



**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI
CORSO DI LAUREA IN LINGUE E COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA E IL
TURISMO**

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

TESI DI LAUREA

**DIVERSITY MANAGEMENT
L'INTEGRAZIONE CULTURALE E LINGUISTICA IN AZIENDA. ANALISI DI UN
CASO STUDIO**

DOCENTE 1° relatore: Prof.ssa Valentina Porcellana

STUDENTESSA: Giulia Cerini

Matricola: 21 E02 877

Indice

Introduzione	5
Capitolo 1: Diversity Management e Language Policies nelle aziende	7
1.1 Il Diversity Management	7
1.1.1 Definizione.....	9
1.1.2 Tipi di diversità	10
1.1.3 Importanza del Diversity Management nelle aziende.....	12
1.2 Language Policies.....	14
1.2.1 Definizione.....	15
1.2.2 Esempi di language policy	16
1.3 Strategie per promuovere la diversità	21
Capitolo 2: Barriere culturali e linguistiche: Sfida o Potenzialità?	25
2.1 Introduzione alle barriere culturali e linguistiche.....	25
2.1.1 Concetto di barriere culturali	26
2.1.2 Concetto di barriere linguistiche	29
2.2 Problemi riscontrati	30
2.2.1 Comunicazione inefficace: errori e fraintendimenti	32
2.2.2 Impatto sulla performance aziendale	35
2.2.3 Impatto sul morale dei dipendenti.....	38
2.3 Potenzialità delle differenze	40
2.4 Ruolo dei pregiudizi	43
Capitolo 3: Il caso Unilin Italia	46
3.1 Introduzione al caso: storia dell'azienda	46
3.2 L'inglese come lingua aziendale	47
3.2.1 Motivazioni per l'adozione dell'inglese	49
3.2.2 Vantaggi e svantaggi dell'utilizzo dell'inglese come lingua aziendale	50
3.3 Metodologia di comunicazione e utilizzo della tecnologia	51
3.3.1 Come avviene la comunicazione interna all'azienda.....	52
3.3.2 Utilizzo dei traduttori.....	54
3.3.3 Sviluppo dell'AI per il futuro	55
3.4 Soluzioni per superare le difficoltà.....	57
3.5 Punti di vista diversi	59
3.5.1 Differenze di percezione in base al ruolo ricoperto	60
3.5.2 Differenze di percezione in base alle difficoltà riscontrate	61
3.5.3 Senso di appartenenza.....	63

3.6 Vale la pena fare questi sforzi?.....	66
Conclusioni.....	68
Appendici	71
Appendice 1: Interviste Unilin	71
Appendice 2: Intervista Tre Altamira	115
Bibliografia.....	119
Ringraziamenti	121

Introduzione

Nel contesto di un mondo sempre più globalizzato, al giorno d'oggi le aziende devono operare in scenari sempre più complessi e diversificati. La presenza di uno staff multiculturale e multilingue, non solo in grandi multinazionali, ma da qualche anno a questa parte anche nelle PMI, è diventata una realtà molto comune, che porta con sé grandi opportunità ma allo stesso tempo anche molte sfide e barriere da superare. Le diversità culturali e linguistiche influenzano in modo diretto molti aspetti della vita aziendale, tra cui la comunicazione, la collaborazione tra colleghi e la coesione interna, e possono avere anche un profondo impatto sulla performance e sulla competitività dell'azienda. In questo contesto, una buona gestione delle diversità all'interno delle realtà aziendali si rende necessaria per determinare il successo delle organizzazioni che operano a livello internazionale.

Questo elaborato si propone quindi di esplorare queste dinamiche aziendali, analizzando le differenze culturali e linguistiche interne alle aziende e come queste influiscano effettivamente non solo sulla performance aziendale ma anche sulla comunicazione e il morale dei dipendenti. Attraverso l'analisi del concetto di *Diversity Management* questa ricerca è volta anche alla comprensione di come la gestione delle differenze, nonostante le difficoltà che si possono incontrare, possa portare vantaggio all'azienda ed essere un valore aggiunto e un'opportunità di crescita professionale e personale di ciascun dipendente.

L'idea di focalizzare questo elaborato su questo soggetto nasce dall'interesse suscitato dagli insegnamenti seguiti durante il corso di studi. Infatti, durante il secondo anno di studi presso l'Université Savoie Mont Blanc a Chambéry, il corso "Politiques des langues en entreprise" incentrato sulla diversità linguistica in azienda, sulle *language policies* attuate dalle aziende per superare le barriere e sullo studio di qualche caso pratico, ha suscitato in me grande interesse per questo tema. Un ulteriore spunto, che è stato utilizzato per questa ricerca, è un lavoro di gruppo svolto durante il corso di tedesco, sempre durante il secondo anno di corso, incentrato sulle incomprensioni interculturali sul luogo di lavoro. Infine, durante il terzo anno, nel corso di antropologia alpina, dove sono stati analizzati i concetti di cultura, di diversità e di integrazione e accettazione di quest'ultima, si è concretizzata l'idea di esplorare i temi della diversità culturale e linguistica in ambito aziendale.

In questa ricerca si adotterà un approccio qualitativo, combinando la revisione degli studi accademici finora eseguiti sull'argomento con lo studio di un caso aziendale. Verranno esaminate le teorie sulla diversità culturale e linguistica, nonché sulle pratiche adottate dalle

aziende per la gestione di queste differenze, attraverso l'analisi di fonti accademiche, articoli e casi aziendali precedenti. Allo stesso tempo è stata condotta una "ricerca sul campo" che prevede l'analisi del caso aziendale Uniln Italia. L'azienda prescelta è la filiale italiana del gruppo multinazionale belga Uniln, specializzata nel settore delle pavimentazioni. L'azienda, che prima dell'acquisizione da parte della multinazionale si chiamava Area Pavimenti ed era una piccola azienda a conduzione familiare, ha riscontrato alcune difficoltà dal punto di vista linguistico e culturale durante l'integrazione.

I dati sono stati raccolti tramite lo svolgimento di circa 18 interviste semi-strutturate con i manager e i dipendenti dell'azienda selezionata. Le interviste sono state basate su domande inerenti alle diversità presenti all'interno dell'azienda, alle difficoltà incontrate dai dipendenti, alle soluzioni che sono state adottate dall'azienda, e alle esperienze e percezioni dei dipendenti riguardo la comunicazione in lingue diverse e alle differenze culturali riscontrate.

Sono stati inoltre utilizzati anche i dati estratti da un Form Google sul tema "Incomprensioni interculturali sul luogo di lavoro" che è il risultato di un lavoro di gruppo svolto durante il secondo anno del corso di laurea. I dati raccolti sono derivati da circa 60 risposte al questionario, che è stato sottoposto a persone di diverse fasce d'età (indicativamente tra i 20 e i 50 anni) e provenienti da diversi ambiti lavorativi: studenti universitari, dipendenti di aziende, professori universitari, ecc.

L'elaborato sarà strutturato in tre capitoli. Nel primo capitolo analizzeremo il concetto di *Diversity Management* e di *Language Policy* nel contesto aziendale, cercando di dare una definizione ai due concetti e proponendo alcuni esempi e strategie per promuovere la diversità in azienda. Il secondo capitolo verterà sulle potenzialità e sulle sfide che possono nascere nelle aziende dalla presenza di barriere culturali e linguistiche. Verranno definiti i concetti di barriere linguistiche e culturali, per poi analizzare i problemi riscontrati e l'impatto di questi ultimi sull'azienda e sui dipendenti, con particolare riferimento al caso aziendale proposto per questa ricerca, concludendo con gli aspetti positivi apportati dalla presenza delle diversità. Nel terzo e ultimo capitolo ci soffermeremo sull'analisi del caso aziendale scelto, sull'utilizzo dell'inglese come lingua aziendale, sui problemi riscontrati all'interno dell'impresa e sulle soluzioni che sono state adottate.

Capitolo 1: Diversity Management e Language Policies nelle aziende

Negli ultimi anni le aziende si sono dovute adattare ai cambiamenti sociali e culturali causati dalla globalizzazione, trovandosi in una realtà sempre più internazionale, che implica la presenza di uno staff multiculturale e multilingue. Le aziende si sono trovate quindi a dover gestire personale proveniente da culture diverse, che parla lingue diverse, con origini e abitudini differenti, e questo può causare difficoltà e incomprensioni.

Questo primo capitolo verterà sulla questione del *Diversity Management* in generale, la sua definizione, i tipi di diversità che si possono riscontrare all'interno di un'azienda, con un focus su quelle che sono le differenze culturali e linguistiche. Successivamente, verrà analizzata l'importanza della diversità e della buona gestione di quest'ultima nelle aziende, e infine le politiche che le imprese possono attuare per gestire le differenze interne e le strategie per la promozione della diversità.

1.1 Il Diversity Management

Il *Diversity Management* è un argomento attuale e di rilevante importanza in un momento in cui le differenze sono ancora un grande tabù e un ostacolo nella società odierna; nonostante questo, il concetto di *Diversity Management* ha radici nel passato. Come analizzato da J. A. Gilbert et al. (1999) questo concetto ha avuto origine negli Stati Uniti intorno agli anni '60 nel contesto dei movimenti per i diritti civili. In particolare, furono promulgate diverse leggi: in primo luogo le politiche di *affirmative action*¹, termine utilizzato per la prima volta dal presidente J. F. Kennedy attraverso l'ordine esecutivo del 1961 che aveva come obiettivo principale quello di “spingere” i datori di lavoro a adottare delle “azioni positive” in modo da garantire che i candidati venissero assunti senza discriminazioni dal punto di vista dell'origine nazionale, colore, credo, ecc. Nello stesso periodo furono promulgate altre leggi, tra cui il Civil Rights Act del 1964, che vietava la discriminazione fondata su razza, colore, sesso, religione, ecc. La promulgazione di queste leggi ha portato successivamente molte aziende e datori di lavoro a riconsiderare le loro politiche di assunzione e gestione del personale. Nonostante gli obiettivi positivi dell'*affirmative action*, il cui scopo era di accelerare il processo di integrazione

¹ Con il termine *affirmative action*, in italiano “azioni positive”, definiamo tutte le politiche e pratiche adottate da governi e istituzioni per promuovere l'uguaglianza e le pari opportunità a gruppi discriminati quali minoranze etniche, donne, persone con disabilità, ecc. con l'obiettivo di ridurre le disparità sociali ed economiche e favorire una maggiore rappresentanza di questi gruppi in vari ambiti della vita quotidiana. Fonti : <https://www.treccani.it/enciclopedia/azioni-positive/> e [https://www.treccani.it/enciclopedia/azioni-
positive_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/azioni-positive_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/) (ultima consultazione 14/08/2024)

e ridurre le disuguaglianze tra gruppi privilegiati e gruppi a quel tempo marginalizzati, le politiche poco implementate possono portare a una soluzione inefficiente e ingiusta il cui rischio è la perpetuazione delle disuguaglianze, anziché superarle, come sottolinea Gilbert et al. “Anche se l'intento dell'*affirmative action* è quello di garantire a tutti pari opportunità di lavoro, la percezione negativa, unita a una scarsa attuazione a livello organizzativo, ha portato a una politica sociale considerata da alcuni inefficace e ingiusta.”² (Gilbert, Stead, Ivacevich, 1999, p. 62).

Successivamente, negli anni '80 e '90, il termine “*Diversity Management*” comincia ad avere più risonanza, in quanto le aziende iniziano a riconoscere l'importanza della diversità sul luogo di lavoro e della sua buona gestione, non solo per essere conformi alle normative e alle leggi in merito, ma anche per trarne un vantaggio competitivo e migliorare la performance aziendale, come sottolineano Cox e Blake (1991): “una forza lavoro ben gestita e diversificata offre potenziali vantaggi competitivi alle organizzazioni”³ (Cox, Blake, 1991, p. 45). Le imprese cominciarono a rendersi conto che una forza lavoro diversificata poteva portare numerosi vantaggi interni quali: migliorare l'innovazione, l'aumento della creatività dato dalla fusione di idee e prospettive diverse, aumento della produttività generale e l'attrazione di nuovi talenti proprio dalla presenza di un clima aziendale diversificato che fosse in grado di accogliere e includere persone di provenienze diverse con idee, punti di vista e qualità diverse che potessero portare solo un arricchimento e un valore aggiunto all'azienda. In questo periodo vediamo quindi la nascita del *Diversity Management*, in cui l'inclusione della diversità non è vista solo come una questione morale di uguaglianza e giustizia, ma anche come un'opportunità e un arricchimento.

Da allora questo concetto si è ampliato ulteriormente espandendosi a livello internazionale e comprendendo vari tipi di diversità, che analizzeremo nel dettaglio in seguito. Infatti, le imprese al giorno d'oggi devono fare i conti non solo con la diversità etnica o di genere, ma devono accogliere tutti i possibili tipi di diversità dalla religione, alle diversità cognitive, di abilità fisiche e mentali, orientamento sessuale, ecc. Oggi possiamo quindi considerare il *Diversity Management* come una parte fondamentale della gestione della forza lavoro e dell'inclusione di tutte le differenze presenti in azienda.

² Traduzione personale

³ Traduzione personale

1.1.1 Definizione

Nel corso degli anni e con lo sviluppo sempre maggiore del concetto di *Diversity Management* e vista la sua importanza a livello di gestione aziendale, è importante darne una definizione completa. Come sostenuto da Fischer (2009) “Come suggerisce il nome, la gestione della diversità è una strategia di gestione. Viene applicata prevalentemente dall'alto verso il basso, come strumento manageriale. Il suo scopo è quello di migliorare l'efficacia e/o la produttività delle organizzazioni.”⁴ (Fischer, 2009, p. 96) il *Diversity Management* risulta quindi essere un approccio strategico che viene adottato dalle aziende per valorizzare e gestire la diversità all'interno della forza lavoro.

Sempre da questo punto di vista Gwele (2009) afferma: “La gestione della diversità è un intervento olistico e strategico volto a massimizzare il potenziale di ogni individuo per contribuire alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione attraverso la capitalizzazione dei talenti individuali e delle differenze all'interno di un ambiente di lavoro diversificato.”⁵ (Gwele, 2009, p.4).

Il concetto di *Diversity Management* in questo senso si basa principalmente sulla consapevolezza che le differenze tra le persone – in termini di etnia, genere, età, background culturale, lingua madre, ecc. – possono rappresentare un punto di forza per l'azienda stessa e la sua competitività a livello internazionale, se gestita correttamente.

Come affermano Danullis, Dehling e Pralica (2004) nel loro studio

Il *Diversity Management* è il processo strategico per la gestione di una forza lavoro diversificata - che comprende la lotta agli stereotipi, ai pregiudizi e a tutti i tipi di discriminazione dovuti alle percezioni e agli assunti degli individui - in modo da massimizzare i benefici e minimizzare le barriere delle diverse opinioni, comportamenti e atteggiamenti degli esseri umani all'interno di un'azienda.⁶ (Danullis, Dehling, Pralica, 2004, p.5)

o ancora Keil et al. (2007) nel manuale di formazione sul *Diversity Management*

il *Diversity Management* è lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale lungimirante, orientato al valore strategico e comunicativo di accettazione delle differenze e uso di alcune differenze e somiglianze come un potenziale dell'organizzazione, un processo che crea valore aggiunto per l'impresa (Keil et. al, 2007, p. 7)

il *Diversity Management* può essere definito in linea generale come: l'insieme di tutte le politiche, pratiche e comportamenti organizzativi progettati per creare un ambiente di lavoro inclusivo, che valorizzi le differenze individuali e le utilizzi come una risorsa strategica, per

⁴ Traduzione personale

⁵ Traduzione personale

⁶ Traduzione personale

migliorare l'efficienza aziendale e mantenere un clima di rispetto e collaborazione tra i dipendenti, diminuendo la presenza di pregiudizi e permettendo di abbattere le barriere che possono nascere dalla diversità.

Gestire la diversità significa quindi rendersi conto e accettare che ogni dipendente dell'azienda, dal CEO, al manager, fino ai membri dello staff che hanno meno responsabilità, può contribuire in modo positivo al raggiungimento degli obiettivi e portare arricchimento all'impresa (Gwele, 2009).

1.1.2 Tipi di diversità

Come è già stato affermato in precedenza, con l'avvento della globalizzazione e la conseguente internazionalizzazione del mercato, la diversità sul luogo di lavoro è un tema sempre più presente nella vita quotidiana delle aziende. Come afferma anche Byeong Yong Kim (2006) il costante cambiamento all'interno delle imprese e delle rispettive culture aziendali, ma anche dei punti di vista di ciascun dipendente, obbligano i manager a doversi interfacciare sempre più spesso con la presenza della diversità, sottolineando l'importanza ma anche la difficoltà della gestione di queste differenze: “la gestione dell'eterogeneità dei dipendenti è più importante e più difficile della gestione dell'omogeneità nel pieno utilizzo delle risorse umane interne”⁷ (Kim, 2006, p.71). Il *Diversity Management* si basa quindi sul tema della diversità in generale, che è un concetto molto vasto e anche soggettivo, per questo motivo in questi anni sono state fornite molteplici definizioni di diversità ed è difficile fornirne una definizione generale che metta d'accordo tutte le varie correnti di pensiero.

Danullis et al. (2004) definiscono la diversità come “la diversità è l'eterogeneità evidente delle identità tra le persone presenti nell'ambiente sociale.”⁸ (Danullis, Dehling, Pralica, 2004, p.5), o ancora Cox (citato da Danullis et al. 2004) definisce questo concetto come “la diversità è la variazione delle identità sociali e culturali tra le persone che vivono insieme in un contesto occupazionale o di mercato definito.”⁹ (Danullis, Dehling, Pralica, 2004, p.20) o ancora definita da Byeong Yong Kim (2006) come: “La diversità può essere considerata come l'ampio spettro di variabilità che contraddistingue le risorse umane di un'organizzazione. Questa visione

⁷ Traduzione personale

⁸ Traduzione personale

⁹ Traduzione personale

multidimensionale della diversità presuppone che gli esseri umani differiscano gli uni dagli altri lungo un numero qualsiasi di dimensioni.”¹⁰ (Kim, 2006, p.71).

Cercando di dare quindi una definizione di diversità, possiamo intendere in generale questo concetto come la presenza di differenze tra due individui, in un gruppo, in un’organizzazione, ecc. Queste differenze possono riguardare vari aspetti dell’identità e delle esperienze di una persona, come caratteristiche fisiche e caratteriali personali, background culturali, ideologie, valori e molte altre. Possiamo quindi affermare che anche all’interno di un’azienda le differenze possono essere molteplici e possono essere suddivise in diverse categorie. In primo luogo, si può parlare di diversità di tipo demografico e che riguardano quindi il genere, la nazionalità, l’età, ecc. Successivamente troviamo le diversità culturali riguardanti i valori, le tradizioni, il background educativo, la religione, la lingua. Ancora le diversità possono riguardare le competenze, le esperienze di un individuo, il modo di pensare, il carattere, il metodo e l’approccio al lavoro. O ancora differenze che sono legate ad aspetti socioeconomici o ad abilità personali come le capacità fisiche e cognitive proprie di una persona.

Come sostenuto da Byeong Yong Kim (2006): “La diversità comporta l'adozione di stili di gestione flessibili e inclusivi, il riconoscimento del fatto che le persone vivono il mondo del lavoro in modi diversi e la creazione di un clima in cui tutti i dipendenti si sentano sicuri, valorizzati e riconosciuti.”¹¹ (Kim, 2006, p.71) , le aziende devono quindi rendersi conto che all’interno della propria forza lavoro ci sono numerosi individui, tutti diversi tra loro, per aspetti diversi da quelli fisici a quelli culturali, come analizzato in precedenza. Questo comporta quindi l’adozione di una gestione della diversità che sia flessibile e inclusiva riconoscendo che ognuno ha un punto di vista diverso, vive le esperienze in modo diverso, e di conseguenza è necessario che l’impresa provveda alla promozione di un ambiente di lavoro in cui tutti i dipendenti si sentano inclusi e valorizzati.

In questo elaborato ci focalizzeremo principalmente sull’analisi delle differenze culturali e linguistiche e di come queste influiscano sulla performance aziendale. Dopo aver cercato di fornire una definizione generale di diversità, è importante ora focalizzarsi sulla definizione dei due tipi di diversità che verranno presi in esame in questa ricerca, in modo da facilitare l’analisi successiva di tutti i temi riguardanti la diversità linguistica e culturale in ambito aziendale, che verranno sviluppati nei capitoli successivi.

¹⁰ Traduzione personale

¹¹ Traduzione personale

In primo luogo, la diversità culturale può essere definita come la varietà in termini di valori, religione, etnia, percezioni, usi e costumi, e che sono legati alla cultura del paese di provenienza dell'individuo preso in esame. Possiamo quindi affermare che ogni individuo ha una percezione diversa del mondo, delle esperienze vissute e di vari aspetti della vita, in base alla propria cultura di provenienza. Quindi la presenza di differenze culturali rappresenta una delle sfide più significative per le aziende, in quanto questa diversità può influenzare vari aspetti dell'ambiente lavorativo come la comunicazione, lo stile di lavoro, i processi decisionali, ecc.

In secondo luogo, la diversità linguistica può essere intesa come la varietà di lingue che vengono parlate dai diversi individui all'interno di un'azienda. Tuttavia, nonostante la sola diversità linguistica possa essere facilmente arginabile se i dipendenti di un'azienda parlano altre lingue oltre alla sola lingua madre, in modo da poter trovare una lingua comune per la comunicazione, le difficoltà che si riscontrano per via della diversità linguistica sono comuni a quelli relativi alla diversità culturale se consideriamo il fatto che la lingua è strettamente legata alla cultura e di conseguenza i meccanismi di comprensione e interpretazione variano da persona a persona e da cultura a cultura. Infatti, anche Henderson (2005) nel suo studio afferma che: “Il termine “diversità linguistica” non si riferisce solo al fatto che i membri del team parlano diverse lingue madri, ma anche che sentono in modi diversi. Questo perché tendono a utilizzare meccanismi interpretativi diversi a causa delle loro diverse provenienze.”¹² (Henderson, 2005, p. 69)

1.1.3 Importanza del Diversity Management nelle aziende

La grande presenza di differenze di ogni tipo all'interno di un'azienda, che la rende da un lato ricca di punti di vista, modi di fare, di pensare, modi di essere, culture diverse, lingue diverse, crea una grande ricchezza di risorse da poter utilizzare per migliorare le attività aziendali. Dall'altro lato però tutta questa differenza può causare confusione, fraintendimenti, fino ad arrivare a conflitti tra dipendenti qualora queste diversità non fossero comprese a pieno e accolte dagli altri. Questo può sicuramente avere una conseguenza sia positiva, sia negativa sulla performance aziendale e sulla sua immagine.

