7 (A=Alto, M=Medio, B=Basso)	
	Com'è...	Come ritieni dovrebbe essere
Assertività		
Orientamento al futuro		
Uguaglianza di Genere		
Avversione al Rischio		
Distanza dal Potere		
Collettivismo Istituzionale		
Collettivismo di Gruppo		
Orientamento alla Performance		
Orientamento Umano		

Una Comparazione: Italia Vs Giappone

Cultural Practices and Values in Italy



Cultural Practices and Values in Japan



- ▼ Country Practice Score
- Range: Practices
- ▼ Country Value Score
- Range: Values
- | Average GLOBE Score

Come sono stati raggruppati?

**Albania
Argentina
Austria
Australia
Bolivia
Brasile
Canada
Cina
Colombia
Corea del
Sud
Costa Rica
Danimarca
Ecuador
El Salvador
Egitto
Filippine
Finlandia
Francia
Germania**

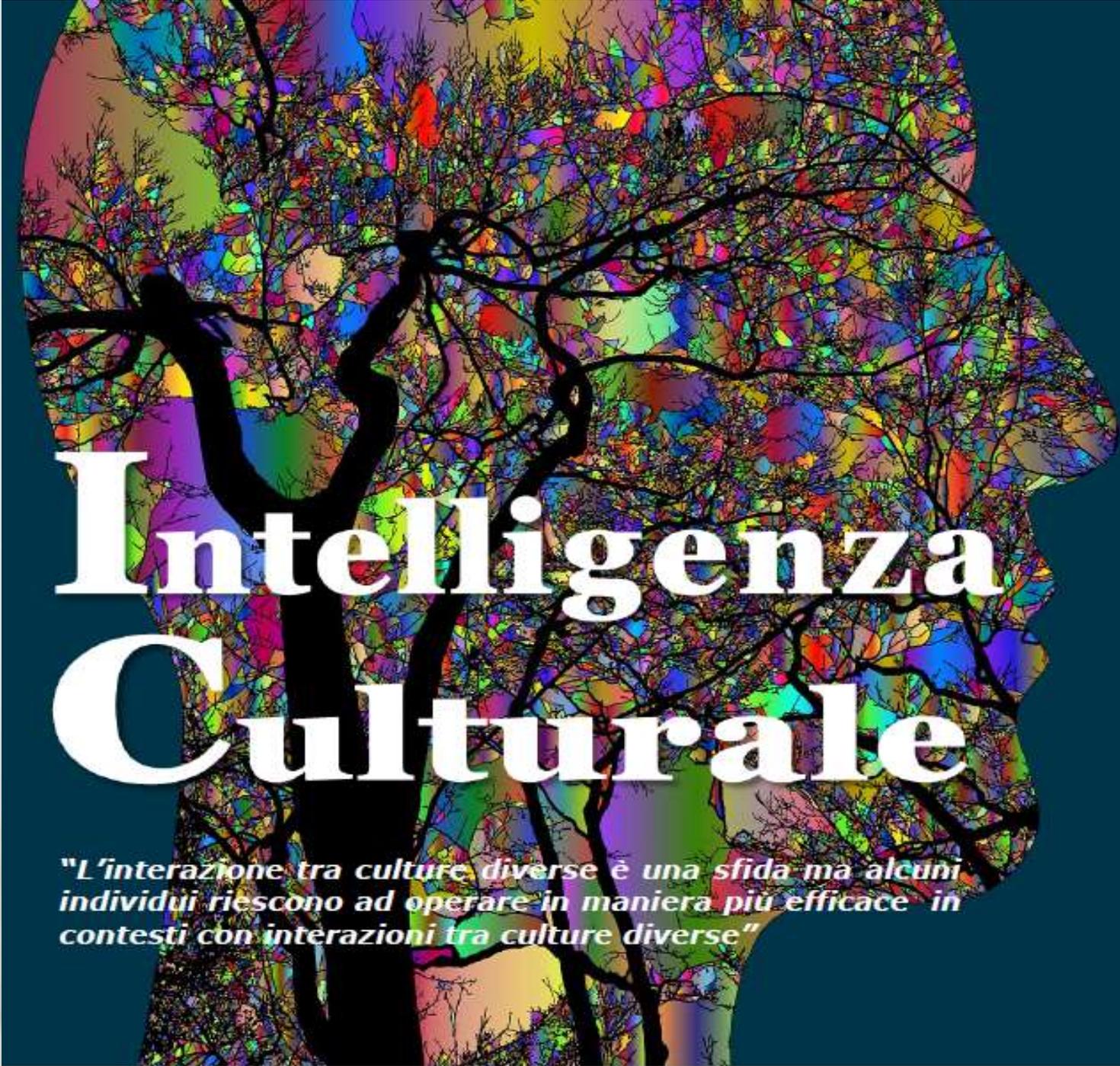
**Georgia
Giappone
Grecia
Guatemala
Hong Kong
India
Indonesia
Inghilterra
Iran
Irlanda
Israele
Italia
Kazakistan
Kuwait
Malesia
Messico
Marocco
Namibia
Nigeria**