In questo senso, la gestione di queste differenze risulta essere fondamentale per una convivenza serena dei dipendenti, per una migliore comunicazione e inclusione, e sicuramente anche per una buona riuscita delle attività aziendali in generale. Il *Diversity Management* è quindi un tema

¹² Traduzione personale

molto importante all'interno di un'impresa e deve essere discusso e ben organizzato da parte dei manager per promuovere le diversità interne e utilizzarle a proprio favore per un arricchimento sia a livello di azienda sia a livello personale di ciascun dipendente.

Come illustrato da Fischer (2009), Marquis (2008) e Kim (2006) nei loro studi, una buona gestione delle diversità può portare a numerosi benefici: in primo luogo può portare ad una comunicazione migliore tra i dipendenti, conoscendo le culture altrui e i modi diversi di comunicare, infatti, vi è una diminuzione dei fraintendimenti in generale e in questo modo le interazioni quotidiane tra i dipendenti diventano più chiare ed efficaci. Conseguentemente, questo può apportare un aumento anche della produttività e della qualità del lavoro svolto in quanto le barriere culturali e linguistiche vengono superate e i dipendenti possono in questo modo lavorare in maniera più coordinata tra di loro senza fraintendimenti.

Ancora, possiamo affermare che la presenza di diversità e una buona gestione di essa permette anche di aumentare l'innovazione e la creatività all'interno dei gruppi di lavoro. Infatti, culture diverse apportano punti di vista diversi, idee diverse, modi di lavorare e di gestire le situazioni diverse, e la fusione multiculturale di queste idee può portare allo sviluppo di soluzioni innovative e uniche, permettendo di sfruttare al meglio tutti i diversi talenti dei dipendenti di un'azienda e generare nuove idee. La presenza della multiculturalità permette anche lo sviluppo personale dei dipendenti e una maggiore soddisfazione a livello lavorativo, come sostiene Maquis (2008):

un ambiente di lavoro più diversificato favorisce lo sviluppo personale e livelli più elevati di soddisfazione lavorativa. Programmi efficaci di diversità possono migliorare la qualità dell'ambiente di lavoro e aumentare la soddisfazione e le prestazioni lavorative del personale di minoranza e non.¹³ (Marquis, 2008, p.4).

Inoltre, la promozione di un'ambiente inclusivo e diversificato, può incentivare non solo benessere e positività per i dipendenti, ma può essere un ottimo alleato per migliorare l'immagine dell'azienda in quanto viene ridotta la presenza di discriminazioni che potrebbero influenzare negativamente il giudizio esterno sull'azienda.

Infine, come anche sostenuto da Fischer (2009):

La gestione della diversità è una strategia di gestione che intende fare un uso produttivo delle differenze tra gli individui, etniche e non. Si basa sulla premessa che, almeno se ben gestiti, i team eterogenei produrranno risultati migliori e le aziende eterogenee otterranno un vantaggio sul mercato.¹⁴ (Fischer, 2009, p. 95)

¹³ Traduzione personale

¹⁴ Traduzione personale

la buona gestione e la presenza di diversità culturale e linguistica possono portare le aziende ad ottenere un vantaggio competitivo sul mercato globale. Infatti, le aziende con dipendenti che parlano lingue diverse e provengono da culture diverse hanno una visione molto più ampia e sono in grado di operare in diversi contesti, riuscendo a raggiungere nuovi mercati e ad offrire un servizio migliore ad una clientela internazionale. Questo ultimo punto è stato riscontrato anche all'interno dell'intervista al manager dell'azienda Tre Altamira (unica intervista svolta con questa azienda):

Si, perché siamo flessibili nei confronti dei clienti, e anche internamente la qualità della comunicazione che viene fatta, è molto buona. Si tratta di una comunicazione sempre rispettosa e misurata. Internamente la presenza di persone che parlano diverse lingue agevola la comunicazione con altre filiali. Ad esempio, abbiamo una collega cinese che lavora in Germania e quindi parla tedesco e cinese. Il gruppo CLS ha acquisito una filiale in Cina e quindi in quell'occasione è stata mandata nella filiale cinese per aiutare nella comunicazione tra casa madre e filiale.¹⁵

Come sottolineato in precedenza, infatti, la presenza di lingue e culture diverse permette un ottimo rapporto non solo all'interno dell'azienda facilitando lo scambio di informazioni e comunicazioni tra diverse filiali della stessa impresa, ma la rende flessibile nei confronti dei clienti internazionali offrendo quindi un servizio migliore.

1.2 Language Policies

In un contesto di un mercato che sta diventando sempre più internazionale, oltre alla sfida della diversità culturale, le aziende devono interfacciarsi sempre più costantemente con le differenze linguistiche interne all'azienda e di conseguenza alla questione di come gestire queste diversità e comunicare attraverso molteplici lingue.

Le differenze linguistiche all'interno di un'azienda possono causare fraintendimenti, che a loro volta possono compromettere la buona comunicazione all'interno dell'azienda e avere delle conseguenze anche sulla performance aziendale. In questo senso le aziende hanno dovuto trovare delle soluzioni per superare le difficoltà causate dalle differenze, e alcune hanno deciso di affrontare la situazione attraverso l'introduzione di *corporate language policies*, come ad esempio quella di scegliere una lingua aziendale, come l'inglese, per tutte le comunicazioni interne tra dipendenti.

Nel contesto del *Diversity Management*, che è stato definito come l'insieme delle politiche aziendali volte a creare un ambiente di lavoro inclusivo, le *Language Policies* possono quindi

¹⁵ Si veda Appendice 2 p. 116

essere un ottimo esempio di concretizzazione della gestione delle diversità per superare le differenze linguistiche tra i dipendenti di un'azienda.

1.2.1 Definizione

Con il termine politiche linguistiche, o *language policies*, si intendono tutte le linee guida e le politiche adottate da un ente, un'azienda, uno stato, ecc. che regolano l'utilizzo delle lingue all'interno di un'organizzazione.

Una definizione completa delle *language policies* potrebbe essere rappresentata dalla definizione su tre livelli fornita da Sanden (2015). Nel suo elaborato Sanden (2015) definisce le *corporate language policies* in modo graduale su tre livelli partendo dalla definizione generale di *policy* fino ad arrivare alla definizione delle *corporate language policies* nello specifico, come possiamo vedere dalla figura 1.

Partendo dal generale quindi, secondo Sanden (2015), con il termine *policy* si intendono tutte le linee guida e le politiche attuate da un'organizzazione e possono riguardare diversi ambiti e avere diversi scopi. Successivamente, l'autrice definisce le *language policies*, ossia una *policy*, intesa come sopra riportato, ma specifica per l'utilizzo delle lingue in un determinato contesto. E infine, una *corporate language policy*, è definita nello specifico come una politica linguistica che viene sviluppata per una specifica organizzazione o azienda, o per un'unità di un'azienda.

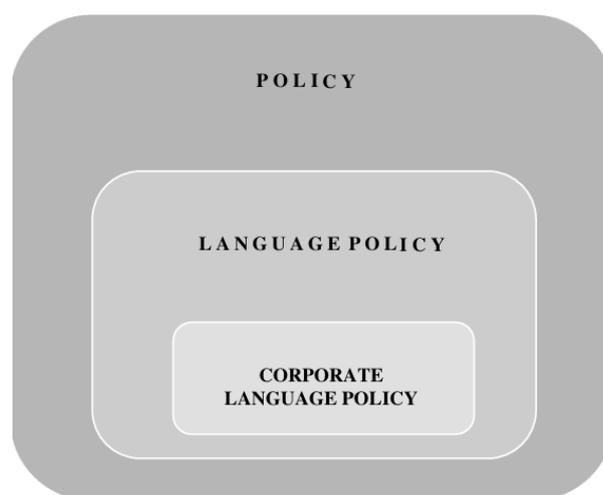


Figura 1: Definizione di *language policies* su tre livelli (Sanden, 2015)

1.2.2 Esempi di language policy

In un contesto di plurilinguismo interno, in cui un'azienda si trova di fronte alla presenza di dipendenti che parlano lingue diverse, è necessario gestire questa diversità in modo efficiente per evitare il più possibile incomprensioni e difficoltà di comunicazione che possono insorgere in situazioni come questa e che naturalmente possono avere delle conseguenze anche sulla performance generale dell'impresa.

Per gestire al meglio queste differenze, le aziende devono in primo luogo capire quali sono i problemi di comunicazione presenti e analizzarli, in modo da poter attuare la soluzione più adatta. Innanzitutto, si deve valutare la dimensione della barriera linguistica presente, ad esempio quante lingue diverse vengono parlate all'interno dell'azienda. Per misurare questo, le imprese possono ricorrere ad alcuni strumenti per l'analisi delle differenze linguistiche, come ad esempio il *Linguistic Auditing*, che è un processo strutturato, effettuato da persone competenti ed esterne all'azienda, mirato all'analisi delle competenze linguistiche a livello dell'organizzazione e trovare delle soluzioni efficaci. Oppure attraverso un *Language Check-up*, che invece è una valutazione meno formale e focalizzata principalmente sulle capacità linguistiche individuali dei singoli dipendenti.

Solo dopo aver definito quali sono le problematiche riscontrate all'interno dell'azienda e quali sono le necessità, le imprese possono passare alla formulazione di *language policies* come soluzione per superare e gestire le barriere linguistiche interne. Nel loro studio Feely e Harzing (2003) e successivamente Harzing, Köster e Magner (2011), hanno fornito diversi esempi di *language policies* che possono essere attuati e che verranno illustrati di seguito. Per facilitare l'analisi delle strategie proposte dagli studi sopra citati, divideremo le *language policies* individuate in tre gruppi principali: il primo comprenderà tutte le soluzioni "tecniche" che le aziende possono attuare e che possono essere inserite all'interno dello stesso regolamento aziendale; il secondo gruppo riguarderà le soluzioni che vengono attuate sfruttando le capacità delle risorse umane (dipendenti dell'azienda o persone esterne), mentre l'ultimo gruppo farà riferimento alle regole non scritte o "*good practices*" che vengono attuate all'interno dell'azienda nel momento della comunicazione.

Per quanto riguarda il primo gruppo di soluzioni, un primo esempio proposto da Feely e Harzing (2003) è l'utilizzo di una *Lingua Franca*, che rappresenta la soluzione più semplice e immediata, in quanto si tratta di utilizzare una lingua comune tra persone che parlano lingue madri diverse. Questa lingua può essere sia la lingua madre del luogo dove l'azienda ha sede,

sia una lingua non nativa per nessuna delle persone coinvolte, in modo da facilitare la comprensione reciproca. Ad oggi la *lingua franca* generalmente riconosciuta e preferita è l'inglese, come verrà analizzato nel capitolo 3. Un secondo esempio di *language policy* molto diffuso e utilizzato da numerose aziende è il *training*, con l'organizzazione di corsi di lingua specifici per tutti i dipendenti. Esso rappresenta non solo un investimento economico da parte dell'azienda che organizza il corso, ma anche di tempo in quanto è una soluzione che prevede un impegno a lungo termine da parte dei dipendenti. Inoltre, questa soluzione può avere successo, in primo luogo se portata avanti a lungo termine, e in secondo luogo dipende dall'impegno che i dipendenti decidono di investire non solo nel corso in sé, ma anche nella pratica individuale della lingua perché, se in seguito al corso la lingua non viene praticata e utilizzata nel concreto nel lavoro di tutti i giorni, gli sforzi che vengono fatti durante il corso diventano vani nel giro di poco tempo. Di conseguenza, le aziende che decidono di intraprendere la soluzione del training, devono pianificarlo con l'intenzione e la consapevolezza di dover sostenere il programma anche per diversi anni per ottenere i loro obiettivi. Un terzo esempio, che possiamo inserire in questo primo gruppo, è la scelta di una lingua aziendale, o *corporate language*, da parte dell'impresa. Si tratta quindi dell'utilizzo di una lingua comune, nella maggior parte dei casi la scelta ricade sull'inglese e che approfondiremo in seguito nel terzo capitolo, per tutte le comunicazioni interne dalle riunioni, ai documenti ufficiali, alle mail, fino al singolo small talk durante le pause. L'utilizzo di una lingua aziendale ha sicuramente molti benefici, tra cui: una comunicazione più facile e veloce in quanto tutti parlano la stessa lingua, accesso più diretto a tutti i documenti aziendali perché verranno redatti tutti nella lingua prescelta e lo sviluppo di un senso di appartenenza ad una "cultura aziendale". Allo stesso tempo però, la scelta e "l'imposizione" di una lingua aziendale comporta anche degli svantaggi e delle difficoltà. Questa soluzione potrebbe trovare la resistenza di alcuni dipendenti che non hanno sufficienti competenze linguistiche o poca padronanza della lingua scelta. Inoltre, un'altra difficoltà si può riscontrare nel caso della presenza di filiali dell'azienda in diverse parti del mondo, come ne è un esempio il caso aziendale che è stato studiato per questa ricerca. La presenza di filiali internazionali comporta inevitabilmente la presenza di diverse lingue che vengono parlate all'interno delle singole sedi, e nonostante la presenza di una lingua aziendale, che verrà utilizzata per le comunicazioni tra HQ e filiali, questo non implica per forza l'utilizzo della lingua aziendale all'interno delle singole sedi. Questa completa integrazione di una lingua comune può quindi richiedere diversi anni e allo stesso tempo potrebbe non eliminare completamente le barriere linguistiche presenti. Successivamente, un'altra soluzione che potrebbe apparire molto semplice e veloce è il *selective recruitment*, ossia la selezione in fase

di assunzione di persone che hanno un certo livello di competenza linguistica, in modo da ovviare in partenza alla possibile difficoltà comunicativa successiva. Infine, l'ultima soluzione di questo gruppo, spesso utilizzata dalle grandi imprese e multinazionali è quella della creazione di una *controlled language* o lingua controllata, ossia una revisione della lingua utilizzata dall'azienda imponendo dei limiti, ad esempio sul vocabolario da utilizzare o sulle regole grammaticali e sintattiche, in modo da rendere la comunicazione più accessibile a tutti i dipendenti, anche ai non madrelingua. Nonostante il successo di questa soluzione in alcune aziende come nel caso di Caterpillar "Caterpillar nel 1970 è stata la prima a lanciare un sistema di questo tipo con il CCE (Caterpillar Controlled English) che consentiva un vocabolario di sole 8.000 parole, compresa la terminologia di prodotto (rispetto a oltre mezzo milione di parole del vocabolario inglese completo)."¹⁶ (Feely, Harzing, 2003, pp. 49-50), l'implementazione di una lingua controllata all'interno delle aziende potrebbe presentare grandi limitazioni. In primo luogo, per l'investimento economico da sostenere. In secondo luogo, questi limiti di vocabolario e alla struttura sintattica imposti potrebbero applicarsi in maniera limitata alla forma scritta per la redazione di report e documenti ufficiali, e infine, potrebbe essere inadatta per la gestione di comunicazioni che richiedono dettagli più complessi.

Nel secondo gruppo, come specificato prima, troviamo tutte le soluzioni che comprendono lo sfruttamento delle capacità linguistiche dei dipendenti e di persone esterne all'azienda in supporto a tutti quei dipendenti che si trovano in difficoltà nel comprendere e comunicare in un'altra lingua. Un primo esempio di soluzione possibile, che può sembrare una delle più ovvie per superare questo tipo di situazioni di multilinguismo, è il ricorso a *external language resources* o risorse linguistiche esterne, come possono essere ad esempio traduttori e interpreti. Questa soluzione può da un lato essere molto efficace, in quanto la comunicazione e la traduzione vengono affidate a specialisti del settore che hanno un ottimo livello di padronanza delle lingue. Dall'altro lato, invece, potrebbe essere svantaggioso affidare la comunicazione ad una persona esterna, in quanto in primo luogo rappresenta un costo a livello economico che l'azienda dovrà sostenere, e in secondo luogo trattandosi proprio di una persona esterna, potrebbe non essere familiare con i temi specifici trattati dall'impresa e di conseguenza creare ulteriori incomprensioni. Successivamente, nei primi momenti in cui un'azienda inizia a riflettere sulle difficoltà comunicative interne, una delle soluzioni più semplici è quella di fare riferimento a quelli che vengono definiti da Feely e Harzing (2003) come *language nodes*, o da Harzing, Köster e Magner (2011) come *bilingual employees as linking-pins*. Con questi termini

¹⁶ Traduzione personale

intendiamo quei dipendenti di un'azienda che siano bilingui o comunque che abbiano una buona padronanza della lingua aziendale scelta per le comunicazioni interne, e che vengono utilizzati come degli "intermediari" per la comunicazione. Questo può essere vantaggioso per le imprese in quanto non devono investire economicamente per assumere un traduttore specializzato, e inoltre c'è più fiducia da parte dei dipendenti, perché vengono supportati direttamente da un loro collega per la traduzione e la comunicazione di informazioni importanti in una lingua diversa in cui hanno difficoltà ad esprimersi. Allo stesso tempo, questa soluzione può risultare difficoltosa e "pesante" per quei dipendenti che sono stati scelti come "intermediari" in quanto oltre al loro lavoro abituale, vengono caricati di altre responsabilità e di supportare i colleghi a svolgere le loro mansioni. Inoltre, queste persone potrebbero creare ulteriore incomprensione in quanto potrebbero non essere esperte nel campo di lavoro oggetto di una certa comunicazione. Un altro esempio di *language policy* che le aziende possono attuare per affrontare la barriera linguistica tra casa madre e filiali è l'*expatriate management*, ossia la presenza e la gestione di "espatriati". Questo consiste nell'assegnare a ciascuna filiale degli "espatriati" in modo che essi agiscano come collegamento con la casa madre per tutte le comunicazioni. Questo però può essere solo una soluzione temporanea per colmare il divario linguistico fino al momento in cui non venga sviluppata una soluzione più idonea e completa. Un esempio di utilizzo può essere legato al momento in cui un'azienda viene acquisita da un'altra, diventando quindi una filiale, come è stato per il caso aziendale studiato per questa ricerca. In questo caso l'utilizzo di espatriati per la fase di integrazione può essere una buona soluzione, ma solo temporaneamente, perché successivamente alla fase di acquisizione e integrazione la filiale deve diventare autonoma. Al contrario del *expatriate management*, l'*inpatriation* prevede lo spostamento di personale dalle filiali alla casa madre. Questo può portare molti benefici in quanto questi dipendenti "impatriati" apportano diversità linguistica e soprattutto culturale all'interno della casa madre. Questo è utile per integrare ancora di più la cultura della filiale con quella della casa madre, in modo da diminuire le incomprensioni e facilitare la comunicazione interculturale tra le due sedi. Allo stesso tempo questa soluzione può causare qualche rallentamento in quanto ci sarà una fase di integrazione iniziale dei dipendenti impatriati, soprattutto se questi individui non sono completamente fluenti nella lingua della casa madre. Infine, la soluzione proposta da Harzing, Köster e Magner (2011) dei *non native locals* suggerisce l'assunzione di manager non nativi del paese in cui si trova l'azienda, ma che vivono in quel paese già da qualche tempo. In questo caso quindi non si tratta di espatriati o impatriati, ma di una persona che ha familiarità con due culture diverse, la propria di origine e quella del paese dove ha sede l'azienda. Questa caratteristica rende questi individui

degli ottimi “intermediari” proprio perché hanno familiarità con le due culture e le due lingue e possono fare da “ponti” per la comunicazione in modo da minimizzare la probabilità di incomprensioni.

Infine, nel terzo gruppo, abbiamo riunito tutti gli esempi di regole non scritte, e quindi che non possono essere inserite direttamente all’interno del regolamento aziendale, a differenza delle soluzioni del primo gruppo. Si tratta quindi non tanto di soluzioni vere e proprie, ma piuttosto di “*good practices*” che tutti i dipendenti dell’azienda dovrebbero attuare per ridurre al minimo le incomprensioni e le difficoltà nella comunicazione. Una prima soluzione alle difficoltà, forse la più semplice e attuabile di tutte, è secondo lo studio di Harzing, Köster e Magner (2011), la *build in redundancy in communication*. Questo si può attuare con la semplice richiesta di ripetizione di quanto viene detto da parte dell’interlocutore nel momento in cui un’informazione non è stata compresa o non è perfettamente chiara, fornendo al proprio interlocutore degli esempi durante la comunicazione in modo da rendere più concreta l’informazione che viene comunicata, e infine assicurandosi che il proprio interlocutore abbia compreso quanto gli è stato riferito. Questa più che una politica linguistica che l’azienda può adottare, è infatti, un accorgimento e un’abitudine dei singoli dipendenti, che permette di rendere la comunicazione con i colleghi più fluida e attenta. Un secondo esempio di approccio alla diversità linguistica interna è identificato nel multilinguismo funzionale o *functional multilingualism*. Esso prevede l’utilizzo di diverse lingue e gestualità per comunicare. Questo mix può essere da un lato utile perché ognuno può comunicare nella lingua con cui si sente più a suo agio, ma allo stesso tempo questo miscuglio di lingue diverse può portare ad ulteriori incomprensioni e difficoltà nella comunicazione. Una delle problematiche che sorgono spesso in casi di differenze linguistiche, e che sono stati riscontrati anche nel corso delle interviste effettuate per questa ricerca, è non solo la diversa padronanza della lingua straniera in generale, ma anche la differenza nell’accento, nella cadenza, nel modo di esprimersi proprio delle diverse persone. Un’ulteriore soluzione o, meglio, accorgimento, che i dipendenti dovrebbero attuare nella comunicazione quotidiana, è quindi l’aggiustamento del modo di comunicare o *adjust mode of communication*, come ad esempio cercare di utilizzare un accento neutro, scandire bene le parole, evitare l’utilizzo di modi di dire o abbreviazioni, ecc. Questi accorgimenti potrebbero rendere la comunicazione tra persone di diverse lingue più lineare e comprensibile. Inoltre, con lo sviluppo sempre maggiore della tecnologia, le aziende possono fare ricorso alla *machine translation*, ossia all’utilizzo di traduttori automatici per ovviare al problema della diversità linguistica. Questa soluzione porta sicuramente beneficio a tutti i dipendenti che hanno difficoltà a

comprendere ed esprimersi in una lingua diversa dalla loro lingua madre, e rappresenta anche un grande risparmio di tempo rispetto alla traduzione umana. Tuttavia, nonostante i vari benefici apportati dalla traduzione automatica, c'è comunque un fattore a svantaggio di questo tipo di tecnologia, ossia la qualità della traduzione che viene effettuata dai traduttori automatici. Sicuramente ci sono traduttori più affidabili e professionali di altri, ma allo stesso tempo si rende comunque necessaria una revisione del testo tradotto. Infine, un ultimo esempio tratto dagli studi sopra citati, è il *code-switching*. Con questo termine ci riferiamo ad esempio a situazioni in cui in un gruppo di persone che parlano lingue diverse, due individui che parlano la stessa lingua madre iniziano a colloquiare tra di loro nella loro lingua madre, magari per chiarire tra di loro un'informazione, poco chiara per uno dei due, che è stata fornita da un altro membro del gruppo nella lingua comune utilizzata per la comunicazione. Questa soluzione però potrebbe avere un impatto negativo sugli altri membri del gruppo in quanto potrebbe portare a sentimenti come sconforto o addirittura di esclusione.

Oltre ai numerosi esempi forniti da Feely e Harzing (2003), e da Harzing, Köster e Magner (2011), negli ultimi anni la tecnologia è evoluta sempre di più e oltre alla presenza dei traduttori automatici, è stata sviluppata una tecnologia che potrebbe essere di supporto per le aziende, ossia l'Intelligenza Artificiale. Data la recente nascita di questa tecnologia non sono ancora presenti molti studi riguardanti l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nelle aziende e la sua effettiva utilità. Tuttavia, l'uso di questa tecnologia potrebbe essere un valido strumento per la traduzione e la comprensione di comunicazioni in altre lingue.

Tutti questi esempi di soluzioni hanno molti punti positivi, ma anche degli svantaggi, si può quindi affermare che per oltrepassare la barriera linguistica e culturale in un'azienda non sia sufficiente stilare delle politiche da seguire riguardo l'utilizzo della lingua, ma si rende necessaria una gestione a 360 gradi delle diversità, e anche accortezza da parte dei singoli dipendenti.

1.3 Strategie per promuovere la diversità

Di fronte alla presenza di culture diverse, e di conseguenza, lingue diverse, le aziende possono attuare diverse strategie dalle più concrete e dirette a quelle più creative e divertenti, in modo da promuovere la buona integrazione di tutti i dipendenti, così da farli sentire parte dell'azienda, anche se provenienti da tanti paesi diversi e di conseguenza essendo "figli" di culture diverse. Lo scopo deve essere quello di individuare le differenze, accoglierle, comprenderle e creare

qualcosa di nuovo mettendo insieme i vari aspetti, valori e particolarità di ognuna delle culture presenti, creando quindi una sorta di cultura aziendale propria di una specifica impresa e allo stesso tempo unica e diversa dalle culture di altre aziende.

Ci possono essere varie strategie per promuovere la diversità all'interno di un'impresa, come illustrato anche da Fischer (2009) e Marquis (2008). In primo luogo, una delle soluzioni che le aziende possono attuare per promuovere la diversità è di attuare un programma di assunzioni in cui vengano privilegiate le differenze, scegliendo quindi di assumere persone di culture diverse, con capacità e qualità diverse, in modo da diversificare la forza lavoro e promuovere l'inclusione come un valore aggiunto per l'azienda. A questo tema si ricollega strettamente quello della gestione pragmatica delle differenze, infatti, i manager non dovrebbero solamente promuovere la presenza della diversità, ma tenere conto di ogni singola differenza in modo da includere i diversi bisogni dei dipendenti nella buona gestione dell'azienda. Ad esempio, attraverso la promozione e l'implementazione di politiche di inclusione culturale e linguistica, che mirino a riconoscere e rispettare le culture presenti all'interno dell'azienda. Questo può includere la concessione di giorni di ferie per festività religiose o culturali, che spesso non coincidono con le festività del luogo dove ha sede l'azienda, l'adozione di un codice di abbigliamento flessibile, che rispetti gli usi e i costumi delle varie culture, ecc.

Inoltre, una delle soluzioni più comuni e anche una delle più creative e stimolanti è l'organizzazione di attività di *team building*. Questo può prevedere dalle attività più semplici come lo scambio di informazioni e di curiosità riguardo le diverse culture e le diverse lingue, brainstorming creativi su temi culturali e linguistici per conoscere le abitudini, le festività, i costumi, ecc. delle diverse culture; fino all'organizzazione di attività ludiche e più creative per creare gruppo e conoscere realtà molto diverse tra di loro. Un esempio di questo tipo di attività è stato riscontrato durante una delle interviste svolte per questa ricerca. In particolare, si tratta dell'unica intervista svolta con il manager della sede di Barcellona dell'azienda Tre Altamira. Il manager ha infatti riportato un esempio di un'attività di *team building* svolta all'interno dell'azienda:

Ad esempio, durante la cena di Natale dell'ufficio di Barcellona abbiamo diviso i dipendenti in 6 gruppi capeggiati da una madrelingua di una lingua diversa: Spagnolo, Catalano, Francese, Italiano, Arabo e Russo. Ciascun capogruppo doveva insegnare una filastrocca, una canzone, o comunque qualcosa inerente al Natale agli altri componenti del gruppo e tutti dovevano recitarlo nella lingua originale. Ed è stato molto divertente e stimolante, abbiamo sfruttato la diversità linguistica e culturale per conoscerci e creare gruppo.¹⁷

¹⁷ Si veda Appendice 2 p. 117

In questo caso possiamo notare come le differenze siano state accolte e utilizzate in primo luogo per imparare qualcosa di nuovo su un tema specifico nelle varie culture presenti all'interno dell'azienda, e in secondo luogo come questa attività abbia permesso di creare coesione nel gruppo dei dipendenti e un clima di integrazione e accoglienza delle diversità all'interno dell'ufficio.

Un'altra soluzione attuabile da parte delle imprese per promuovere l'inclusione delle diversità è l'organizzazione di corsi di formazione sulla diversità e sulla comunicazione interculturale per tutti i dipendenti. Questo permetterebbe loro di conoscere le varie sfumature delle culture presenti all'interno dell'azienda, con un focus sulla comunicazione verbale e non verbale, usi e costumi, e molti altri temi che possono essere causa di fraintendimenti qualora non si fosse al corrente di certe usanze. Inoltre, una formazione interculturale potrebbe aiutare a ridurre i pregiudizi, che inevitabilmente sono presenti nel momento in cui non si conosce una cultura diversa, e permetterebbe di promuovere la creazione di una cultura aziendale propria di ogni singola impresa.

Allo stesso modo l'organizzazione di eventi culturali può rappresentare un ottimo metodo per promuovere culture diverse e permettere a tutti di conoscere e accogliere le diversità delle varie culture, sia attraverso la semplice comunicazione di informazioni riguardanti vari temi, sia attraverso attività "ludiche" che permetterebbero ai dipendenti di entrare in contatto diretto con le diverse culture.

Infine, un metodo molto importante, forse il più importante di tutti quanti, è la comunicazione e l'ascolto reciproco. Infatti, la comunicazione tra dipendenti e la spiegazione dei vari punti di vista nel momento in cui si riscontra una difficoltà o un fraintendimento, sono la soluzione principale alla maggior parte delle incomprensioni interculturali che possono occorrere all'interno di un'azienda. Attraverso la comunicazione e l'ascolto attivo si può comprendere a pieno una diversità che sia culturale, linguistica o di altra natura. Una concretizzazione importante di questa soluzione è ad esempio lo small talk durante i momenti di pausa dal lavoro. Come è stato riscontrato anche durante le interviste eseguite:

Il vantaggio di entrare in contatto con abitudini e culture diverse io lo trovo enorme, perché diventa anche poi spesso argomento di chiacchiera quando hai dei tempi morti o quando ci si vede di persona, e diventa sempre molto divertente fare confronti su cibi, modi di dire, ecc. È molto bello anche il confronto su argomenti di vita comune, ad esempio con i colleghi si parla della scuola dei figli, o problemi riguardanti la gestione di lavoro, casa, ecc. si riesce davvero ad avere un confronto aperto su tutto.¹⁸

¹⁸ Si veda Appendice 1 Intervista 14 p. 99

Molto spesso lo small talk viene sottovalutato o evitato, a causa della timidezza, della paura di sbagliare nel momento in cui si comunica in un'altra lingua e non si ha una sufficiente padronanza della lingua straniera, o perché considerato una perdita di tempo essendo slegato da argomenti inerenti al lavoro, ma in realtà può essere un ottimo strumento di conoscenza reciproca e di inclusione delle diversità.

Capitolo 2: Barriere culturali e linguistiche: Sfida o Potenzialità?

Le differenze culturali e linguistiche, se non gestite correttamente possono dare luogo a delle incomprensioni, difficoltà di comunicazione, fino addirittura a diventare delle vere e proprie barriere quasi insormontabili e che possono influenzare la coesione del gruppo di dipendenti, fino ad arrivare ad influenzare in modo negativo la performance dell'azienda stessa.

In questo secondo capitolo verranno analizzati i concetti di barriera culturale e linguistica, i problemi e gli svantaggi che queste barriere possono causare all'interno dell'azienda, ponendo l'attenzione anche sull'impatto che queste ultime hanno da un lato sulla performance aziendale e dall'altro lato sul morale dei dipendenti che si trovano ad affrontare delle difficoltà, perché a causa di incomprensioni culturali o per scarse capacità linguistiche non si reputano in grado di comunicare al meglio e superare questa barriera che li separa dagli altri colleghi. Successivamente, verranno analizzate invece le potenzialità delle differenze culturali e linguistiche, e infine ci focalizzeremo sul ruolo svolto dai pregiudizi in queste situazioni.

2.1 Introduzione alle barriere culturali e linguistiche

Quando le differenze, che possono essere di qualsiasi tipologia da quelle di genere a quelle culturali, sono troppo “grandi” e non vengono accolte e gestite nella maniera corretta si può rischiare di incorrere nella presenza di vere e proprie barriere. In una situazione tale la comunicazione diventa molto difficoltosa, se non quasi impossibile, proprio perché queste differenze sono molto vaste e se da un lato c'è un individuo che non vuole accoglierle e non è in grado di comprenderle a pieno, questo può portare ad un allontanamento sempre maggiore delle due persone, creando una sorta di muro insormontabile che impedisce lo scambio reciproco e l'arricchimento personale. Anzi queste barriere causano chiusura e concentrazione su quello che è il proprio modo di pensare e di agire, causando poi l'insorgere di pregiudizi, come analizzeremo nel paragrafo 2.4, e di conseguenza impedendo ulteriormente la comunicazione e la conoscenza reciproca.

Per questo motivo, viene spesso utilizzato il termine “barriera” per definire queste incomprensioni e differenze, le quali possono essere di varia natura. Di fatti, uno dei significati del termine “barriera” è ostacolo, impedimento o chiusura tra persone, popoli, culture, ecc.¹⁹ In questo senso, l'accezione negativa del termine ci spiega come gli individui, che si trovano

¹⁹ Fonte: <https://www.treccani.it/vocabolario/barriera/> (ultima consultazione 04/09/2024)

ad affrontare una difficoltà o una differenza molto grandi senza gli adeguati strumenti, siano inclini a desistere dalla volontà di superare la barriera. Nel contesto aziendale, quindi, le barriere che più frequentemente si vengono a formare sono quelle legate alla cultura e a tutti i suoi sottostrati, primo tra tutti la lingua. Nei successivi sottoparagrafi saranno analizzate nel dettaglio queste due tipologie di barriera, facendo riferimento specifico al caso aziendale preso in esame per questa ricerca.

2.1.1 Concetto di barriere culturali

Nonostante al giorno d'oggi la globalizzazione e l'internazionalizzazione sempre più presenti, stanno cambiando lentamente il modo di vedere il mondo e quindi di comprendere tutte le sue parti e i suoi abitanti, promuovendo sempre di più uno spirito di inclusione e di multiculturalità, la presenza di culture diverse denota comunque di base la presenza di differenze. In questo senso, possiamo definire come barriere culturali: tutte quelle differenze che riguardano le credenze, i valori, gli usi e i costumi, i comportamenti propri di una cultura che possono portare a incomprensioni, conflitti e difficoltà nell'interazione tra persone di diverse culture.

Per comprendere il concetto di barriera culturale, sopra definito, è importante in primo luogo dare una definizione del concetto di cultura. Sicuramente questo concetto è molto complesso e vasto, e si compone di numerosi elementi di varia natura. Essa può essere definita come l'insieme dei valori, simboli, credenze, modelli di comportamento e attività che caratterizzano la vita degli individui e dei gruppi sociali. Possiamo rappresentare la cultura con la metafora dell'iceberg proposta da Rimmington e Alagic, in quanto essa comprende elementi superficiali e riconoscibili come la lingua, l'arte, il cibo, i costumi e le tradizioni, e rappresentati sulla punta dell'iceberg. La parte sommersa dell'iceberg, invece, comprende altri aspetti meno evidenti della cultura, e che spesso sono fonte di incomprensioni interculturali, come valori profondi, il linguaggio non verbale, le percezioni e gli atteggiamenti.²⁰

In questo contesto, le incomprensioni interculturali giocano un ruolo molto importante nel rapporto tra dipendenti appartenenti a gruppi culturali diversi e costituiscono un ostacolo che si riscontra molto frequentemente nelle aziende in cui è presente multiculturalità. Come si può vedere nel grafico sotto riportato, che è tratto dalle risposte al questionario "Incomprensioni interculturali sul luogo di lavoro", alla prima domanda che è stata posta ossia "Ha mai

²⁰ Fonte: <https://culturemigranti.disll.unipd.it/comunicazione-interculturale/dimensioni-culturali/> (ultima consultazione 10/09/2024)

riscontrato incomprensioni interculturali sul luogo di lavoro o durante le lezioni?” più della metà delle persone che hanno partecipato al questionario ha risposto di sì, ossia il 58,1%, mentre il restante 41,9% ha risposto di no.

Ha mai riscontrato incomprensioni interculturali sul lavoro o in aula?

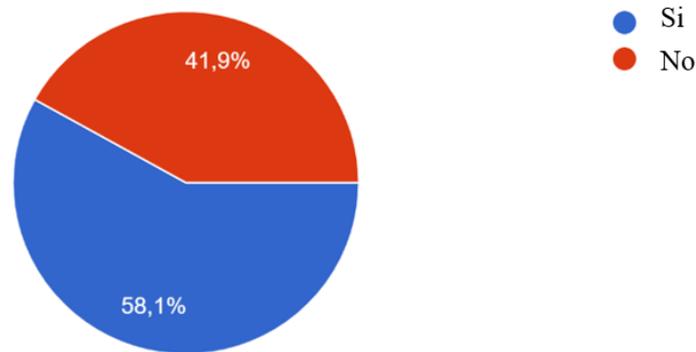


Figura 2: Fonte questionario "Incomprensioni interculturali sul luogo di lavoro"

Possiamo quindi affermare che la questione delle incomprensioni interculturali, in particolare sul luogo di lavoro o in ambito universitario, è un tema molto presente e di grande importanza, che è interessante indagare e soprattutto che deve essere gestito al meglio da parte delle aziende per migliorare la situazione ed evitare il più possibile la presenza di incomprensioni che possono sorgere sul luogo di lavoro che siano esse di origine culturale o linguistica, ecc.

Un'altra domanda che è stata successivamente posta all'interno del questionario è la seguente: "Secondo lei, quali sono i malintesi interculturali più comuni nel mondo del lavoro?". Le risposte a questa domanda sono state diverse e comprendono vari aspetti della cultura e della comunicazione. Troviamo, infatti, tra le risposte più fornite, ad esempio la comunicazione verbale e non verbale, la differenza nel modo di vestire, le tradizioni culturali e le diverse abitudini lavorative, come possiamo osservare nel grafico sotto riportato.

Secondo lei, quali sono i malintesi interculturali più comuni nel mondo del lavoro?

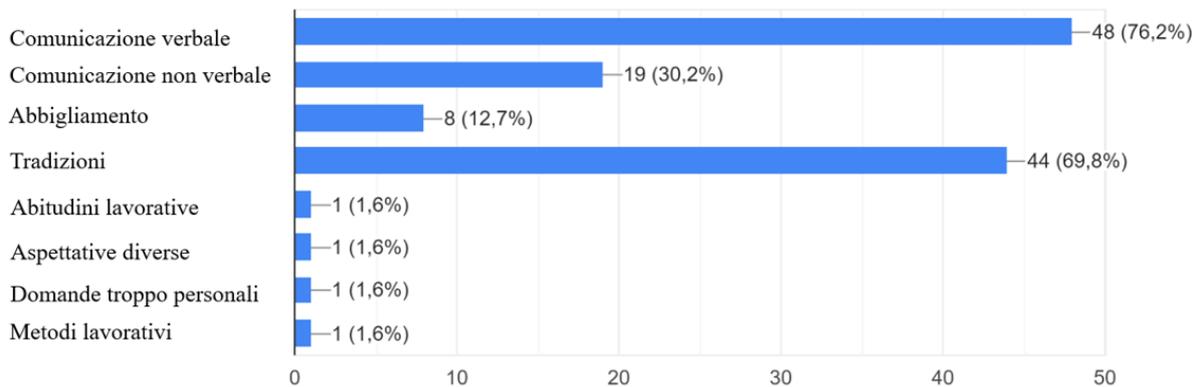


Figura 3: Fonte questionario "Incomprensioni interculturali sul luogo di lavoro"

Un ulteriore supporto alle risposte che sono state riscontrate nel questionario è fornito dallo studio di Balboni e Caon (2015). Infatti, come è sottolineato nello studio citato, la lingua non è l'unico metodo comunicativo dell'uomo, ma ci sono molti altri metodi per comunicare ad esempio con il corpo, la postura, la distanza tra i corpi, con i gesti e le espressioni. Ma anche con gli indumenti che indossiamo, gli oggetti che ci circondano, con il cibo che mangiamo, i valori che comunichiamo, ecc. E come affermato nel già citato studio: "Ciascuno di questi linguaggi verbali (le lingue) e non verbali (gesti, distanze, oggetti, ecc.) può provocare incidenti comunicativi laddove ciò che è accettabile o funzionale in una lingua/cultura non lo è nell'altra." (Balboni, Caon, 2015). Ne sono un esempio i problemi che possono insorgere riguardo al linguaggio non verbale, quali gestualità, la distanza che viene tenuta con l'interlocutore, la postura, ecc. Questi comportamenti variano da cultura a cultura, e spesso, soprattutto se le differenze sono molto grandi, possono essere erroneamente compresi e creare fraintendimenti. Infatti, ogni individuo conosce e interiorizza i valori della propria cultura di appartenenza, che non sempre sono compatibili con quelli dei suoi interlocutori. Altri esempi possono essere tutti quei valori legati alla cultura, quali la concezione del tempo, al rispetto, allo status, o legati alla gestione degli eventi comunicativi quali lo small talk, il comportamento da tenere durante le riunioni o le conversazioni professionali, ecc. Possiamo quindi affermare che in base alle diverse culture, diversi saranno anche i modi di esprimersi, i valori culturali che vengono espressi, i gesti, le tradizioni, ecc. Tutta questa differenza può causare, come è già stato sottolineato in precedenza, l'insorgere di incomprensioni e difficoltà nella comunicazione, che, se non gestite e comprese possono portare alla formazione di barriere culturali, le quali possono a loro volta creare conflitti e separazione tra i dipendenti di un'azienda.

2.1.2 Concetto di barriere linguistiche

La lingua parlata da un individuo è sicuramente un tema strettamente legato e plasmato dalla cultura di appartenenza di un popolo e di un paese ben preciso. Basti pensare a tutti i paesi anglofoni, infatti, l'inglese che viene parlato in Inghilterra è inevitabilmente diverso da quello parlato negli Stati Uniti e da quello parlato in Australia o in Nuova Zelanda. E queste differenze linguistiche, che possono ritrovarsi dal punto di vista della pronuncia, dell'utilizzo di certi modi di dire, vocaboli diversi per esprimere lo stesso concetto, fino alla modifica di regole grammaticali, sono sicuramente una delle conseguenze causate dalla cultura e dalle differenze delle diverse culture dei paesi, nonostante la lingua madre sia la stessa.

In questo caso, come citato sopra, lingue diverse o anche la stessa lingua ma parlata in paesi diversi, comportano anche in questo caso la presenza di differenze nella cadenza, nell'accento, nell'utilizzo dei vocaboli, delle espressioni colloquiali, ecc. Essendo le lingue un derivato della cultura, in riferimento al concetto di barriere culturali, analizzate nel paragrafo precedente, anche le differenze linguistiche possono causare l'insorgere di incomprensioni e le conseguenti barriere.

Come è stato fatto in precedenza con il concetto di barriere culturali, è importante in primo luogo, dare una definizione al termine "barriere linguistiche". Una buona definizione è stata fornita da Tenzer, Pudelko e Harzing (2014): "concepriamo le barriere linguistiche come ostacoli a una comunicazione efficace, che sorgono se gli interlocutori parlano lingue madri diverse e non hanno una lingua condivisa in cui tutti hanno una competenza nativa"²¹ (Tenzer, Pudelko, Harzing, 2014, p. 509). Con il termine barriere linguistiche intendiamo quindi tutte le differenze nella lingua parlata e scritta che possono causare l'insorgere di fraintendimenti, errori di comunicazione e difficoltà nel trasferimento di informazioni tra interlocutori.

Come affermato da Feely e Harzing (2008):

È quindi probabile che le barriere linguistiche svolgano un ruolo chiave in qualsiasi relazione di gruppo multilingue. Tuttavia, la manifestazione forse più pronunciata della barriera linguistica sul lavoro si trova nel rapporto tra una società madre multinazionale e la sua rete di filiali internazionali.²² (Feely, Harzing, 2008, p. 51)

la barriera linguistica, quindi è un fenomeno molto comune tra le case madri di aziende multinazionali e le loro filiali internazionali, come ne è un esempio il caso aziendale preso in esame per questa ricerca. Infatti, sempre come affermato da Feely e Harzing (2008), questo

²¹ Traduzione personale

²² Traduzione personale

accade spesso nelle relazioni di acquisizione tra la casa madre e la filiale, come successo con il caso Unilin, in quanto la filiale ha una certa competenza linguistica nella lingua scelta per la comunicazione con la casa madre, ma allo stesso tempo la padronanza di quest'ultima non è sufficiente per far sentire i dipendenti a proprio agio ed efficienti nella comunicazione, come analizzeremo nel dettaglio nei paragrafi successivi. Inoltre, questa barriera linguistica può comportare ulteriori incomprensioni nel momento in cui quest'ultima incrocia con la barriera culturale. Un esempio può essere il momento in cui la filiale deve far comprendere alla casa madre un tema o una pratica che nel paese e quindi nella cultura della filiale viene fatta in un certo modo, mentre nel paese e nella cultura della casa madre viene fatta in un altro. In questo caso, di base è già presente un'incomprensione a livello culturale che deve essere risolta, ma se allo stesso tempo insorge anche una barriera linguistica, confrontarsi e spiegare questo tema in una lingua in cui non si è completamente autonomi e pratici diventa ancora più complicato.