**Nuova Zelanda
Olanda
Polonia
Portogallo
Qatar
Russia
Singapore
Slovenia
Spagna
Sudafrica
Svezia
Svizzera
Taiwan
Tailandia
Turchia
Ungheria
Venezuela
USA
Zambia
Zimbabwe**

Cluster Culturali

Cluster	Paesi
Europa Latina	Italia, Francia, Israele, Portogallo, Spagna, Svizzera (Regione Francese)
Europa Germanica	Austria, Germania (<i>Est e Ovest</i>), Olanda, Svizzera
Europa dell'Est	Albania, Georgia, Grecia, Ungheria, Kazakistan, Polonia, Russia, Slovenia
Europa del Nord	Danimarca, Finlandia, Svezia
Anglo	Australia, Canada, Inghilterra, Irlanda, Nuova Zelanda, Sudafrica (Popolazione Bianca), USA
Medio Oriente	Egitto, Kuwait, Marocco, Qatar, Turchia
Asia Confuciana	Giappone, Cina, Hong Kong, Singapore, Corea del Sud, Taiwan
Asia Meridionale	India, Indonesia, Iran, Malesia, Filippine, Thailandia
America Latina	Argentina, Bolivia, Brasile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Messico, Venezuela
Africa Sub-Sahariana	Namibia, Nigeria, Sudafrica (Popolazione Nera), Zambia, Zimbabwe

Dimensione culturale	Paesi con Punteggio Basso	Paesi Con Punteggio Medio	Paesi con Punteggio Alto
Assertività	Svezia Nuova Zelanda Svizzera	Egitto Irlanda Filippine	Spagna Usa Grecia
Orientamento al Futuro	Russia Argentina Polonia	Slovenia Egitto Irlanda	Danimarca Canada Olanda
Uguaglianza di Genere	Corea Del Sud Egitto Marocco	Italia Brasile Argentina	Svezia Danimarca Slovenia
Avversione al Rischio	Russia Ungheria Bolivia	Israele Usa Messico	Austria Danimarca Germania
Distanza dal Potere	Danimarca Olanda Sudafrica	Inghilterra Francia Brasile	Russia Spagna Tailandia
Collettivismo Istituzionale	Danimarca Singapore Giappone	Hong Kong Usa Egitto	Grecia Ungheria Germania
Collettivismo di Gruppo	Danimarca Svezia Nuova Zelanda	Giappone Israele Qatar	Egitto Cina Marocco
Orientamento alla Performance	Russia Argentina Grecia	Svezia Israele Spagna	Usa Taiwan Nuova Zelanda
Orientamento Umano	Germania Spagna Francia	Hong Kong Svezia Taiwan	Indonesia Egitto Malesia



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"

“L’intelligenza è una generale funzione mentale che, tra l’altro, comporta la capacità di ragionare, pianificare, risolvere problemi, pensare in maniera astratta, comprendere idee complesse, apprendere rapidamente e apprendere dall’esperienza [...] riflette una capacità più ampia e profonda di capire ciò che ci circonda – “afferrare” le cose, attribuirgli un significato, o “scoprire” il da farsi”

Mainstream Science on Intelligence, 1994

“L’intelligenza è la capacità generale di adattare il proprio pensiero e condotta di fronte a condizioni e situazioni nuove”

William L. Stern, 1912

“L’intelligenza è l’abilità di un individuo nell’adattarsi all’ambiente e imparare dall’esperienza”

Sternberg & Detterman, 1986

Howard Gardner ha identificato Nove tipologie di intelligenza (Logico-Matematica, Linguistica, Musicale, etc)

“L’intelligenza culturale (CQ) è la capacità propria di un individuo di funzionare efficacemente in contesti caratterizzati da diversità culturale”

*P. Christopher Earley and Soon Ang,
Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures,
1994*

A hand is shown holding a small, colorful globe of the Earth. The background is a soft-focus landscape with greenery and hills under a light sky.

Intelligenza Culturale

Forma di intelligenza specifica orientata alle specifiche capacità di capire, processare le informazioni e agire efficacemente in contesti culturalmente diversi.

Abilità Intellettiva Generale

Costrutto psicometrico per la valutazione delle abilità cognitive e dell'intelligenza umana.