2.2 Problemi riscontrati

La presenza di barriere culturali e linguistiche all'interno di un'azienda, può creare l'insorgere di diverse difficoltà e problemi che, se non gestiti possono comportare un rallentamento dell'attività dell'impresa, impattare sulla comunicazione interna e sul morale dei dipendenti, fino a comprometterne l'intera performance nei casi più gravi.

In riferimento al caso aziendale analizzato per la redazione di questo elaborato, durante le interviste che sono state condotte con i dipendenti dell'azienda sono state riscontrate alcune difficoltà e "problemi" sia dal punto di vista prettamente linguistico e della comunicazione inefficace legato alla presenza della lingua inglese, utilizzata per le comunicazioni tra casa madre e filiale, e che analizzeremo nel dettaglio nel paragrafo successivo, sia difficoltà dal punto di vista prettamente culturale e legato al modo di pensare e di lavorare differente della casa madre e delle filiali.

Una delle difficoltà maggiori che sono state riscontrate, è quella dell'inglese che rappresentava una barriera iniziale da superare, come è stato sottolineato in una delle interviste:

L'integrazione è avvenuta tramite persone che dal Belgio sono arrivate in Italia e hanno stravolto la vita di una piccola azienda, una realtà importante a livello italiano, ma che era fondamentalmente un'azienda friulana, con pochissime persone in grado di parlare in inglese. Da lì sono nate alcune difficoltà, occorreva che ci fosse sempre qualcuno che sapesse parlare inglese. Tutti i vari dipartimenti hanno dovuto integrarsi con i dipartimenti centrali.

Inoltre, il gestionale è cambiato ed è diventato in inglese, e le persone che lavoravano con i gestionali in italiano e non capivano l'inglese all'inizio avevano la necessità di essere assistite.²³

Quindi è stata prima di tutto riscontrata una difficoltà nel passaggio da azienda familiare a filiale di una multinazionale, in quanto sono cambiati moltissimi aspetti della gestione dell'azienda, della metodologia di lavoro, degli strumenti utilizzati, ecc. In aggiunta a questo, tutto è stato svolto in inglese e tutt'ora il lavoro e le comunicazioni con la casa madre sono svolte in inglese. C'è stata quindi la necessità iniziale di affiancare i colleghi che non sapevano l'inglese durante la fase di acquisizione dell'azienda e nei mesi successivi, fino al raggiungimento dell'autonomia da parte degli stessi dipendenti che avevano difficoltà. A questo si lega anche il tema del dover modificare il proprio lavoro per essere di supporto agli altri. Infatti, i dipendenti che sono stati di supporto ai colleghi hanno dovuto interrompere o comunque modificare le loro mansioni e imparare cose nuove proprio per essere di aiuto e di supporto ai colleghi che avevano difficoltà a capire l'inglese.

Un altro tema, che è stato riscontrato numerose volte durante le interviste, sono le differenze nel tipo di lavoro tra la casa madre e la filiale che hanno portato a incomprensioni, come possono essere ad esempio le normative diverse da paese a paese. Questo comporta il dover spiegare a una persona di un altro paese e abituata a lavorare in un certo modo con delle regole valide per quel paese, l'esistenza di normative diverse nell'altro paese e di conseguenza un tipo di lavoro diverso che viene svolto. A sua volta questo tema si lega alla difficoltà nel comprendere i modi diversi di lavorare della casa madre o della filiale, proprio perché si è abituati a lavorare in un certo modo e abituarsi a modi di lavorare diversi non è sempre immediato e semplice.

Un ulteriore esempio, che è emerso durante le interviste e che ha rappresentato una difficoltà in alcuni momenti, è che non solo culture diverse corrispondono a modi di pensare e modi di lavorare diversi, ma anche a tempi e modi di reazione diversi. Infatti, come è stato riscontrato nei paragrafi precedenti, ogni cultura ha le proprie specifiche caratteristiche e di conseguenza i modi di reagire e i tempi di reazione possono essere molto diversi. Ad esempio, i tedeschi sono molto diretti e schietti nella comunicazione e nelle reazioni, mentre in altre culture, come accade ad esempio nella cultura italiana, le reazioni possono essere più velate e implicite.

Un ultimo tema, che può portare a incomprensioni e difficoltà, è la diversità nell'affrontare i problemi. Infatti, come abbiamo riscontrato per i modi e tempi di reazione, ogni persona

²³ Si veda Appendice 1 Intervista 1 p. 70

reagisce ai problemi e alle difficoltà in modo diverso in base a diversi fattori quali la cultura, le esperienze che un individuo ha vissuto, ecc. e tutto questo influisce sul modo in cui una persona affronta e gestisce un problema. Questo da un lato può essere un arricchimento, come analizzeremo in seguito, ma allo stesso tempo può essere un motivo di fraintendimento e difficoltà nella comunicazione e nella collaborazione, proprio perché reagendo in modo diverso si potrebbe incorrere in incomprensioni.

2.2.1 Comunicazione inefficace: errori e fraintendimenti

Nelle aziende internazionali, le differenze linguistiche e culturali, come abbiamo già sottolineato, possono influire sulla comunicazione e su come i messaggi vengono trasmessi e recepiti. In questo contesto di gestione aziendale, come sostenuto anche da Feely e Harzing (2008) nel loro studio, nel momento in cui si presenta una barriera linguistica tra filiali e casa madre, il processo di comunicazione può diventare inefficace ed essere disturbato, il flusso delle informazioni può essere compromesso o addirittura impedito, portando all'insorgere di fraintendimenti e incomprensioni, generando quindi un circolo vizioso. In questo stesso studio, i due autori hanno rappresentato un modello di comunicazione, che analizzeremo di seguito, e che raggruppa tutte le componenti che causano una barriera linguistica, e di conseguenza possono condurre ad una comunicazione inefficace tra le unità dell'azienda che sono coinvolte.

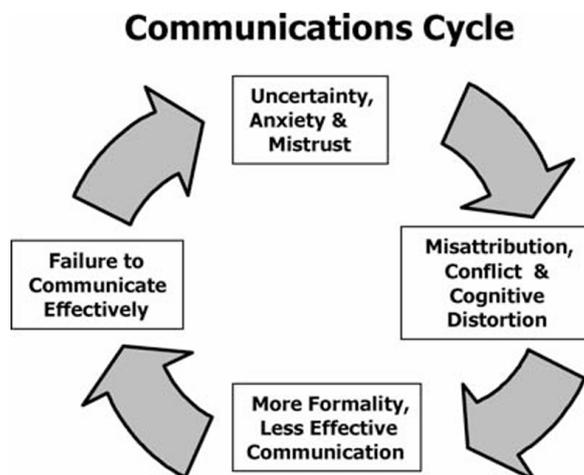


Figura 4: The communications cycle (Feely, Harzing, 2008, p.56)

Come possiamo osservare nella rappresentazione grafica del modello di Feely e Harzing (2008) sopra riportato, il fallimento iniziale nella comunicazione che può essere causato da diversi fattori, come ad esempio una scarsa padronanza della lingua, ma non solo, può causare l'insorgere di sentimenti quali incertezza, ansia, e sfiducia nelle proprie capacità e nelle

competenze dei colleghi, come possiamo vedere nel secondo stadio del ciclo sopra riportato. Questa sensazione di sfiducia reciproca che si viene a creare nel momento in cui una persona non riesce a comprendere un messaggio o ad esprimersi chiaramente a causa delle differenze linguistiche, è definita come *language barrier effect* (Feely, Harzing, 2008). Questi sentimenti di incertezza e sfiducia possono portare a loro volta, come possiamo notare nel terzo stadio del ciclo, alla *misattribution*, ossia all'attribuzione erronea delle intenzioni del proprio interlocutore. Ciò può avvenire nel momento in cui i messaggi vengono fraintesi, spesso a causa delle differenze linguistiche e culturali. Fino ad arrivare alla distorsione del messaggio, che viene interpretato negativamente, conducendo gli interlocutori al conflitto. Infine, il ciclo si conclude con l'aumento della formalità e del distacco tra gli interlocutori durante la comunicazione, dovuti all'aumento dei conflitti e dei fraintendimenti. Possiamo quindi affermare che tutto questo ciclo, che, se non interrotto continuerà a protrarsi per tutte le comunicazioni interne all'azienda, porta ad una comunicazione più rigida e distaccata, riducendo quindi la possibilità di risolvere le difficoltà e rendendo quindi inefficace, ad esempio, la comunicazione tra casa madre e filiali.

Anche durante le interviste ai dipendenti dell'azienda presa in esame per questa ricerca sono emerse alcune difficoltà legate alla comunicazione interna all'azienda. I problemi comunicativi e i fraintendimenti che ne sono scaturiti sono di diversa natura e non solamente legati al fatto che la comunicazione interna all'azienda, tra le varie filiali e la casa madre, venga svolta tutta in inglese, e quindi problemi legati alla padronanza della lingua straniera.

Uno dei temi che è stato molto discusso durante le interviste e ha trovato risposte discordanti è quello che è stato analizzato attraverso la domanda "I problemi linguistici che ha riscontrato sono su argomenti specifici inerenti al lavoro o anche su conversazioni generiche?". A questo quesito sono state date risposte discordanti tra di loro, infatti, la maggior parte dei dipendenti ha risposto che i problemi o i fraintendimenti sono stati riscontrati principalmente su argomenti specifici inerenti al lavoro. Questo può quindi causare incomprensioni durante le riunioni e avere come conseguenza il rischio di far passare messaggi o informazioni sbagliate ai colleghi non presenti durante la riunione, proprio perché c'è stato un fraintendimento o l'interlocutore non ha ben recepito le informazioni che sono state fornite durante la riunione. E ciò può causare l'insorgere di una comunicazione inefficace, andando a creare tutto il ciclo comunicativo proposto da Feely e Harzing (2008) che è stato analizzato in precedenza. Dall'altro lato invece, altri dipendenti hanno risposto alla domanda sottolineando che i fraintendimenti e le difficoltà sono stati riscontrati principalmente nelle conversazioni riguardanti argomenti al di fuori

dell'ambito lavorativo, come ad esempio small talk durante le pause su argomenti di vita quotidiana.

Un altro tema, che è emerso numerose volte durante le interviste e che secondo i dipendenti può essere causa di fraintendimenti e difficoltà nella comunicazione, è la differenza della padronanza dell'inglese tra la casa madre e la filiale. Ad esempio, una delle dipendenti ha espresso: “[...] call in inglese e questo è stato per me difficoltoso, perché dall'altra parte mi trovo delle persone che parlavano perfettamente inglese e io a livello scolastico avevo studiato, ma non avevo mai avuto l'occasione di dovermi interfacciare con delle persone che parlano inglese dalla mattina alla sera”²⁴. Infatti, è stato riscontrato più volte durante le interviste, come i dipendenti della casa madre abbiano una maggiore padronanza dell'inglese rispetto a loro, proprio perché prima dell'acquisizione da parte della multinazionale belga, l'impresa italiana non aveva mai lavorato in lingua inglese, se non per pochissimi aspetti e gestiti solamente da alcuni dipendenti. Di conseguenza, è stato difficoltoso inizialmente per i dipendenti della filiale italiana imparare o migliorare la lingua e lavorare interamente in inglese per tutti gli aspetti che prevedono uno scambio attivo con la casa madre, situazione che ha causato spesso qualche incomprensione e rallentamento durante la comunicazione. Dall'altro lato, tuttavia, è stato difficoltoso anche per i colleghi belgi, abituati a lavorare quotidianamente da anni in lingua inglese, e di conseguenza più fluidi e abili nella comunicazione in lingua, interfacciarsi con i colleghi italiani, come è stato sottolineato da una delle dipendenti: “No, è sicuramente difficile, è frustrante, perché vuoi andare più veloce, vuoi andare avanti, ma devi prima di tutto superare la barriera linguistica, che come ho detto può richiedere molto tempo, quindi non è motivante. È qualcosa che si deve superare.”²⁵

Parallelamente alle difficoltà che sono state illustrate finora, un'ulteriore possibile causa di fraintendimento durante la conversazione è il modo di comunicare proprio di ciascuna persona. Come sottolineato anche da Balboni e Caon (2015), una lingua è costituita da diversi fattori quali la scelta delle parole, il modo in cui un individuo utilizza gli aspetti grammaticali e come viene strutturato il messaggio che si vuole comunicare. Infatti, si possono riscontrare diversi problemi comunicativi legati a vari aspetti di una lingua, come ad esempio il suono della lingua e il tono di voce utilizzato. Infatti, il tono della voce che viene utilizzato può essere interpretato in modi diversi in base alla cultura di provenienza degli interlocutori, ad esempio in Italia viene spesso utilizzato un tono di voce alto e si è soliti interrompersi reciprocamente durante il

²⁴ Si veda Appendice 1 Intervista 2 p. 77

²⁵ Si veda Appendice 1 Intervista 17 p. 113 (traduzione personale)

discorso, caratteristiche che ad esempio un inglese potrebbe erroneamente associare ad un litigio (Balboni, Caon, 2015). Successivamente, altri fraintendimenti potrebbero nascere anche dall'utilizzo di un certo vocabolario e modi di dire, dalla scelta degli argomenti di discussione; infatti, questi temi sono molto delicati e diversi all'interno di ogni cultura, in quanto ad esempio alcuni argomenti possono essere oggetto di discussione quotidiana per alcune culture e invece essere un argomento tabù in altre.

Infine, un ultimo tema riguardante la comunicazione inefficace e i problemi che possono essere riscontrati durante la trasmissione di messaggi e informazioni, riguarda la comunicazione con colleghi madrelingua. Nel caso aziendale che è stato analizzato per questa ricerca si tratta dell'inglese, ma è un esempio che può essere applicato a qualsiasi lingua. Infatti, è stato riscontrato durante le interviste che spesso sorgono difficoltà nel parlare in inglese con colleghi madrelingua di regioni particolari. Si tratta quindi principalmente di una difficoltà riscontrata nel comprendere l'accento, la pronuncia di determinate parole o l'utilizzo di modi di dire.

Tutte le difficoltà che sono state riscontrate e analizzate spesso possono essere causa di fraintendimenti nella comprensione del messaggio da parte dell'interlocutore, creando divario e a volte conflitti tra i colleghi, causando il fallimento della comunicazione.

2.2.2 Impatto sulla performance aziendale

Le barriere culturali e linguistiche, come analizzato nei paragrafi precedenti, possono causare diversi disagi e problemi che possono intaccare la performance aziendale. In base all'entità delle difficoltà riscontrate, naturalmente anche le conseguenze sull'azienda saranno di entità diversa. Come sostenuto da Gomez-Mejia e Palich (1997), nonostante la diversità culturale e linguistica porti diversi vantaggi alla performance aziendale, quali la possibilità di apportare nuove idee e metodologie di lavoro diverse, e quindi innovare l'azienda e diventare di conseguenza più flessibili nei confronti delle richieste del mercato; allo stesso tempo, la diversità culturale può causare numerose difficoltà. Gli autori, infatti, sottolineano: “le barriere interpersonali radicate nelle differenze culturali possono ostacolare il coordinamento efficiente delle risorse umane e il flusso accurato delle informazioni a livello aziendale”²⁶ (Gomez-Mejia, Palich, 1997). La barriera culturale può quindi rallentare fino a quasi impedire il corretto scambio di informazioni interne all'azienda, dovuto per esempio ad incomprensioni

²⁶ Traduzione personale

interculturali che possono rendere più difficili alcuni aspetti lavorativi e rallentare o intaccare di conseguenza la performance dell'impresa. Ad esempio, la gestione generale e il know-how tecnico risultano più difficili da sfruttare qualora le differenze culturali rendano meno efficiente la condivisione dell'attività e lo scambio di informazioni. Oppure, ancora, la presenza di barriere potrebbe rallentare lo sviluppo e la diffusione di innovazioni tra le varie unità di un'azienda. Un'altra possibile difficoltà, che un'impresa può riscontrare, dovuta alla presenza di una barriera culturale e linguistica, è il fallimento dei tentativi di gestire con successo le varie unità aziendali, causato da conflitti e attriti interni, da mancanza di coesione e di comprensione tra i dipendenti.

Il tema dell'impatto delle differenze sulla performance aziendale è stato molto discusso anche durante le interviste effettuate per questa ricerca. Infatti, è stato possibile notare come in base alle difficoltà riscontrate dagli intervistati dal punto di vista linguistico e di adattamento al nuovo metodo di lavoro, e in base alla mansione svolta e al dipartimento di appartenenza, sono stati forniti pareri discordanti.

Da un lato vi sono persone che alla domanda "Le barriere linguistiche e culturali hanno un impatto sulla performance dell'azienda?" hanno risposto di no, vedendo anzi questa integrazione e diversità solamente come un fattore positivo e di arricchimento. Dall'altro lato, generalmente si tratta di chi ha riscontrato maggiori difficoltà, ci sono persone che alla stessa domanda hanno risposto che, secondo loro, c'è un impatto sulla performance, non un impatto importante, ma comunque un iniziale rallentamento dell'attività dovuto al fatto che i dipendenti hanno avuto bisogno di tempo per adattarsi ai cambiamenti e per imparare la lingua aziendale scelta per le comunicazioni interne.

Uno dei principali effetti delle barriere culturali e linguistiche che è stato portato alla luce da alcuni dei dipendenti intervistati è il rallentamento iniziale delle attività dell'azienda a seguito dell'acquisizione dell'impresa da parte della multinazionale belga. Infatti, è stato riscontrato da diversi dipendenti un rallentamento delle attività, dovuto al fatto che hanno dovuto imparare nuovi metodi di lavoro e l'utilizzo di nuovi programmi, il tutto in lingua inglese. Un altro fattore di rilevante importanza è il fatto che molti dipendenti non sapevano l'inglese o comunque avevano scarse competenze a livello linguistico, e di conseguenza hanno avuto bisogno di più tempo per imparare la lingua e iniziare a svolgere il proprio lavoro anche in lingua inglese.

Un ulteriore impatto, che è emerso durante le interviste, è la difficoltà nella trasmissione di messaggi e informazioni, dovuta proprio alla presenza di differenze a livello di padronanza

della lingua inglese, che crea di conseguenza difficoltà nell'esprimersi e nel comprendere le informazioni, e alla presenza di differenze culturali e di conseguenza modi diversi di lavorare, che all'inizio possono causare incomprensioni e quindi rallentamenti nell'attività. Questo ha comportato inizialmente la necessità dei dipendenti di avere maggiore attenzione nelle comunicazioni con la casa madre proprio per cercare di ridurre al minimo le incomprensioni, e inoltre, la necessità di assistenza dei colleghi che riportavano più difficoltà con la lingua inglese.

Come è stato sottolineato durante un'intervista, ci potrebbero essere degli effetti negativi sulla performance aziendale nel momento in cui si dovessero presentare delle incomprensioni su argomenti di rilevante importanza per la gestione dell'azienda. La dipendente ha infatti riportato:

Si, se sono incomprensioni su argomenti chiave sì, perché, dal mio punto di vista, se magari guardiamo l'ufficio amministrazione, se dovessero esserci delle incomprensioni, magari poi si rifletterebbe in maniera più pesante su quella che è la performance. Però per quello che ho sperimentato io fortunatamente se ci sono incomprensioni, non sono della portata di andare ad impattare sulla performance dell'azienda. Di solito se ci sono delle incomprensioni sono minime e comunque ti dico la verità, io ad esempio con il mio responsabile o con i colleghi se mentre parliamo c'è qualcosa che non capisco o non mi è chiaro siamo tutti abituati a chiedere subito. [...] C'è di base un'impostazione molto rivolta al "se c'è qualcosa che non è chiaro ce lo ridiciamo"²⁷.

Fortunatamente, in questo caso aziendale non è mai stata riscontrata un'incomprensione tale da intaccare la performance aziendale, anche perché come sottolineato dalla dipendente, c'è sempre stata da parte dei colleghi grande attenzione alla comunicazione interna proprio per evitare le incomprensioni, e nel momento in cui se ne presenta una, viene risolta subito.

Infine, un ultimo fattore che può impattare la performance aziendale, e che è stato riscontrato nelle interviste, è il fatto che le differenze culturali comportano modi di lavorare diversi che devono essere accettati e compresi per permettere il buon funzionamento delle attività aziendali. Inoltre, la presenza della barriera linguistica rende questa condivisione e conoscenza più complicata, soprattutto nel momento in cui troviamo dei dipendenti che si bloccano di fronte a queste barriere e non sono in grado di superarle. Uno dei dipendenti ha infatti riportato:

Per me sì perché ci sono persone che non si fermano alla barriera linguistica e cercano di scavalcarla, ci sono invece persone che ne rimangono sotto e fanno fatica. Hanno una difficoltà nella comunicazione, una difficoltà nell'apprendere. [...] Per me è un limite, ed è per questo che per me i corsi di lingua aiutano, ma chiaramente non sono il massimo, perché poi nel lavoro pratico quotidiano non lo usi tutti i giorni, e poi non vivi la (in Belgio), ma vivi qua. Quindi rimani legato al tuo modo di lavorare, al tuo modo di pensare, ai tuoi clienti, al tuo lavoro quotidiano, che in qualche modo viene modificato se non in alcuni aspetti anche stravolto perché, quando abbiamo cambiato il gestionale è stato difficoltoso. È chiaro che poi ci sono persone e persone, perché c'è chi ha apertura mentale, voglia di imparare e voglia di crescere, non solo economicamente ma anche culturalmente, e c'è invece quello che dice no io sono sul mio binario, nella mia comfort zone [...].²⁸

²⁷ Si veda Appendice 1 Intervista 14 p. 98

²⁸ Si veda Appendice 1 Intervista 13 p. 95

Di conseguenza, questo può apportare difficoltà nella comunicazione e nello scambio di informazioni e di idee, portando all'insorgere di incomprensioni e conflitti interni che possono rallentare e avere un impatto negativo sulla qualità delle attività svolte dai dipendenti, e conseguentemente anche sulla performance generale dell'impresa.

2.2.3 Impatto sul morale dei dipendenti

Allo stesso modo, queste differenze non hanno un impatto semplicemente oggettivo su quella che è la produttività dell'azienda. Infatti, come sostenuto anche da Feely e Harzing (2008), la differenza nella padronanza della lingua utilizzata nelle comunicazioni interne all'azienda tra Head Quarter e filiali e la conseguente barriera linguistica, che si crea quando queste differenze sono molto radicate, hanno un impatto anche sul morale dei dipendenti. Essi, infatti, se non hanno una buona padronanza della lingua, e di conseguenza hanno difficoltà nell'esprimersi e nel comprendere quello che i colleghi gli riferiscono, possono diventare incerti nelle interazioni interpersonali. Questa situazione crea a sua volta sfiducia in sé stessi e nelle proprie capacità, e ansia da prestazione, che porta quindi il soggetto in questione ad evitare totalmente l'interazione con gli altri membri del gruppo. Questo ultimo tema è stato riscontrato anche nelle interviste effettuate per questa ricerca, uno dei dipendenti ha infatti espresso: "Quindi, soprattutto quando non si è dal vivo e le persone non si sentono a proprio agio nella lingua straniera, potrebbero non parlare e dire "capisco" solo per liberarsi della difficoltà di cercare di spiegarsi in una lingua straniera, e quindi si verificano molti fraintendimenti." ²⁹

La barriera linguistica quindi scoraggia i dipendenti, che hanno più difficoltà nell'esprimersi in una lingua diversa, ad esprimere le proprie opinioni e i propri dubbi, portando di conseguenza a molte incomprensioni, che a loro volta possono portare a errori nello svolgimento della propria mansione e compromettere il lavoro, dovendo poi trovare una soluzione in seguito. Inoltre, come analizzato da Tenzer et al. (2014), un altro risvolto negativo della barriera linguistica, che può presentarsi all'interno di un'azienda, è la distorsione e il danneggiamento delle relazioni interpersonali tra dipendenti che possono nascere per via del rapporto che sussiste tra la competenza linguistica e la percezione di affidabilità attribuita ai singoli individui dai colleghi. Infatti, spesso quando un individuo non riesce ad esprimersi bene in un'altra lingua, nonostante abbia magari una grande competenza nel campo di cui si sta discutendo con i colleghi, avrà molta difficoltà ad esprimere la sua opinione e a dimostrare la propria effettiva

²⁹ Si veda Appendice 1 Intervista 17 p. 110 (traduzione personale)

competenza nei temi che vengono discussi. Questo causa, di conseguenza, difficoltà anche da parte dei colleghi di riconoscere quelle che sono le abilità tecniche dell'individuo, creando sfiducia nelle capacità del collega e impedendogli quindi di guadagnare una posizione professionale adeguata e corrispondente alle sue vere abilità. Di conseguenza, la sfiducia da parte dei colleghi, causata dalla differenza di padronanza della lingua, crea qualche difficoltà e porta disagio a livello morale dei dipendenti. Questo tema è stato riscontrato anche durante alcune delle interviste effettuate per questa ricerca. Alcuni dei dipendenti, infatti, si sono sentiti soli e incapaci quasi di fronte alla loro poca esperienza con la lingua inglese, creando, come analizzato anche sopra, sfiducia in sé stessi e ansia da prestazione, come ha espresso uno dei dipendenti di Unilin:

Questo influisce molto nel morale, perché magari ti senti inadatto rispetto ad un ruolo che hai, e che sai fare benissimo, ma interfacciarsi a livello internazionale con la lingua, in quel momento ti senti l'inetto di turno che non sa fare niente. E quindi di conseguenza può avere un peso a livello morale.³⁰

Come analizzato anche da Tenzer et al. (2014) nel loro studio, le difficoltà linguistiche hanno effetti sullo stato emozionale dei dipendenti. Infatti, come accennato precedentemente i dipendenti, che hanno una competenza linguistica scarsa, si sentono spesso "limitati" e "ansiosi" nell'esprimersi in una lingua diversa dalla propria lingua madre. Per superare queste emozioni negative cercano quindi di evitare il più possibile l'interazione verbale con i colleghi, come ad esempio non partecipando alle riunioni, o semplicemente non esprimendo le proprie opinioni, come è stato anche riscontrato durante le interviste. O ancora, potrebbero preferire la comunicazione con i colleghi della loro stessa lingua madre, escludendo quindi dalla comunicazione i colleghi di altre lingue, creando in questi ultimi un senso di sconforto e frustrazione. Tutti questi esempi portano a incomprensioni sempre più frequenti e sentimenti di incertezza nelle proprie capacità da un lato e sfiducia ed esclusione da parte dei propri colleghi dall'altro.

Allo stesso tempo, se analizziamo invece uno scenario più positivo, possiamo dire che nel caso in cui i dipendenti dovessero riuscire ad esprimersi in una lingua straniera, sarebbero di conseguenza più invogliati ad utilizzarla e questo influisce invece a livello positivo sul morale dei dipendenti, come è stato riscontrato durante un'altra intervista: "Sì, e rende le persone più sicure di sé. Se fanno un po' di small talk, possono dire "oh, posso farlo" e forse online durante le riunioni inizieranno a prendere parte anche loro."³¹. Come riportato da questa citazione tratta da una delle interviste, nel momento in cui un dipendente si sente a suo agio con la lingua

³⁰ Si veda Appendice 1 Intervista 15 p. 102

³¹ Si veda Appendice 1 Intervista 17 p. 111 (traduzione personale)

straniera e riesce, mettendosi in gioco, a comunicare con i propri colleghi, ad esempio attraverso lo small talk durante i momenti di pausa, e quindi riuscendo a parlare di vari argomenti legati alla vita quotidiana, questo crea un senso di confidenza nelle proprie capacità spingendo i dipendenti ad essere più partecipi anche durante le riunioni inerenti al lavoro, esprimendo la propria opinione, chiedendo chiarimenti su alcuni punti, permettendo in questo modo lo scambio di informazioni ed evitando possibili fraintendimenti successivi.

2.3 Potenzialità delle differenze

Nonostante le differenze possano avere degli svantaggi, come analizzato in precedenza, la diversità allo stesso tempo è un grande vantaggio sia dal punto di vista personale, sia dal punto di vista di un'organizzazione. La diversità, infatti, apporta numerose idee diverse, punti di vista diversi, modi di lavorare diversi nel caso delle aziende e questo può solo essere un arricchimento in ambito personale e lavorativo. Si può quindi parlare di un valore aggiunto, in quanto le differenze apportano qualcosa di nuovo, e se vengono unite tra di loro e mescolate possono creare qualcosa di unico e innovativo.

Anche questo tema è stato ampiamente discusso durante le interviste, e in tutti i casi alla domanda “Quali sono i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone di culture diverse e che parlano lingue diverse?” a parte lo svantaggio iniziale della difficoltà nel capirsi, la risposta è stata sempre o quasi sempre positiva, e sono stati evidenziati i numerosi vantaggi che la multiculturalità e il multilinguismo possono apportare a livello personale e a livello aziendale.

Come analizzeremo in maniera più approfondita nel capitolo 3, l'azienda che è stata presa come campione per questa ricerca è un'impresa, nata come azienda a conduzione familiare, che è stata poi acquisita da una multinazionale belga, diventando quindi la filiale italiana di questa multinazionale. Nelle interviste, infatti, è stato riscontrato molte volte come questa acquisizione e il conseguente cambiamento causato da essa sia a livello linguistico, perché è stata introdotta una lingua comune di comunicazione tra le due sedi, sia a livello culturale perché si è entrati in contatto con diverse culture, sia a livello lavorativo, perché ci sono stati diversi cambiamenti per assimilare il modo di lavorare della filiale a quello della casa madre, sia stato un evento molto positivo e che ha portato ad un arricchimento sia a livello aziendale, sia a livello personale di ciascun dipendente. Sottolineando anche come questa acquisizione abbia dato a questa azienda a conduzione familiare l'opportunità di essere coinvolta in un mondo multinazionale e in un nuovo contesto.

In primo luogo, è stato riscontrato numerose volte durante le interviste che lavorare con diverse lingue, quindi in questo caso in italiano e in inglese, sia una fonte di stimolo e mantiene più attivi, in quanto molte persone all'interno dell'azienda non sapevano l'inglese e quindi si sono dovuti adattare a questo cambiamento mettendosi in gioco e apprendendo una nuova lingua. È infatti stato riscontrato durante un'intervista: “No, io sono contentissima anzi se non mi fossi ritrovata in questa situazione probabilmente non avrei fatto tantissime cose, che invece mi sono trovata a dover risolvere. E non avrei nemmeno ripreso l'inglese.”³² Possiamo quindi affermare che una delle numerose potenzialità delle differenze è il fatto che per conoscerle e comprenderle si è spronati a fare cose diverse e imparare sempre cose nuove.

Successivamente, un altro tema riscontrato spesso durante le interviste è il vantaggio di entrare a contatto con culture e abitudini differenti. La possibilità di lavorare con persone di culture diverse permette infatti di conoscere le varie culture, i valori, le abitudini, ecc. che possono diventare argomento di discussione e di chiacchiera durante i momenti di pausa, permettendo la conoscenza reciproca e il confronto su vari argomenti da quelli di vita comune, ai modi di dire, festività, usanze particolari, ecc. Come ha riportato un dipendente: “ti accresce culturalmente perché hai la possibilità di confrontarti con persone di paesi diversi, anche molto lontani, di conoscere modalità di pensiero e di lavoro, di culture diverse, puoi stringere amicizie e viaggiare per andare a trovare queste amicizie”³³.

Allo stesso tempo, oltre all'arricchimento a livello culturale e personale dei dipendenti, la diversità in azienda può essere un arricchimento anche a livello lavorativo. La presenza di diverse culture permette infatti lo scambio reciproco su modi di lavorare, modi diversi di approcciare e risolvere alcune questioni, permette anche di imparare nuove procedure e di dare a propria volta nuove idee come è stato riportato da due dipendenti:

I vantaggi sono sicuramente legati al fatto che lavorando in modi diversi, ovviamente la cultura e anche il mercato sono diversi. Questo ci può aiutare, e l'ha fatto anche in passato, a dare delle idee nuove, anche su come gestire i clienti o determinati processi. Abbiamo visto che in passato abbiamo dato delle idee agli Ungheresi, piuttosto che abbiamo preso delle idee dagli Spagnoli, e quindi questo sicuramente è uno stimolo perché altrimenti ci si abitua a lavorare sempre nello stesso modo, e invece avere degli input dall'esterno ci aiuta a lavorare meglio.³⁴

E ancora:

Lavorativamente parlando è interessante perché poi ti confronti con realtà molto diverse dall'Italia, perché l'Italia è un paese che dal punto di vista distributivo e commerciale è totalmente diversa dal resto del mondo, e quindi noi lavoriamo con tanti sistemi, con tanti accorgimenti che nel resto del mondo non ci sono. E quindi è interessante parlare con gli altri, per capire anche come gli altri lavorano, quando hanno un problema simile al tuo come lo

³² Si veda Appendice 1 Intervista 2 p. 78

³³ Si veda Appendice 1 Intervista 13 p. 97

³⁴ Si veda Appendice 1 Intervista 3 p. 80

affrontano. In situazioni distributive come le tue magari hanno adottato soluzioni particolari che possono essere corrette anche per il tuo mercato.³⁵

Come già sottolineato, quindi la presenza di diversità all'interno di un'azienda permette lo scambio di idee, opinioni e dal punto di vista lavorativo favorisce la diffusione di pratiche diverse, modi di lavorare e di approcciare le difficoltà diverse. Questo consente quindi all'azienda di mettere insieme tutte queste metodologie e pratiche, permettendogli di diventare sempre più al passo con i tempi e con le esigenze del mercato, e di essere flessibile nei confronti di clienti internazionali, che hanno di conseguenza bisogni differenti.

Un ulteriore vantaggio della presenza della diversità è il fatto che quest'ultima rende il lavoro più interessante e meno "piatto", come è stato riportato durante una delle interviste:

Ma il vantaggio, naturalmente, è che rende tutto più interessante, credo che molte persone siano attratte dall'apprendimento di altre culture, dalla comprensione di altre culture. Rende il lavoro meno piatto e più vivace, diciamo. Personalmente ho imparato molto lavorando con altri Paesi. Credo che sia un'opportunità di crescita per tutti.³⁶

Infatti, la presenza di diversità come analizzato anche in precedenza, consente la conoscenza e la comprensione di culture, lingue e idee diverse che apportano novità alla monotonia e all'ambiente lavorativo abituali, permettendo quindi ai dipendenti di diventare curiosi e crescere a livello sia lavorativo che personale dopo l'incontro con questa diversità. È bene quindi considerare l'importanza di questo incontro con il diverso, di mettere insieme persone di culture e lingue diverse e mescolarle tra di loro per favorire lo scambio culturale, proprio perché è fonte di crescita e rappresenta un valore aggiunto, come è stato sottolineato da un altro dipendente:

Svantaggi non ne trovo, per me sono solo cose positive avere un'azienda strutturata con più persone, più lingue. Cioè, la cosa migliore possibile è avere queste persone e mescolarle, perché così l'italiano non resta solo in Italia e parla solo italiano. Avere dei momenti di condivisione e di lavoro insieme, quello, secondo me, potrebbe essere solo un arricchimento e uno stimolo³⁷.

Nonostante tutti gli aspetti positivi della presenza della diversità in azienda, è necessario fare molta attenzione nella gestione di questa diversità per approfittare a pieno di tutti i suoi vantaggi. Infatti, uno dei manager che ha partecipato alle interviste, ha sottolineato:

Quindi direi che per lo più è un vantaggio avere accesso a culture e stili diversi, ma bisogna stare attenti a non imporre una cultura o l'altra, qualcosa che ha avuto successo in Francia non significa che avrà successo in Italia, e non stiamo paragonando l'Asia e l'Africa, stiamo paragonando due Paesi che non sono così lontani l'uno dall'altro da un punto di vista culturale. Ma anche questo non funziona sempre. Posso andare oltre: la parte francese della Svizzera e la parte tedesca della Svizzera hanno gusti diversi e modi diversi di fare affari. Quindi penso che

³⁵ Si veda Appendice 1 Intervista 13 p. 97

³⁶ Si veda Appendice 1 Intervista 17 p. 113 (traduzione personale)

³⁷ Si veda Appendice 1 Intervista 5 p. 84

dobbiamo trovare un buon equilibrio tra ottenere questa conoscenza, ed essere abbastanza intelligenti da non imporre nulla alle filiali che non la desiderano.³⁸

Le differenze, infatti, come già ampiamente analizzato, sono fonte di crescita personale e lavorativa e se messe insieme possono creare qualcosa di innovativo. Tuttavia, bisogna comunque fare molta attenzione durante questo scambio culturale, soprattutto in un contesto di azienda multinazionale, come quella presa in esame. Infatti, lo scambio di idee e di pratiche lavorative sono da un lato un valore aggiunto e possono essere utili per comprendere nuovi modi di affrontare le questioni. Dall'altro lato, parlando di culture di base diverse tra di loro, una pratica che in un paese è considerata normale e funzionale, in un altro paese potrebbe non essere adatta e creare confusione. È quindi importante comprendere e conoscere a pieno queste differenze, in modo da non imporre una cultura su un'altra, ma di bilanciare queste diversità e creare un valore aggiunto, che sia equo e funzionale per tutti.

2.4 Ruolo dei pregiudizi

Nel contesto di diversità culturale e linguistica analizzato in questa ricerca, è importante quindi fare riferimento al concetto di comunicazione interculturale, ossia al dialogo e alla comprensione tra culture diverse, che risulta essere efficace solamente nel momento in cui tutte le parti coinvolte sono disponibili all'ascolto e alla conoscenza delle differenze, all'inclusione e al rispetto di queste ultime. Facendo riferimento a quanto espresso da Bouchet (2012): “[...] presuppone che colui che si impegna in questo senso riconosca allo stesso tempo lo straniero come simile e come diverso.”³⁹ (Bouchet, 2012, p. 28) possiamo affermare che, quando ci troviamo di fronte a un caso di comunicazione interculturale questo presuppone il fatto che l'individuo o gli individui coinvolti in questa comunicazione riconoscano l'altro come simile e diverso allo stesso tempo. In questo senso, ognuna delle parti coinvolte deve mettere in discussione il proprio modo di comunicare e di vedere le cose, in modo da poter comprendere la visione dell'altro, senza giudicarlo e analizzarlo attraverso il proprio punto di vista. Un concetto molto importante e strettamente legato a questo tema è quindi il rispetto dell'altro e della sua cultura, e nel momento in cui questo rispetto viene a mancare si può incorrere in stereotipi e pregiudizi, che purtroppo sono presenti molto spesso nel momento in cui ci si trova di fronte a delle differenze che siano esse culturali, linguistiche, ecc.

³⁸ Si veda Appendice 1 Intervista 16 p. 108 (traduzione personale)

³⁹ Traduzione personale

Per meglio comprendere questo tema è opportuno dare una definizione di questi due concetti molto simili tra di loro: stereotipi e pregiudizi. Con il termine stereotipo intendiamo una convinzione o un'immagine generalizzata e semplificata di una persona o un gruppo di persone, e spesso basata su caratteristiche quali l'etnia, la cultura, l'età, il genere, ecc. Si tratta quindi di un'opinione a priori e priva di una valutazione effettiva delle caratteristiche di un individuo, che contribuisce all'attribuzione di tratti o comportamenti specifici a tutti i membri di un determinato gruppo⁴⁰. Dall'altro lato, invece, il pregiudizio è definibile come un atteggiamento o un giudizio concepito a priori, la maggior parte delle volte negativo, verso un individuo o un gruppo di individui. Il pregiudizio è spesso fondato su stereotipi preesistenti e su convinzioni personali che non sono basate su una conoscenza diretta della situazione o delle persone oggetto del pregiudizio. Si tratta in questo caso di un giudizio superficiale e generalizzato che può portare alla resistenza al cambiamento e alla conoscenza del diverso, fino al rifiuto di mettere in dubbio le proprie convinzioni e i propri preconcetti⁴¹.

Facendo riferimento agli studi di Bouchet (2012) e di Flecheux (1999), nonostante i concetti di stereotipo e pregiudizio siano molto simili e strettamente legati tra di loro, è importante sottolinearne la distinzione. Con il termine stereotipo, infatti, si fa riferimento ad un uso erroneo di uno schema di interpretazione, mentre il pregiudizio si riferisce ad un giudizio, per la maggior parte delle volte negativo, a priori senza aver fatto esperienza di qualcosa. Gli stereotipi creano idee e preconcetti, senza una base "reale", che possono influenzare la percezione della diversità e di conseguenza inibire l'interazione tra i dipendenti di un'azienda, contribuendo alla creazione di incomprensioni e distanza. I pregiudizi, a loro volta basandosi sugli stereotipi, trasformano questi ultimi in atteggiamenti negativi nei confronti della diversità e dell'altro, andando ad aggravare ulteriormente le incomprensioni fino a creare la vera e propria barriera, sia essa culturale o linguistica, portando nei casi più gravi alla vera e propria discriminazione della diversità.

In questo senso, facendo riferimento a quanto analizzato sopra, possiamo quindi affermare che i pregiudizi hanno un ruolo rilevante nell'insorgere di incomprensioni interculturali ed eventualmente, nei casi più estremi, nell'alimentare le barriere culturali e anche linguistiche che possono crearsi all'interno di un'azienda. Questo tema è stato riscontrato anche nelle risposte al questionario "Incomprensioni interculturali sul luogo di lavoro". Infatti, come si può

⁴⁰ Fonti: <https://www.treccani.it/enciclopedia/stereotipo/> e <https://www.treccani.it/vocabolario/stereotipo/> (ultima consultazione 08/09/2024)

⁴¹ Fonti: <https://www.treccani.it/vocabolario/pregiudizio/> e <https://www.treccani.it/enciclopedia/pregiudizio/> (ultima consultazione 08/09/2024)

vedere dal grafico sotto riportato, che è il risultato delle risposte ad una delle domande poste nel questionario sopra citato, alla domanda “I pregiudizi sono causa di incomprensioni interculturali sul posto di lavoro?” l’81 % (ossia 51 risposte) delle persone che hanno partecipato al questionario hanno risposto di sì, mentre solamente un 19% (quindi 12 risposte) ha risposto di no.

I pregiudizi causano incomprensioni interculturali sul posto di lavoro?

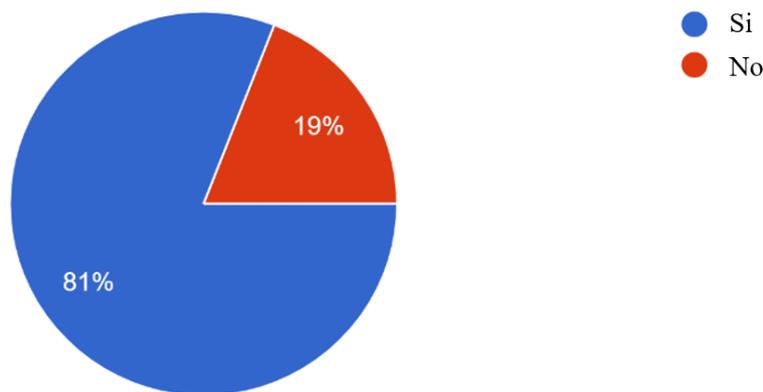


Figura 5: Fonte questionario “Incomprensioni interculturali sul luogo di lavoro”

Questo sottolinea ancora una volta come effettivamente i pregiudizi, possano essere uno dei fattori principali che causano la nascita di incomprensioni interculturali e la conseguente barriera. Non conoscere una cultura diversa dalla propria, soprattutto se prendiamo in esame un individuo non aperto allo scambio interculturale e alla conoscenza del diverso, può portare all’insorgere di stereotipi e pregiudizi che a loro volta allontanano ancora di più questo individuo dalla conoscenza dell’altro. In questo senso, l’individuo resterà nella propria zona di comfort e analizzerà la diversità attraverso il suo punto di vista, come abbiamo già analizzato in precedenza in riferimento allo studio di Bouchet (2012), non comprendendo quindi la diversità e allontanandosi sempre di più da essa. Si verrà a creare quella che abbiamo definito e analizzato nei paragrafi precedenti come barriera culturale, portando all’alimentazione di conflitti e a comportamenti discriminatori nei confronti dei colleghi, creando un ambiente di lavoro ostile e non inclusivo. Dal punto di vista linguistico, i pregiudizi possono portare all’esclusione dei soggetti che non parlano fluentemente la lingua aziendale o ad atteggiamenti negativi e di scherno nei loro confronti.