Intelligenza Emozionale

L'abilità nel riconoscere le proprie ed altrui emozioni, saperle differenziare e identificare appropriatamente e usare le relative informazioni per guidare il proprio pensiero e il comportamento

CQ \neq IQ



Abilità sia cognitive che affettive

CQ \neq EQ



Le emozioni sono identificate e riconosciute considerando il differente contesto culturale

Il modello tetradimensionale della CQ



CQ Cognitiva

La CQ Cognitiva si riferisce al livello di conoscenza, acquisito mediante lo studio e le esperienze personali, di norme, usi e costumi, di contesti culturalmente diversi.

La conoscenza che afferisce a:

- Sistema Economico
- Sistema Sociale
- Sistema Educativo
- Sistema Politico e Legale
- Sistema Religioso
- Sistema Linguistico

Et cetera...



CQ Metacognitiva

La CQ Metacognitiva descrive i processi mentali che gli individui utilizzano al fine di acquisire e comprendere la conoscenza culturale tra cui, in particolare, la conoscenza e il controllo in merito ai processi mentali relazionati alla cultura.

È “la conoscenza della natura del conoscere” nell’ambito delle interazioni tra culture.

- **Consapevolezza:** essere in sintonia con ciò che sta accadendo in sé stessi e negli altri
- **Pianificazione:** prepararsi ad un incontro interculturale ovvero saper approcciare nel modo corretto le persone, l’argomento, la situazione
- **Controllo:** monitorare l’andamento di determinate situazioni e verificare se quanto pianificato e le proprie aspettative siano allineate.

CQ Motivazionale

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

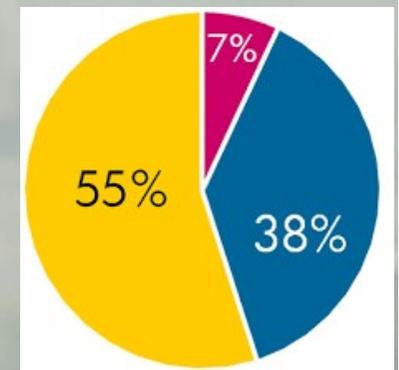
- **Motivazione Intrinseca:** il grado di appagamento personale derivante dall'interazione con contesti culturalmente diversi
- **Motivazione Estrinseca:** i benefici tangibili che si ottengono da esperienze interculturali
- **Autoefficacia:** la fiducia che si ripone nella propria efficacia negli incontri interculturali

CQ Comportamentale

La CQ Comportamentale è quella dimensione che rappresenta la capacità di utilizzare l'appropriato *set* comunicativo con persone provenienti da culture diverse.

- **Comunicazione Verbale:** Regole Grammaticali, Regole Sintattiche, Regole Semantiche
- **Comunicazione Non Verbale:** Linguaggio del corpo (Movimenti delle mani, corpo, viso, contatto visivo)
- **Comunicazione Para-Verbale:**
 - Intonazione (uso di enfasi, sottolineature, inflessioni di voci)
 - Sistema Paralinguistico (Velocità dell'eloquio, pause, ritmo, sussurri, etc.)

Non Verbale
Para-verbale
Verbale



CQ Motivazionale

L'interesse, la spinta, e la fiducia relativi all'adattamento in contesti multiculturali

CQ Cognitiva

La comprensione in merito alle differenze e similitudini tra culture

Stimolo

Conoscenza

Azione

Strategia

CQ Comportamentale

L'abilità nel sapersi adattare e lavorare in contesti multiculturali

CQ Metacognitiva

La consapevolezza nella pianificazione di efficaci interazioni multiculturali



Cultural Intelligence Scale (CQS): autovalutazione T2

<https://forms.gle/hzh1ESd2RtzQ8kZS9>



Vi ringrazio per l'attenzione

Per approfondimenti:

B. Della Piana, (2019). *Contesti Decisionali Multiculturali: La Competenza Cross-cultural nella Formazione Manageriale e Imprenditoriale*. Franco Angeli.



CIRPA
Centro Interdipartimentale per la Ricerca in
Diritto, Economia e Management della Pubblica Amministrazione

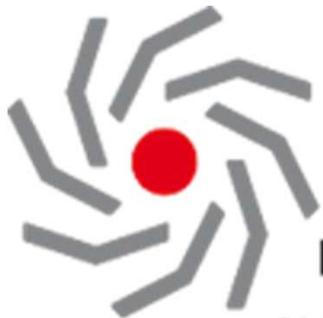
INPS Istituto Nazionale
Previdenza Sociale
VALORE P.A.



LA DIVERSITA' CULTURALE NEI TEAM DI LAVORO

Bice Della Piana, 23 Settembre 2022

3CLab-Cross Cultural Competence Learning & Education
Dipartimento di Scienze Aziendali (DISA-MIS)
bdellapiana@unisa.it



**DIPARTIMENTO
DI SCIENZE AZIENDALI
MANAGEMENT
& INNOVATION SYSTEMS**



LAB
Cross Cultural Competence
Learning & Education