Capitolo 3: Il caso Unilin Italia

In quest'ultimo capitolo analizzeremo più nel dettaglio il caso aziendale scelto per questa ricerca, partendo da un'introduzione alla storia dell'azienda e inquadrando la situazione. Successivamente analizzeremo la scelta e l'utilizzo dell'inglese come *lingua franca* e lingua aziendale per le comunicazioni interne, sottolineando anche i vantaggi e gli svantaggi dell'uso di questa lingua come *corporate language*. In seguito, ci focalizzeremo su come avviene la comunicazione interna all'azienda, in riferimento specifico al caso aziendale scelto, ponendo l'attenzione anche sull'uso dei traduttori, lo sviluppo dell'AI e le soluzioni messe in pratica dall'azienda. Termineremo con un'analisi dei diversi punti di vista emersi durante le interviste e il senso di appartenenza ad una cultura aziendale, che è importante creare in aziende multinazionali, come quella presa in esame.

3.1 Introduzione al caso: storia dell'azienda

Per portare un esempio concreto di tutti i temi che sono stati analizzati in questa ricerca e analizzare anche dal punto di vista pratico gli studi accademici eseguiti su questi temi, e che abbiamo utilizzato come base teorica per questo lavoro di ricerca, è stato scelto un caso aziendale in cui fossero presenti i requisiti di multiculturalità e plurilinguismo.

L'azienda che è stata scelta per questa ricerca è Unilin Italia, ossia la filiale italiana della multinazionale belga Unilin, specializzata nella produzione di pavimenti, che conta numerose filiali sparse in diverse parti del mondo (Russia, Italia, Francia, Inghilterra, Asia, Brasile, ecc.) e che è entrata a far parte a sua volta del gruppo americano Mohawk nel 2005, principale gruppo mondiale delle pavimentazioni. Il gruppo industriale belga nasce nel 1960 e deve il suo nome alla lavorazione del lino, che nel corso del tempo ha iniziato ad essere utilizzato non solo come un materiale tessile, ma come materiale di base per la produzione di pannelli usati per le pavimentazioni. Infatti, il nome Unilin deriva proprio dall'abbreviazione del nome "Union de Lin". Quella che oggi si chiama Unilin Italia e che è stata scelta come esempio per questa ricerca, era originariamente una piccola azienda a conduzione familiare fondata nel 1970 con sede a Udine, chiamata Area Pavimenti. Da allora Area Pavimenti inizia ad espandersi sul mercato italiano e vede una progressiva crescita sia del portfolio dei prodotti che dei servizi offerti. A partire dal 1993, Area Pavimenti diventa distributore esclusivo dei pavimenti Pergo,

e a seguito dell'acquisizione di quest'ultima da parte di Unilin nel 2013, entra in contatto con il gruppo belga e culmina nel 2018 con l'acquisizione dell'azienda italiana.⁴²

In questo caso aziendale ritroviamo due elementi molto interessanti, che sono stati analizzati in questa ricerca, da un lato la questione linguistica, in quanto la lingua madre della regione dove è situata la casa madre di Unilin è il fiammingo, ma la lingua utilizzata per tutte le comunicazioni interne è l'inglese. Il secondo punto interessante, invece, sono tutte le difficoltà che sono sorte nel momento in cui Unilin ha acquisito Area Pavimenti, un'azienda a conduzione familiare, e di conseguenza con un certo tipo di mentalità focalizzata solo sul mercato italiano, che viene inserita in una multinazionale con una mentalità improntata invece sul mercato globale. L'integrazione è avvenuta tramite colleghi che dal Belgio sono arrivati nella sede di Udine per supportare i colleghi italiani nel processo di adattamento ai nuovi metodi di lavoro e ai nuovi programmi, come è stato riferito anche durante una delle interviste:

L'integrazione è avvenuta tramite persone che dal Belgio sono arrivate in Italia e hanno stravolto la vita di una piccola azienda, una realtà importante a livello italiano, ma che era fondamentalmente un'azienda friulana, con pochissime persone in grado di parlare in inglese. Da lì sono nate alcune difficoltà, occorre che ci fosse sempre qualcuno che sapesse parlare inglese⁴³

Con questa acquisizione sono sorte quindi molte difficoltà sia a livello linguistico sia per quanto riguarda l'integrazione a livello culturale. Infatti, tutti i dipartimenti hanno dovuto integrarsi con i dipartimenti centrali. Supply chain, sales, marketing e finance sono stati i primi uffici ad essere impattati e ad avere la necessità di utilizzare l'inglese quotidianamente per i rapporti con la casa madre, e in questo frangente sono iniziati anche i corsi di inglese per i dipendenti, per permettere a tutti di imparare la lingua e riuscire a svolgere le mansioni che prima svolgevano solamente in italiano. Successivamente, nel 2019 anche i dipartimenti di customer service e il magazzino sono stati coinvolti nell'integrazione, in quanto quell'anno è stato implementato un nuovo gestionale in inglese con la creazione di ordini, spedizioni, fatture e tutte le altre attività necessarie, in modo da renderle in linea con il modello del gruppo.

3.2 L'inglese come lingua aziendale

Quando un'impresa si trova davanti alla questione del multilinguismo interno, una delle soluzioni principali scelte dalle aziende per risolvere e gestire questa situazione, come abbiamo analizzato nel primo capitolo nei vari esempi di *language policies*, ampiamente studiati nella

⁴² Fonti: <https://www.unilin.com/en/history> e <https://www.unilinitalia.it/chi-siamo/> (ultima consultazione: 16/09/2024)

⁴³ Si veda Appendice 1 Intervista 1 p. 70

ricerca accademica finora eseguita e proposte da Feely e Harzing (2003) e da Harzing, Köster e Magner (2011), è senza ombra di dubbio la scelta di una lingua aziendale, o *corporate language*.

Questa scelta, nonostante le varie difficoltà che si possono riscontrare, è una delle soluzioni più utilizzate dalle aziende, in quanto rappresenta una soluzione che dovrebbe unificare e semplificare la comunicazione interna. Come sottolineano anche Tange e Luring (2009), l'introduzione di una lingua aziendale è stata considerata di aiuto per la comunicazione interna ed esterna, in quanto forniscono un mezzo di comunicazione comune per tutti i dipendenti dell'azienda e offre un accesso più semplice alle informazioni aziendali, come ad esempio i report sull'andamento generale. Una volta presa la decisione di utilizzare una lingua comune per tutte le comunicazioni interne, le aziende si trovano davanti alla scelta di quale sia la lingua migliore da utilizzare come *corporate language*. È importante, in primo luogo, sottolineare la differenza tra una lingua nazionale e la lingua aziendale. Come analizzato da Tange e Luring (2009), possiamo affermare che una lingua nazionale è legata ad un'unità geopolitica, si tratta della lingua scelta da uno stato ed è parte dell'identità sociale e culturale di quel paese specifico. Dall'altro lato la lingua aziendale è la lingua privilegiata da un'azienda per le comunicazioni interne e non è strettamente legata al territorio dove ha sede l'impresa. Lo scopo principale della lingua aziendale è lo svolgimento delle attività, e il tentativo di superamento delle barriere linguistiche, che possono impedire una comunicazione efficace.

Nel momento in cui le imprese si trovano a dover scegliere una lingua aziendale per le comunicazioni interne, la scelta può essere difficile. Infatti, soprattutto nel caso di multinazionali che hanno sedi in diverse parti del mondo, è necessario scegliere una lingua che sia funzionale per tutti. Al giorno d'oggi, sempre più spesso, la scelta ricade sull'utilizzo dell'inglese come *corporate language*. Come sottolineano anche Luo e Shenkar (2006), nel caso in cui una multinazionale lavori in mercati sparsi in tutto il mondo e di conseguenza molto diversificati, la maggior parte delle volte viene scelto l'inglese come *lingua franca*, che sia la lingua nazionale del luogo dove ha sede l'azienda o meno, proprio perché si adatta meglio alla diversità del mercato. Nei paragrafi successivi analizzeremo più nel dettaglio le motivazioni per cui viene scelto l'inglese come lingua aziendale e quali sono i vantaggi e gli svantaggi dell'uso di questa lingua.

3.2.1 Motivazioni per l'adozione dell'inglese

Come analizzato in precedenza l'inglese risulta essere quindi la lingua prediletta dalle aziende nel momento in cui queste ultime debbano scegliere una lingua per tutte le comunicazioni interne. L'adozione dell'inglese come *corporate language* può essere motivata da diversi fattori. Come sottolineato da Kankaanranta et al. (2018): “L'inglese è tipicamente la lingua scelta per il compito a causa della sua posizione dominante ed egemonica come lingua degli affari internazionali.”⁴⁴ (Kankaanranta, Karhunen, Louhiala-Salminen, 2018) in primo luogo l'inglese è considerato una delle lingue più parlate e utilizzate al mondo, ed è generalmente riconosciuta come la lingua internazionale per tutto ciò che riguarda la comunicazione degli affari, scientifica, della ricerca, ecc. Inoltre, come analizzato ancora da Kankaanranta et al. (2018), l'inglese è spesso ancora l'unica lingua comune parlata da diversi dipendenti di aziende multinazionali e dal loro punto di vista questa lingua aziendale (quindi, scegliendo l'inglese) rappresenterebbe anche la pratica di comunicazione quotidiana. Considerando quindi il ruolo che l'inglese assume come lingua del business e della divulgazione scientifica, e anche il suo status di lingua straniera più parlata a livello mondiale, l'inglese è spesso scelto come lingua aziendale, come è successo per il caso dell'azienda Unilin presa in esame per questa ricerca.

Infatti, come è già stato anticipato in precedenza, la multinazionale belga Unilin, in primo luogo perché facente parte di un gruppo americano, e quindi in questo modo semplifica la comunicazione con il gruppo di appartenenza, e in secondo luogo perché ha acquisito filiali in diverse parti del mondo, ha scelto di utilizzare l'inglese come *corporate language*. L'adozione dell'inglese come lingua aziendale non solo semplifica la comunicazione tra i dipendenti, in quanto parlano in una lingua comune, che al giorno d'oggi la maggior parte delle persone dovrebbe sapere, ma rende più efficace anche la comunicazione con i clienti e le altre aziende, riducendo le barriere linguistiche che possono insorgere. Inoltre, un altro fattore rilevante per la scelta dell'inglese come lingua comune per le comunicazioni interne all'azienda è la possibilità di mobilità del personale. Infatti, l'utilizzo di una lingua comune come l'inglese, facilita i trasferimenti del personale, ad esempio tra le varie filiali e le collaborazioni internazionali. Questo è di rilevante importanza per Unilin, in quanto organizzano periodicamente riunioni del personale nella casa madre che comportano quindi lo spostamento dei dipendenti dalle rispettive filiali alla casa madre per partecipare alle riunioni e incontrare i colleghi provenienti da diverse parti del mondo.

⁴⁴ Traduzione personale

3.2.2 Vantaggi e svantaggi dell'utilizzo dell'inglese come lingua aziendale

L'utilizzo della lingua inglese come lingua aziendale ha da un lato grandi vantaggi, ma allo stesso tempo potrebbe riscontrare anche degli svantaggi.

Dal punto di vista dei vantaggi, come sottolineato anche da Kankaanranta et al. (2018), l'inglese permette in primo luogo efficienza nella comunicazione interna prima di tutto, e poi anche esterna nei confronti dei clienti. I dipendenti di diverse nazionalità possono comunicare attraverso una lingua comune, in modo da ridurre i tempi di risposta e aumentare la produttività generale. Inoltre, l'inglese facilita la collaborazione con team internazionali e permette quindi l'innovazione attraverso lo scambio di idee e di conoscenze. Un ulteriore vantaggio è la formazione e lo sviluppo continuo. L'adozione dell'inglese permette alle aziende di accedere ad una vasta gamma di corsi di formazione per i dipendenti, che al giorno d'oggi sono disponibili in larga parte in inglese, permettendo così una formazione e uno sviluppo continuo delle competenze dei dipendenti, e permettere all'azienda di stare sempre al passo con le novità. Infine, un altro lato positivo dell'uso dell'inglese a livello aziendale, è l'accesso ai mercati internazionali. Infatti, la lingua inglese permette all'impresa di interfacciarsi con altre aziende, clienti e fornitori da diverse parti del mondo, e crearsi il proprio spazio all'interno di un mercato che sta diventando sempre più internazionale.

Dall'altro lato, l'utilizzo dell'inglese come lingua aziendale può incontrare diversi ostacoli e limitazioni. In primo luogo, un tema molto importante quando si prende in considerazione l'utilizzo di una lingua aziendale è la competenza linguistica dei dipendenti. Infatti, non tutti i dipendenti possono avere lo stesso livello di competenza linguistica in inglese, creando in questo modo difficoltà e disparità nella comunicazione con gli altri dipendenti, portando al rischio di fraintendimenti fino alla creazione di una vera e propria barriera, come analizzato nel capitolo 2. In questo caso è quindi necessario che l'azienda investa in corsi di formazione linguistica in modo da garantire a tutti i membri del gruppo di poter comunicare efficacemente ed esprimere il proprio parere e le proprie idee. La formazione allo stesso tempo comporta comunque investimenti a livello monetario da parte dell'azienda e di tempo e impegno da parte dei dipendenti. Questo tema è stato riscontrato anche nel caso aziendale preso in esame per la ricerca; infatti, solamente pochi dipendenti di Area Pavimenti sapevano l'inglese nel momento dell'acquisizione dell'azienda da parte del gruppo Unilin. Questo ha comportato infatti numerose difficoltà iniziali proprio a causa della scarsa competenza linguistica dei dipendenti.

Inoltre, come sottolineato anche da Henderson (2005), la maggior parte delle volte i dipendenti che non parlano inglese come lingua madre raramente hanno la stessa competenza nell'uso della retorica e della persuasione in lingua inglese, come invece hanno parlando nella loro lingua madre. Dall'altro lato però anche i dipendenti che invece parlano inglese come lingua madre si trovano in difficoltà, in quanto devono adattare il loro uso dell'inglese, evitando l'uso di modi di dire e modificando la velocità e l'accento, di fronte a colleghi che non hanno la loro stessa competenza linguistica.

Un ulteriore tema potrebbe essere quello della perdita dell'identità culturale. La promozione e l'utilizzo di una lingua aziendale, infatti, potrebbe portare alla perdita di identità culturale e di diversità linguistica, dovuti proprio alla presenza di persone di diverse nazionalità all'interno dell'azienda. È importante quindi trovare un equilibrio tra l'uso dell'inglese e il rispetto delle lingue locali e della diversità culturale. Infine, questa "imposizione" di una lingua comune potrebbe trovare resistenza da parte di alcuni dipendenti che possono essere restii ai cambiamenti e ad allontanarsi dalla loro zona di comfort. Questo rifiuto nell'adattarsi alla lingua aziendale potrebbe di conseguenza aumentare la barriera linguistica già presente e compromettere ulteriormente la comunicazione interna, e di conseguenza anche le attività aziendali.

3.3 Metodologia di comunicazione e utilizzo della tecnologia

Nel contesto di un mondo sempre più internazionale e interconnesso, la tecnologia rappresenta una soluzione efficace per migliorare vari aspetti della vita aziendale. In primo luogo, può facilitare e migliorare la comunicazione, in quanto con il supporto di piattaforme come Teams e con i vari metodi di comunicazione quali videocall, e-mail, chat, social media, ecc. persone in parti del mondo diverse possono comunicare velocemente anche senza essere fisicamente nello stesso luogo. Questo nuovo modo di comunicare è molto utile, soprattutto per tutte quelle aziende che hanno sedi sparse in varie parti del mondo, come succede ad esempio per Unilin. La possibilità quindi di comunicare, grazie alla tecnologia, con i colleghi delle altre filiali permette uno scambio di informazioni più immediato tra la casa madre e le altre sedi, e soprattutto permette di risolvere le incomprensioni e i dubbi più velocemente tramite una videocall, senza avere la necessità di spostarsi da una sede all'altra.

Inoltre, lo sviluppo sempre maggiore della tecnologia permette alle aziende di utilizzare vari strumenti e software come supporto per lo svolgimento di alcune attività, come ad esempio

l'utilizzo di traduttori automatici per ovviare alla difficoltà linguistiche, oppure più in generale l'AI che si sta sviluppando sempre di più in questi ultimi anni e offre un'ampia gamma di strumenti che le aziende potrebbero sfruttare per svolgere le attività quotidiane. Nei successivi paragrafi analizzeremo nel dettaglio come avviene la comunicazione interna nel caso di Unilin, per poi passare ad una breve analisi sull'utilizzo dei traduttori automatici e sulle potenzialità dell'utilizzo dell'AI come supporto alle aziende.

3.3.1 Come avviene la comunicazione interna all'azienda

Ci sono diversi modi possibili di comunicare all'interno di un'azienda. Infatti, oltre alla semplice comunicazione verbale in presenza, attraverso riunioni o semplici scambi di informazioni di persona, ci sono altri metodi che comprendono l'uso della tecnologia, e danno la possibilità ai dipendenti di un'impresa di comunicare con colleghi di altre filiali, clienti e altre aziende situati in varie parti del mondo. Nel caso aziendale preso in esame per questa ricerca, la comunicazione interna avviene in vari modi e soprattutto trattandosi di una multinazionale che ha filiali in tutto il mondo, la maggior parte della comunicazione effettuata avviene proprio grazie all'utilizzo della tecnologia. Come è stato anche riportato in una delle interviste: "C'è la modalità della mail come comunicazione generale, poi c'è la call nel momento in cui si ritiene che l'argomento sia complesso e che quindi venga risolto più agevolmente via call, oppure quando si hanno delle informazioni specifiche da dare su un tipo di procedura."⁴⁵, la modalità di comunicazione preferita e più immediata utilizzata da Unilin è lo scambio di e-mail, seguita dalle call per discutere di questioni importanti o complesse, che non siano solamente degli aggiornamenti su alcuni temi. Possiamo infatti affermare che lo scambio di informazioni via mail, è molto semplice e immediato e velocizza notevolmente la comunicazione quotidiana su argomenti non particolarmente complessi. Inoltre, visto che tutta la comunicazione tra casa madre e filiali, come abbiamo già sottolineato in precedenza, avviene principalmente in inglese, la comunicazione via e-mail potrebbe da un lato facilitare i dipendenti meno sicuri nell'uso della lingua inglese. In questo modo i dipendenti hanno più tempo a disposizione per leggere attentamente il messaggio, comprenderlo, utilizzare il supporto dei traduttori automatici o chiedere aiuto ai colleghi più esperti, e infine elaborare una risposta, senza avere la pressione di dover formulare una risposta corretta e immediata come avviene ad esempio durante le call. L'altro mezzo di comunicazione spesso utilizzato dai

⁴⁵ Si Veda Appendice 1 Intervista 1 p. 73

dipendenti di Unilin è la videocall, attraverso la piattaforma Teams, soprattutto per discutere di questioni più complesse. La videocall, infatti, nonostante richieda più tempo a livello organizzativo perché è necessario trovare un momento in cui tutti gli interessati siano disponibili, permette di avere una discussione in tempo reale e soprattutto di avere una risposta immediata, in modo da non “perdere” troppo tempo per attendere una risposta, soprattutto se si tratta di questioni importanti. Inoltre, un altro enorme vantaggio delle videocall, è quello di poter vedere la reazione dei colleghi, ad esempio se sono in disaccordo oppure se non hanno ben compreso il messaggio che è stato comunicato. Questo, infatti, permette di chiarire subito la questione, qualora dovessero insorgere delle incomprensioni. Ciò è stato confermato anche durante un’intervista, infatti, alla domanda “Ritiene che le videocall siano meglio per la comunicazione rispetto alle e-mail o ai messaggi?”, la dipendente ha affermato:

Sì, è decisamente meglio. Cerchiamo di fare delle videoconferenze quando si tratta di argomenti più complessi o di novità. Se si tratta di un aggiornamento, possiamo farlo via e-mail. Il vantaggio di Teams è che si possono vedere le reazioni, si possono fare domande, si ha una maggiore interazione. Ma naturalmente richiede più tempo, le persone devono rendersi disponibili, l'e-mail può essere più efficiente.⁴⁶

Un’ulteriore metodologia di comunicazione utilizzata dall’azienda è l’organizzazione di riunioni in presenza, come è stato riportato in una delle interviste effettuate:

Cerchiamo anche di avere almeno un responsabile della sede centrale per regione locale (filiale) che si rechi sul posto per mantenere i contatti. Abbiamo anche delle riunioni periodiche, ad esempio le riunioni del servizio clienti, in cui tutto il servizio clienti di tutte le entità si riunisce presso la sede centrale per fare una riunione dal vivo, ovviamente in inglese.⁴⁷

Unilin, infatti, si impegna ad organizzare riunioni in presenza nella casa madre in Belgio, in primo luogo, per i manager responsabili delle varie filiali, in modo da mantenere un contatto diretto, sia riunioni di aggiornamento per i vari dipartimenti delle filiali di Unilin. Le riunioni in presenza sono di rilevante importanza in quanto facilitano lo scambio di idee e di informazioni e permettono di stringere non solo il legame tra la casa madre e le singole filiali, ma anche quello tra colleghi delle varie filiali, promuovendo la coesione e creando uno spirito di squadra tra i vari dipendenti.

Infine, un ulteriore modo che Unilin utilizza per comunicare con i propri dipendenti è la creazione di video di aggiornamento in lingua inglese da parte del CEO, per divulgare informazioni a tutti i dipendenti simultaneamente e per mantenere un rapporto diretto con tutti. E inoltre, sempre per divulgare informazioni e fornire aggiornamenti riguardanti l’andamento generale dell’azienda, vengono organizzate delle riunioni, con anche il supporto di video,

⁴⁶ Si veda Appendice 1 Intervista 17 p. 110 (traduzione personale)

⁴⁷ Si veda Appendice 1 Intervista 17 p. 109 (traduzione personale)

quattro volte all'anno, come è stato riportato durante una delle interviste: “E poi abbiamo dei video di aggiornamento del nostro presidente, che sono disponibili per tutti, e ogni trimestre abbiamo anche un incontro con dei video per spiegare quali sono i risultati, quindi la condivisione di informazioni diciamo.”⁴⁸ Possiamo quindi affermare che tutti i diversi metodi messi in pratica da Unilin per favorire lo scambio di informazioni e la comunicazione interna tra i dipendenti, nonostante ci possa essere qualche difficoltà a livello prettamente linguistico e legato alla conoscenza della lingua inglese, sono tutti dei metodi efficaci, che promuovono lo scambio reciproco di idee e rendono tutti partecipi della vita aziendale, nonostante i dipendenti si trovino in parti diverse del mondo.

3.3.2 Utilizzo dei traduttori

Per ovviare al problema della barriera linguistica, molte aziende, come avviene anche in quella analizzata per questa ricerca, fanno utilizzo di traduttori automatici come supporto per la traduzione in lingue diverse dalla propria lingua madre. Come suggerito anche da Feely e Harzing (2003), la traduzione automatica può essere una buona soluzione per superare la barriera linguistica interna, ed è stata infatti proposta dagli stessi come una delle *language policies* che le aziende possono mettere in pratica, e che abbiamo analizzato nel capitolo 1.

Anche in Unilin Italia viene fatto uso di traduttori automatici, come supporto alla comprensione e alla scrittura di comunicazioni in lingua inglese, come è stato riportato in una delle interviste:

La tecnologia in questi 6 anni è evoluta quindi se all'inizio c'era la necessità, per chi non sapeva bene l'inglese di utilizzare Google Traduttore, che però non faceva delle traduzioni ottime, poi sono passati a Deepl che è un traduttore più professionale. Ora c'è anche la possibilità in Outlook, se ti arriva una mail in una lingua sconosciuta di fare in automatico la traduzione in italiano, così come anche il testo in Word. Sia per chi non ha dimestichezza, ma anche per chi sa l'inglese e deve tradurre un testo lunghissimo in inglese, questo è un grande aiuto. Non è magari precisissimo, ma è un aiuto non indifferente.⁴⁹

Possiamo quindi affermare che l'utilizzo dei traduttori automatici come supporto ai dipendenti hanno numerosi vantaggi. In primo luogo, come è emerso dall'intervista e come sottolineato anche nello studio di Feely e Harzing (2003), la traduzione automatica è un grande vantaggio a livello di tempistiche impiegate per la traduzione, rispetto alla traduzione umana. Inoltre, non è solo un valido aiuto per i dipendenti che hanno più difficoltà con l'utilizzo della lingua inglese, ma anche per quei dipendenti che hanno una buona base di competenza linguistica. Infatti, l'uso dei traduttori automatici permette di ridurre il tempo di comprensione di un testo, in quanto

⁴⁸ Si veda Appendice 1 Intervista 17 p. 110 (traduzione personale)

⁴⁹ Si veda Appendice 1 Intervista 1 p. 71

leggere un'e-mail nella propria lingua madre è sicuramente più immediato, rispetto che leggere e analizzare una comunicazione che viene fatta in un'altra lingua. Infine, un ultimo vantaggio è la possibilità di una traduzione plurilingue, infatti nel momento in cui ci dovesse essere la necessità di tradurre un messaggio inviato in una lingua diversa dalla lingua aziendale, quindi ad esempio se un dipendente belga della casa madre dovesse inoltrare ai colleghi italiani delle mail scritte in fiammingo, attraverso l'uso dei traduttori automatici i dipendenti italiani sarebbero in grado di comprendere le informazioni e fornire di conseguenza una risposta immediata, senza la necessità di chiedere la traduzione in inglese.

Allo stesso tempo però, come suggerito anche da Feely e Harzing (2003) resta in sospeso la questione dell'affidabilità delle traduzioni effettuate attraverso i traduttori automatici. Infatti, come molto spesso accade, in ambito aziendale viene utilizzato un vocabolario specifico e tecnico riguardante, ad esempio, i prodotti venduti dall'azienda. Di conseguenza sarà necessario per questa terminologia avere una traduzione accurata per non creare confusione e fraintendimenti, e spesso i software di traduzione automatica non sono in grado di fornire una traduzione puntuale e precisa di questi termini.⁵⁰ Nonostante questo, se utilizzati in maniera attenta, i traduttori automatici possono essere un valido strumento per il supporto allo svolgimento delle attività in un'azienda.

3.3.3 Sviluppo dell'AI per il futuro

Negli ultimi anni, lo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale ha permesso una grande innovazione in campo tecnologico e che può essere applicata a vari ambiti della vita di un individuo, dall'uso personale come per esempio l'utilizzo di strumenti quali Alexa, ecc. o di software per aiutare e alleggerire la ricerca e lo studio come ChatGPT, traduttori automatici come DeepL o Reverso, ecc. L'Intelligenza Artificiale, grazie ai suoi utilizzi diversi, potrebbe essere, se usato nella maniera corretta, un ottimo strumento di supporto per le aziende in vari ambiti. Uno di questi potrebbe essere ad esempio l'uso dell'AI per un supporto alla traduzione o in generale al lavoro in bilingue come potrebbe essere per il caso Unilin. Questo argomento è emerso anche durante una delle interviste svolte per questa ricerca. Infatti, alla domanda "Che tipo di supporto e cambiamento le piacerebbe vedere in futuro?" la persona intervistata ha riportato:

⁵⁰ Fonte: <https://creative-words.com/traduzione-automatica-in-ambito-industriale-evoluzione-e-miglioramenti/> (ultima consultazione: 16/09/2024)

Penso che l'azienda debba pensare prima di tutto a cosa vuole fare, perché con l'AI ora ci sono molte più opzioni; quindi, vogliamo insistere con l'inglese o adattare le nostre comunicazioni e i nostri video alle lingue locali? E non credo che l'abbiamo ancora pensato, quindi questo è un primo passo.”⁵¹

Anche da parte dei dipendenti c'è quindi questa propensione verso l'utilizzo dell'AI per il supporto al lavoro, come può essere ad esempio con la creazione di video e informazioni adattati alle lingue locali per garantire una migliore comprensione delle informazioni da parte di tutti. In questo modo non verrebbe forzato l'utilizzo dell'inglese per i dipendenti che non hanno una grande padronanza della lingua e che soprattutto non la usano molto frequentemente durante il lavoro, se non solo per svolgere alcune mansioni, come l'utilizzo del database, mentre non hanno molto scambio diretto con la casa madre e di conseguenza non hanno necessità di comunicare in inglese.

Un altro esempio di utilizzo dell'AI all'interno dell'azienda è la creazione di un Chatbot, come ad esempio ChatGPT, ma interno all'azienda e di conseguenza contenente tutte le informazioni riguardanti solamente le questioni aziendali. Esso funzionerebbe come una chat in cui il dipendente può chiedere supporto per qualsiasi argomento inerente al lavoro, come ad esempio come si utilizza il database, o il prezzo dei prodotti, ecc. e il tutto dovrebbe essere disponibile in più lingue, idealmente tutte le lingue madri delle filiali dell'azienda, in modo che tutti i dipendenti possano scrivere le domande nella propria lingua madre e comprendere la risposta senza difficoltà. In modo da rendere il servizio accessibile e comprensibile da tutti i dipendenti dell'azienda. Ulteriormente, l'AI potrebbe essere utilizzata, non solo per un supporto alla comunicazione interna, ma anche nei vari dipartimenti e per la relazione con il cliente come, ad esempio, l'uso di Chatbot per l'assistenza clienti, in cui le versioni più avanzate sono in grado di comprendere cosa dice il cliente, fornire risposte e in alcuni casi quando il cliente è frustrato o arrabbiato può inoltrare la conversazione o la chiamata ad un operatore umano. Ancora potrebbe essere utilizzata come supporto per personalizzare le offerte, gestire le scorte dei prodotti nel magazzino, controllare la gestione del database, ecc.⁵²

Nonostante non vi siano ancora molti studi accademici riguardanti la potenzialità dell'uso dell'AI nelle aziende, se utilizzata nella maniera corretta essa può essere un valido strumento per il supporto alle attività aziendali, specialmente per quanto riguarda la creazione e traduzione nelle varie lingue delle filiali, di video, comunicazioni, materiale informativo, ecc. come potrebbe essere per il caso Unilin.

⁵¹ Si veda Appendice 1 Intervista 17 p. 113 (traduzione personale)

⁵² Fonte: <https://www.sinesy.it/intelligenza-artificiale-azienda/> (ultima consultazione: 17/09/2024)

3.4 Soluzioni per superare le difficoltà

Come abbiamo analizzato nel capitolo 2, l'azienda Unilin, che abbiamo scelto come esempio per questa ricerca, ha incontrato alcune difficoltà nel momento dell'acquisizione dell'azienda familiare Area Pavimenti, per trasformarla nella filiale italiana della multinazionale. Infatti, durante il periodo iniziale dell'acquisizione da parte di Unilin, i dipendenti dell'originaria Area Pavimenti hanno dovuto mettersi in gioco e adattarsi per superare le difficoltà iniziali, come ad esempio l'utilizzo dell'inglese, comprendere la cultura e di conseguenza i diversi modi di lavorare, approcciare i problemi, ecc. e infine di spiegare il loro punto di vista e integrarsi con la multinazionale. In Unilin, quindi, per superare le difficoltà e le barriere culturali e linguistiche sono state adottate diverse soluzioni, tra cui molte delle *language policies* per ovviare al problema linguistico proposte da Feely e Harzing (2003) e da Harzing Köster e Magner (2011) e che sono state precedentemente analizzate nel capitolo 1.

In primo luogo, la soluzione principale che è stata attuata da Unilin, è stata quella di utilizzare l'inglese come lingua aziendale per tutte le comunicazioni interne tra casa madre e filiali. Infatti, essendo Unilin una multinazionale con sede principale in Belgio e numerose filiali sparse in tutto il mondo, la via più semplice per riuscire a comunicare efficacemente con tutti è stata quella di scegliere una lingua comune a tutti i paesi per tutte le comunicazioni interne. Conseguentemente alla scelta di utilizzare l'inglese come lingua comune per tutti, l'azienda si è ritrovata di fronte al problema della diversa competenza della lingua inglese dei dipendenti, come è successo con Area Pavimenti, oggi Unilin Italia. È stato quindi scelto di proporre ed organizzare dei corsi di inglese per tutti i dipendenti in modo da dargli la possibilità di imparare la lingua e renderli autonomi nel lavoro e nelle comunicazioni con la casa madre. La questione è stata presa molto seriamente dai dipendenti, che si sono messi in gioco e hanno partecipato tutti al corso offerto dall'azienda, tanto che ne è stato organizzato un secondo, e alcuni dei dipendenti hanno preso la decisione di seguire degli ulteriori corsi privati esterni al lavoro, in modo da migliorare sempre di più e sentirsi in grado di comunicare fluentemente con i colleghi senza problemi, come è stato riferito durante una delle interviste:

E ti dirò la verità, che io di mio, ho cominciato a fare un corso privato. Mi sono presa questo impegno di farmi un corso per conto mio, legato anche a situazioni di vita, è una cosa che volevo che mi arricchisse e da dedicare a me. Poi l'azienda ha fatto partire il secondo corso di inglese, e io sono molto contenta di questo.⁵³

Un'ulteriore soluzione messa in pratica dai dipendenti e dall'azienda stessa è l'utilizzo di traduttori come supporto alla comprensione e alla comunicazione interna. Da un lato viene

⁵³ Si Veda Appendice 1 Intervista 6 p. 85

richiesto l'intervento di traduttori, siano essi traduttori esterni specializzati o anche dipendenti interni, ad esempio durante alcune riunioni, come è stato riportato in una delle interviste: "Come ho detto, possiamo utilizzare un traduttore per scopi specifici, ad esempio durante una riunione o una conferenza e sappiamo che nella sala ci saranno persone che non possono parlare inglese per tanti motivi, allora troviamo una soluzione, e può essere un traduttore esterno o interno."⁵⁴ Dall'altro lato invece, vengono utilizzati anche i traduttori automatici come supporto alla comprensione e alla scrittura di email e comunicazioni in inglese con la casa madre, e questo non solamente per chi ha più difficoltà con l'uso dell'inglese, ma anche per i dipendenti che hanno una buona conoscenza della lingua, ma che utilizzano il traduttore come supporto per velocizzare i tempi di risposta.

Ancora, un'ulteriore soluzione è quella dei *language nodes* (Feely, Harzing, 2003) o dei *bilingual employees as linking-pins* (Harzing, Köster, Magner, 2011) che abbiamo analizzato nel capitolo 1 e che consiste nello sfruttare le buone competenze linguistiche di alcuni dei dipendenti e utilizzare questi ultimi come supporto ai colleghi, come è stato fatto da Area Pavimenti nel momento dell'acquisizione da parte di Unilin. Questo tema è stato riscontrato anche durante le interviste, infatti, una dipendente ha riportato:

Durante l'integrazione, quindi quando siamo passati sotto Unilin, ho seguito un po' l'integrazione di tutti i settori dall'amministrazione, all'ufficio vendite, al magazzino, ecc., proprio per una questione di lingua e di comunicazione perché all'epoca in amministrazione e in ufficio vendite non c'era nessuno che parlasse inglese o comunque parlavano un po' di inglese ma a livello scolastico, quindi diventava difficile soprattutto a livello tecnico per il gestionale, e quindi ho seguito io tutta questa parte in modo da poterli supportare con la lingua. Adesso bene o male è quello che continuo a fare, sostanzialmente il lavoro è questo. Personalmente non ho avuto difficoltà con il discorso dell'inglese e del lavoro in bilingue, però mi sono ritrovata a modificare quello che facevo proprio per essere di supporto anche agli altri.⁵⁵

Possiamo affermare che questa è stata un'ottima soluzione per ovviare alle difficoltà linguistiche iniziali, perché non è stato necessario investire su un traduttore esterno, che avrebbe potuto anche rallentare ulteriormente le attività lavorative, ma è stata utilizzata una forza interna che conosceva già l'ambiente e il lavoro per supportare i colleghi. L'unico svantaggio di questa soluzione è il fatto che i dipendenti che sono stati incaricati del compito di supportare i colleghi hanno dovuto modificare per un certo periodo le proprie mansioni, proprio per essere in grado di seguire i colleghi durante l'acquisizione.

Un'ultima soluzione che Unilin ha attuato, e che possiamo ricondurre anche agli studi analizzati nel capitolo 1, è la scelta negli ultimi anni di assumere personale già competente in inglese, in modo da interrompere a priori la difficoltà che può insorgere con la lingua ed evitare la

⁵⁴ Si Veda Appendice 1 Intervista 16 p. 105 (traduzione personale)

⁵⁵ Si Veda Appendice 1 Intervista 3 p. 79

creazione di fraintendimenti a livello linguistico, come è stato riportato anche durante una delle interviste: “Nella maggior parte dei casi, quando assumiamo una persona e sappiamo che questa avrà contatti con altre persone al di fuori della sua organizzazione locale, prevediamo una persona che parli inglese.”⁵⁶

Infine, ci sono altre soluzioni generali che l’azienda ha attuato per superare le difficoltà linguistiche e la diversità culturale. Ad esempio, la promozione della comunicazione e dello scambio reciproco tra i dipendenti delle diverse filiali attraverso l’organizzazione di attività di teambuilding durante i giorni di riunione nella casa madre. Oppure ancora, la creazione di una connessione tra casa madre e filiali attraverso l’utilizzo di video informativi, provvisti di sottotitoli in inglese, per permettere a tutti di comprendere meglio, l’organizzazione di videocall e riunioni in loco. E infine, la promozione di una comunicazione improntata sull’aiuto reciproco e il venirsi incontro nei momenti in cui insorgono delle difficoltà o delle incomprensioni.

Tutte le soluzioni che l’azienda ha attuato e sta continuando ad attuare sono un ottimo punto di partenza per risolvere le difficoltà che sono insorte durante l’acquisizione e per creare un buon ambiente lavorativo volto all’inclusione e alla creazione di un senso di appartenenza.

3.5 Punti di vista diversi

Ogni individuo ha un suo modo di pensare, di interpretare le cose, di comprendere i messaggi, ecc. ognuno infatti, è plasmato dalla propria cultura, dalle esperienze vissute o no, come sono state vissute, e tutto questo cambia inevitabilmente il modo in cui una persona percepisce quello che gli accade e gli sta intorno. Possiamo quindi affermare che non solamente le differenze culturali, come abbiamo analizzato precedentemente, comportano differenze nella percezione del mondo esterno, ma ogni singolo individuo ha un proprio modo di analizzare quello che lo circonda. Naturalmente ci possono essere delle somiglianze tra persone che appartengono allo stesso gruppo culturale, soprattutto per la percezione di alcuni temi generali, ma in ogni caso ognuno è differente dall’altro, e di conseguenza ogni individuo apporterà delle novità e dei modi diversi di interpretare qualcosa. Nel caso aziendale studiato attraverso le interviste effettuate è stato molto interessante notare come ognuno avesse un punto di vista diverso sulla questione linguistica, della diversità culturale e dell’esperienza personale vissuta durante il periodo di acquisizione di Area Pavimenti da parte di Unilin.

⁵⁶ Si Veda Appendice 1 Intervista 16 p. 106 (traduzione personale)

Le differenze di percezione dei dipendenti di un'azienda però non sono riconducibili solamente alla cultura a cui essi appartengono; infatti, durante le interviste è emersa una differenza di percezione, ad esempio, in base al ruolo che un dipendente ha all'interno dell'impresa e alle mansioni che svolge, oppure ancora alle difficoltà che un individuo ha riscontrato. Nei paragrafi seguenti analizzeremo nel dettaglio i punti di vista diversi che sono emersi durante le interviste.

3.5.1 Differenze di percezione in base al ruolo ricoperto

Come è stato precedentemente affermato, all'interno di un'azienda ci possono essere differenti punti di vista dei dipendenti non solo a causa della cultura di appartenenza, ma anche ad esempio in base al ruolo che un dipendente ha all'interno dell'impresa. Infatti, in un'azienda ci sono numerosi dipendenti che hanno un ruolo diverso, dai manager, ai responsabili reparto, ai semplici segretari e collaboratori di uno specifico reparto, e conseguentemente anche le mansioni svolte dai vari dipendenti saranno diverse. Questo accade anche nell'azienda presa in esame per questa ricerca, infatti, anche in Unilin ci sono vari ruoli che sono ricoperti: dal general manager della filiale, ai responsabili dei vari dipartimenti presenti, come customer service, amministrazione, marketing, sales, logistica, ecc., fino a tutti i collaboratori dei singoli dipartimenti. Ognuno dei dipendenti svolgerà di conseguenza mansioni diverse, e soprattutto sarà diverso il rapporto che ognuno di loro ha con la casa madre e di conseguenza con l'utilizzo dell'inglese per le comunicazioni. Infatti, figure come la general manager o i capi dipartimento hanno uno scambio quotidiano o comunque molto frequente con i colleghi della casa madre o i rispettivi colleghi delle altre filiali, e avranno quindi necessità di utilizzare l'inglese più frequentemente rispetto, ad esempio, ai dipendenti del magazzino che hanno pochi scambi con la casa madre prevalentemente via mail, se non per qualche riunione annuale per l'aggiornamento dell'inventario. Ogni dipendente, quindi, ha avuto una percezione diversa e ha espresso opinioni diverse durante le interviste. Di conseguenza possiamo affermare che queste differenze di percezione sono dovute in primo luogo alla mansione svolta all'interno dell'azienda, dal rapporto che i dipendenti hanno con la casa madre e in base a quanto viene utilizzato l'inglese per le mansioni da loro svolte. Questo è stato possibile approfondirlo analizzando le varie risposte date durante le interviste, infatti abbiamo potuto riscontrare come, nonostante le considerazioni finali di tutti i dipendenti riguardo l'acquisizione siano positive, in base al ruolo ricoperto e al livello di comunicazione che i vari dipendenti hanno con la casa madre, le opinioni su alcuni temi erano a volte discordanti.

Ad esempio, quando è stata posta la domanda sull'impatto delle differenze sulla performance aziendale, le persone che hanno meno scambio comunicativo con la casa madre e di conseguenza meno utilizzo dell'inglese, non hanno riscontrato nessun impatto negativo sulla performance, anzi come è successo per i dipendenti del magazzino, l'attività è aumentata notevolmente a seguito dell'acquisizione, come è stato riportato da uno dei dipendenti: "Dal nostro punto di vista non ci sono stati rallentamenti. Anzi da quando c'è stata l'acquisizione stiamo correndo di più"⁵⁷. La stessa domanda posta a dipendenti di altri dipartimenti, che spesso corrispondono anche a coloro che hanno riscontrato più difficoltà come analizzeremo nel paragrafo successivo, ha trovato risposte completamente diverse, come riporta ad esempio un altro dipendente dell'amministrazione: "Secondo me all'inizio forse sì, c'è stato un impatto negativo di scoraggiamento delle persone, perché ci sono stati dei momenti in cui si pensava di non uscirne fuori"⁵⁸. In questo caso, quindi dipendenti di dipartimenti che hanno più scambio con la casa madre e di conseguenza devono avere più dimestichezza con i programmi che sono cambiati e la nuova lingua da utilizzare per le comunicazioni, che hanno creato uno sconforto iniziale, hanno riportato un punto di vista completamente diverso da quello più positivo dei colleghi. Questo e molti altri esempi che possiamo ritrovare nelle interviste (tutte consultabili in appendice) sottolineano come la differenza nel ruolo occupato e di conseguenza anche la responsabilità che un dipendente ha nei confronti dei colleghi e delle attività da svolgere, il diverso rapporto con la casa madre e con l'inglese, portano alla creazione di punti di vista sulla stessa esperienza a volte anche molto discordanti tra di loro.

3.5.2 Differenze di percezione in base alle difficoltà riscontrate

Dall'altro lato non solo la mansione svolta all'interno dell'azienda porta a percezioni diverse della stessa situazione. Un altro fattore che in questo caso aziendale ha influito molto sulla diversità delle risposte date è la percezione in base alle difficoltà a livello linguistico e di integrazione personale al nuovo metodo di lavoro che sono state riscontrate da ognuno dei dipendenti intervistati. Come abbiamo già analizzato anche in precedenza, nell'azienda Area Pavimenti nel momento dell'acquisizione solamente pochi dipendenti avevano una buona base di inglese ed erano in grado di interfacciarsi in maniera autonoma con i colleghi dal Belgio. Con l'acquisizione poi sono stati organizzati dall'azienda dei corsi di inglese per i dipendenti, in modo che tutti imparassero le basi della lingua per poter comunicare con i colleghi della casa

⁵⁷ Si veda Appendice 1 Intervista 9 p. 90

⁵⁸ Si veda Appendice 1 Intervista 4 p. 82

madre e per poter svolgere le proprie mansioni quotidiane anche in lingua inglese senza difficoltà. Nonostante ciò, proprio perché la maggior parte dei dipendenti non aveva una base di inglese, se non studiata alle scuole superiori, molti di loro hanno riscontrato numerose difficoltà ad adattarsi a questo cambiamento a livello linguistico, ma anche al cambiamento del metodo di lavoro che si è dovuto adattare a quello della casa madre.

Anche in questo caso sono stati riscontrati pareri discordanti e punti di vista molto diversi tra i dipendenti che avevano già una buona base di inglese e i dipendenti che invece hanno dovuto ripartire da zero con anche l'impegno di imparare una nuova lingua. Come si può facilmente intuire, le risposte sono state molto positive per i dipendenti che avevano già una buona padronanza dell'inglese nel momento dell'acquisizione, come è stato riportato in una delle interviste: "No, ci si capisce sempre bene, magari ogni tanto, soprattutto se si ha una discussione e si è un attimo presi dal momento, non si ha la capacità di sapersi esprimere con le parole che vorresti. Ma al di là di quello è facile"⁵⁹, infatti da questi dipendenti non sono state riscontrate grandi difficoltà né per l'uso dell'inglese, né tantomeno per quanto riguarda l'integrazione del nuovo database o dei diversi metodi lavorativi. Dall'altro lato invece, i dipendenti che hanno riscontrato maggiori difficoltà, in primo luogo, per l'utilizzo della lingua inglese e conseguentemente anche per comprendere i nuovi metodi di lavoro, hanno invece espresso durante le interviste tutta la difficoltà che hanno dovuto superare. Come è stato riportato in un'intervista:

Nella prima parte sì, anche se c'era un grosso aiuto da parte dei colleghi che sapevano già l'inglese, ci sono stati dei momenti in cui c'erano delle difficoltà, principalmente perché dovevamo spiegare cose che neanche loro conoscevano. Quindi, un po' la lingua che era un problema, un po' le cose che non conoscevano, ci sono stati all'inizio dei problemi in questo senso.⁶⁰

Queste difficoltà hanno portato i dipendenti a momenti di scoraggiamento iniziale, nonostante l'azienda abbia fornito gli strumenti necessari e dato supporto ai dipendenti più in difficoltà, come possiamo riscontrare in quest'altra risposta:

L'azienda ci ha dato tutti gli strumenti per imparare l'inglese, però comunque non tutti hanno avuto un approccio immediato. Io sto facendo corsi di inglese, però per me non è facile parlare come una madrelingua. Ho le mie difficoltà, come hanno difficoltà i miei colleghi.⁶¹

Nonostante tutte le difficoltà incontrate, e di conseguenza un iniziale punto di vista lievemente negativo sul primo periodo dell'acquisizione, tutti i dipendenti si sono messi in gioco e sono usciti dalla loro zona di comfort, valutando infine questa esperienza di acquisizione come uno

⁵⁹ Si veda Appendice 1 Intervista 14 p. 97

⁶⁰ Si veda Appendice 1 Intervista 4 p. 82

⁶¹ Si veda Appendice 1 Intervista 2 p. 77

stimolo per superare i propri limiti e una grande opportunità a livello professionale per tutta l'azienda.

3.5.3 Senso di appartenenza

Nel caso studiato l'azienda Area Pavimenti era un'azienda a conduzione familiare, quindi abituata ad un certo tipo di ambiente lavorativo, con un rapporto stretto tra i vari dipendenti diventando quasi come una grande famiglia. Lo stravolgimento di questa situazione durante l'acquisizione dell'azienda da parte di Unilin ha apportato non poche difficoltà. Infatti, si tratta di un'azienda familiare acquisita da una multinazionale, con una mentalità europea e aperta al mercato globale, e come è stato già affermato in precedenza questa situazione ha portato alcune difficoltà nella comprensione dei modi di lavorare diversi e nell'integrazione dei diversi aspetti culturali.

È importante in questi casi in cui un'azienda viene acquisita da una multinazionale creare un legame tra la filiale e la casa madre e sviluppare un senso di appartenenza, proprio per far sentire la filiale come una parte integrante importante per la multinazionale, e non solamente una sede per ampliare il mercato a livello globale. Unilin, infatti, si impegna in questo senso, cercando di stringere un legame con tutti i suoi dipendenti in modo da creare questo senso di appartenenza e rendere tutti partecipi delle attività della casa madre. In primo luogo, ad esempio il CEO di Unilin invia spesso delle comunicazioni speciali tramite video o testo in inglese, e spesso tradotti in altre lingue. Tuttavia, è stato riscontrato durante una delle interviste, che non è ancora stata fatta una traduzione in italiano di queste comunicazioni, una delle dipendenti ha infatti espresso:

In alcuni casi ci sono delle comunicazioni speciali del CEO o del presidente in cui c'è il testo in inglese, in olandese e poi ci aggiungono il francese e il russo, ma non c'è l'italiano. Infatti, noi stiamo "lottando" per chiedere che, quando si tratta di un'entità questo tipo di comunicazione sia tradotta nella lingua dell'entità. Unilin ha diverse filiali: una nel Regno Unito, una in Francia, una in Svizzera, una in Repubblica Ceca, una in Polonia e una in Italia. Non sarebbero poi tantissime lingue e noi abbiamo anche dato la disponibilità ad essere noi a tradurlo, perché ti da un senso di appartenenza diverso se ti danno le comunicazioni nella tua lingua.⁶²

Provvedere ad una traduzione di queste comunicazioni anche in italiano, sarebbe un'ottima soluzione da parte di Unilin, non solo per andare incontro a tutti in modo da far comprendere al meglio il messaggio che si vuole inviare, ma anche per una questione di senso di appartenenza diverso, in quanto i dipendenti della filiale si sentirebbero più considerati e parte integrante della casa madre. Inoltre possiamo sottolineare che l'utilizzo del video per le comunicazioni,

⁶² Si veda Appendice 1 Intervista 1 p. 74

facendosi vedere è un modo per rendere la comunicazione personalizzata e creare un legame tra i vertici dell'azienda e tutti i vari dipendenti. Infatti, le comunicazioni tramite mail o documenti scritti sarebbero molto più spersonalizzate e soprattutto distaccate, e questo potrebbe far pensare a un disinteresse da parte del CEO di stringere un rapporto professionale con i propri dipendenti, andando a spersonalizzare completamente la comunicazione.

Un ulteriore esempio del tentativo di Unilin di far sentire i dipendenti parte integrante dell'azienda è stata quella, nel momento dell'integrazione, di mandare nella sede di Udine alcuni dipendenti dal Belgio per supportare i colleghi italiani con la spiegazione dei nuovi programmi, e dei diversi temi legati al lavoro, il tutto in lingua inglese. Infatti come è stato riportato in una delle interviste: “Quando siamo partiti con il programma nuovo e sono venuti qui i Belgi e si sono seduti vicino a noi, partendo proprio con i primi ordini e l’inserimento, non mi sono trovata così spaesata.”⁶³ La presenza del personale dal Belgio ha reso il primo impatto con questa nuova realtà un po' più agevole, in quanto la spiegazione dal vivo, anche se è stata svolta in inglese e inizialmente ci sono state delle difficoltà per alcuni dipendenti, ha reso la comprensione dell'uso dei programmi più immediata. Inoltre, questo ha fatto sentire i dipendenti italiani già un po' parte della multinazionale, proprio grazie alla possibilità di avere uno scambio diretto e dal vivo con i colleghi belgi. Oltre a ciò, subito dopo l'acquisizione tutto lo staff di Area Pavimenti è stato invitato in Belgio a visitare l'HQ e la produzione, conoscere i colleghi della casa madre e ad apprezzare le bellezze del paese. Anche questo, ha influito particolarmente sul senso di appartenenza, in quanto durante la visita nella casa madre è stato riscontrato di persona come anche in HQ ci sia lo stesso approccio “informale” e familiare che c'era in Area Pavimenti.

Successivamente dopo il primo periodo di integrazione iniziale, l'azienda ha organizzato dei corsi di lingua per dare a tutti la possibilità di apprendere l'inglese ed essere in grado di partecipare alle videocall e riuscire a comunicare con i colleghi. Anche questo ha fatto sentire i dipendenti un po' più considerati e parte integrante di una grande azienda, in quanto tutto il personale ha partecipato a questi corsi di lingua, come è stato riportato da un dipendente:

Tutti quanti partecipano ai corsi, sia finanziati dall'azienda stessa, e adesso finanziato con un progetto regionale, per cui l'azienda si è prodigata a dare questa possibilità ai dipendenti. E sono corsi che sono correlati non solo al personale commerciale, ma anche al personale amministrativo, customer service, ecc. tutti quanti sono rientrati nel corso, anche i magazzinieri.⁶⁴

⁶³ Si veda Appendice 1 Intervista 6 p. 85

⁶⁴ Si veda Appendice 1 Intervista 15 p. 103

Un altro esempio di attività che può aiutare ad aumentare il senso di appartenenza ad un'azienda, è il fatto che Unilin organizza regolarmente delle riunioni in loco nella casa madre per i vari dipartimenti e non solo per i manager. Questo, infatti, ha permesso a molti dipendenti di Unilin Italia di andare in Belgio e interfacciarsi con i colleghi di tutte le altre filiali dell'azienda. Inoltre, durante queste riunioni sono state organizzate delle attività di teambuilding per favorire lo scambio culturale e di idee, e promuovere la creazione di un gruppo e un senso di appartenenza, come se fosse una grande famiglia, composta da persone molto diverse tra di loro, con storie e provenienze diverse, permettendo anche la comunicazione interculturale e la conoscenza reciproca.

Un ulteriore esempio, che ha destato particolare interesse ed è emerso durante una delle interviste è il fatto che Unilin invia a tutti i suoi dipendenti un giornalino in cui sono presenti aggiornamenti sull'andamento generale dell'azienda, interviste a capi dipartimento, novità e molte altre informazioni. Questa è una soluzione molto interessante ed innovativa, infatti non tutte le aziende sono disposte a farlo, soprattutto quelle più grandi che contano una grande quantità di dipendenti. Ciò è di grande aiuto per quanto riguarda la questione di far sentire i dipendenti parte integrante dell'azienda proprio perché questo giornalino viene spedito a ognuno a casa, come è stato riportato anche durante un'intervista:

Si esatto, poi la casa madre ogni 3 / 4 mesi manda anche un giornalino ai dipendenti, a tutti quanti, in inglese dove si spiega cosa si è fatto, le news, qualche notizia, sempre facente parte dell'Unilin. Questo è interessante, perché non tutte le aziende lo fanno, noi abbiamo comunque migliaia di dipendenti e gli mandano il giornalino a casa, dove ci sono magari l'intervista a qualche responsabile, novità, ecc.⁶⁵

Infine, questo senso di appartenenza si è ulteriormente sviluppato quando nella casa madre hanno iniziato ad adottare alcune particolarità e usanze che erano tipiche di Area Pavimenti, come ad esempio il festeggiamento e il riconoscimento delle seniority dei dipendenti, che era una tradizione di lunga data nella sede italiana, e che è stata implementata anche in Unilin. Oppure anche il festeggiamento di piccoli traguardi, aumentando in questo modo il coinvolgimento dei collaboratori. Dall'altro lato l'attuale Unilin Italia ha preso spunto da alcune pratiche della casa madre, come l'area relax per i dipendenti, in modo che tutti possano godersi i momenti di pausa in un contesto più piacevole e rilassato, oppure bevande e frutta gratis a disposizione di tutti. Possiamo quindi affermare che casa madre e filiale hanno imparato delle "best practices" l'uno dall'altro per creare un ambiente di lavoro sempre più virtuoso e volto ad incrementare il senso di appartenenza.

⁶⁵ Si veda Appendice 1 Intervista 15 p. 103

Una questione molto importante che si può riscontrare nei casi come quello studiato è proprio quella della cultura aziendale. Infatti, la grande varietà di culture presenti in una multinazionale, dovuto alla presenza di filiali in diverse parti del mondo, va a creare la necessità di avere una cultura aziendale che fonda insieme tutte le varie culture presenti, in modo da creare un ambiente più cosmopolita e inclusivo possibile, andando a sviluppare ulteriormente un senso di appartenenza nei dipendenti. Allo stesso tempo però, nonostante la promozione di una cultura aziendale sia molto importante proprio per una questione di integrazione delle differenze e per infondere in tutti i dipendenti un senso di appartenenza all'azienda, è necessario comunque fare attenzione a non perdere le peculiarità delle singole culture locali.

3.6 Vale la pena fare questi sforzi?

Nonostante le difficoltà che le aziende in generale possono riscontrare nel momento in cui si ritrovano a dover gestire la diversità culturale e linguistica interna, l'integrazione e l'inclusione di queste diversità non possono che essere un fattore positivo che porta arricchimento personale e a livello aziendale. Come abbiamo già analizzato in precedenza attraverso i vantaggi e le potenzialità della presenza delle differenze in azienda, possiamo parlare quindi di un valore aggiunto che queste diversità sono in grado di portare all'impresa. Discutendo di questo tema durante le interviste, questa "difficoltà" nel lavorare in un ambiente multiculturale e multilingue è stato descritto evocando un'immagine molto significativa. In una delle interviste, infatti, è stato riportato: "In generale si può considerare come un'esperienza positiva e che apre la mente, un valore aggiunto. È come quando vai in montagna e fai fatica per arrivare in salita ma quando ci sei sopra vedi le cose con una prospettiva diversa, secondo me è così."⁶⁶

Come è stato riportato nell'intervista quindi l'acquisizione di Area Pavimenti da parte di Unilin è stato un evento molto positivo, che nonostante le difficoltà iniziali ha dato ad una piccola azienda a conduzione familiare la possibilità di entrare a far parte di un mondo multinazionale ed entrare nel mercato globale. E proprio come è stato espresso, la diversità e la comprensione di quest'ultima può essere un ostacolo o una difficoltà da superare, proprio come la salita in montagna; ma una volta comprese le differenze e integrate con il proprio punto di vista, si ha una prospettiva diversa, nuovi modi di lavorare, di approcciare i problemi, o banalmente la

⁶⁶ Si veda Appendice 1 Intervista 1 p.76

conoscenza e la comprensione reciproca con colleghi di diverse parti del mondo, proprio come dalla cima della montagna si ha una visione diversa e molto bella.

Come ha espresso anche Fischer (2009) nel suo studio:

Nella gestione della diversità, la diversità è vista con enfasi come qualcosa di positivo. La diversità nelle organizzazioni non è vista come qualcosa che deve essere raggiunto per conformarsi a norme legali o morali, ma come qualcosa che dovrebbe essere raggiunto e dovrebbe essere desiderato per produrre un ambiente in cui le persone possano realizzare il loro pieno potenziale e massimizzare i successi organizzativi.⁶⁷ (Fischer, 2009, p. 97)

La diversità è quindi qualcosa a cui le aziende dovrebbero aspirare e desiderare per promuovere un ambiente lavorativo inclusivo, in cui ogni dipendente può sentirsi libero di esprimere la propria opinione e apportare la propria esperienza e conoscenza all'azienda, permettendo così di avere un grande successo a livello organizzativo.

Quindi alla domanda “Vale la pena fare questi sforzi?” possiamo rispondere assolutamente in maniera positiva, proprio perché lo sforzo di comprendere e integrare le differenze in azienda, nonostante ci siano degli svantaggi e delle difficoltà da superare, alla fine portano sempre ad un risvolto positivo e ad un valore aggiunto che permette la crescita professionale e personale di tutti i dipendenti.

⁶⁷ Traduzione personale

Conclusioni

In conclusione, attraverso l'analisi della ricerca accademica svolta finora sull'argomento e con l'utilizzo dei dati e delle esperienze riportate dalle interviste all'azienda Unilin, è stato possibile comprendere il concetto di *Diversity Management* e la sua importanza nel contesto aziendale, in particolar modo per le aziende che presentano uno staff multiculturale e multilingue, presupponendo quindi la presenza di differenze a livello culturale e linguistico. Inoltre, è stato possibile analizzare, sempre grazie alle fonti accademiche e all'analisi del caso aziendale scelto per questa ricerca, se e come queste differenze possono influire sulla performance aziendale, sulla collaborazione interna e sulla percezione dei dipendenti.

Nel primo capitolo, facendo riferimento principalmente alla letteratura, sono stati analizzati i concetti di *Diversity Management* e *Language Policies*, e ne sono stati forniti degli esempi. Partendo da un inquadramento storico del concetto di *Diversity Management* e da un'analisi della letteratura su questo tema è stato possibile darne una definizione e sottolineare l'importanza della buona gestione della diversità. Infatti, è stato riscontrato, come la gestione delle differenze permetta una migliore comunicazione tra i dipendenti, grazie anche alla conoscenza reciproca e di conseguenza all'inclusione delle differenze. Inoltre, è stato possibile sottolineare come la presenza delle differenze aumenti la creatività, in quanto vengono apportate idee sempre diverse, permettendo quindi all'azienda di essere sempre al passo con i tempi, acquisire vantaggio competitivo e soprattutto di essere flessibile nei confronti dei clienti. Si è poi passati all'analisi del concetto di *language policies* e di come queste possano essere utilizzate come soluzione alle barriere linguistiche in azienda. Per concludere con alcune strategie che le aziende possono attuare per promuovere la diversità, come ad esempio privilegiare la presenza della diversità in fase di assunzione, organizzando attività di teambuilding favorendo la conoscenza e lo scambio reciproco, promuovendo una formazione interculturale per i dipendenti e l'importanza della comunicazione e dell'ascolto reciproco.

Nel secondo capitolo, invece abbiamo potuto confermare la teoria analizzata dalle fonti accademiche attraverso l'utilizzo dei dati raccolti con il questionario "Incomprensioni interculturali sul luogo di lavoro" e con le risposte fornite dai dipendenti di Unilin durante le interviste. È stato infatti possibile dare una definizione ai concetti di barriere culturali e linguistiche, e grazie alle risposte al questionario abbiamo riscontrato quanto è comune il tema delle incomprensioni interculturali sul luogo di lavoro. Successivamente ci siamo focalizzati sull'analisi dei problemi che sono stati riscontrati dai dipendenti di Unilin Italia nel momento dell'acquisizione, che principalmente riguardavano le barriere linguistiche e culturali, e come

questi abbiano influito a livello di performance aziendale e sul morale dei dipendenti. Infatti, è stato riscontrato come le barriere linguistiche e culturali iniziali abbiano avuto un impatto negativo sulla performance, fortunatamente solo a livello di rallentamento iniziale dell'attività e non compromettendo completamente la performance generale. Inoltre, la presenza di queste barriere ha avuto un impatto a livello morale sui dipendenti, infatti, soprattutto quelli che hanno riscontrato più difficoltà, si sono sentiti spesso inadeguati di fronte alla differenza di padronanza della lingua inglese, che spesso ha reso difficile la comunicazione con i colleghi del Belgio. Abbiamo poi concluso il capitolo analizzando le potenzialità delle differenze e il valore aggiunto che possono apportare all'azienda, e il ruolo centrale che hanno i pregiudizi nella creazione delle barriere culturali e linguistiche.

Nel terzo e ultimo capitolo, è stato analizzato più nel dettaglio il caso aziendale scelto. In primo luogo, è stata posta l'attenzione in particolare sulla scelta da parte dell'azienda di utilizzare l'inglese come lingua comune a tutti i dipendenti. Attraverso l'analisi del caso è stato possibile confermare quanto affermato dalla letteratura per quanto riguarda la scelta dell'uso della lingua inglese come lingua aziendale. Infatti, come riportato dalle ricerche accademiche, l'inglese è considerato come la lingua internazionale per il business e la ricerca scientifica, oltre che essere la lingua straniera più parlata a livello globale, e questo porta spesso le aziende a scegliere l'inglese come lingua ufficiale per le comunicazioni interne. Successivamente, basandoci su quanto è stato riportato dalle interviste è stato possibile analizzare come e attraverso quali strumenti avviene la comunicazione tra le filiali e la casa madre, sottolineando come la tecnologia, al giorno d'oggi, permetta la comunicazione tra persone che si trovano in diverse parti del mondo. Inoltre, è stato possibile riscontrare come alcune delle soluzioni proposte dagli studi accademici analizzati, siano state effettivamente utilizzate da Unilin per superare la barriera linguistica e culturale, come ad esempio l'uso della traduzione automatica, la scelta di una lingua aziendale, l'assunzione di personale già competente in lingua inglese e l'organizzazione di corsi di lingua per tutti i dipendenti, fino ad arrivare all'utilizzo di alcuni dipendenti come supporto ai colleghi che riscontrano più difficoltà. Il capitolo è stato poi concluso con l'analisi dei diversi punti di vista espressi dai dipendenti, sottolineando l'importanza, nei casi come quello studiato, dello sviluppo di un senso di appartenenza delle filiali alla casa madre.

È importante sottolineare allo stesso modo i limiti di questa ricerca, infatti, nonostante la grande quantità di dati raccolti durante le interviste, che sono stati estremamente utili per l'analisi dei vari temi trattati in questa tesi, la scelta di un singolo caso aziendale, tuttavia, non permette di

generalizzare i dati e di poter stilare una conclusione comune a più aziende. Nonostante per alcuni temi, come abbiamo analizzato nel capitolo 3, ci sono stati punti di vista diversi da parte dei dipendenti, la valutazione finale da parte di tutti è stata positiva. Sarebbe stato quindi interessante, invece, trovare un altro caso aziendale che portasse un riscontro negativo alla questione, in modo da poterli comparare e proporre una soluzione per accomunare le esigenze dei dipendenti. Per quanto riguarda la ricerca futura, mi sento quindi di consigliare l'ulteriore analisi di questi temi, comparando più casi aziendali e situazioni diverse tra di loro, in modo da portare un esempio più ampio e poter sviluppare delle possibili soluzioni generalizzabili, da cui tutte le aziende potrebbero prendere spunto nel momento in cui si trovassero nella situazione di dover gestire delle diversità interne. Inoltre, come anticipato anche nel capitolo 3, con l'avvento della tecnologia e lo sviluppo sempre maggiore dell'Intelligenza Artificiale, sarebbe interessante indagare come quest'ultima possa essere utilizzata come supporto ai dipendenti di un'azienda, e se essa possa essere utilizzata anche per aiutare le aziende a superare le barriere linguistiche e culturali.

Concludendo, è doveroso riportare nuovamente una citazione di una delle interviste effettuate per la ricerca "In generale si può considerare come un'esperienza positiva e che apre la mente, un valore aggiunto. È come quando vai in montagna e fai fatica per arrivare in salita ma quando ci sei sopra vedi le cose con una prospettiva diversa, secondo me è così."⁶⁸. Infatti, è importante sottolineare come in questo caso aziendale, nonostante tutte le difficoltà e le incomprensioni sia culturali che linguistiche, che sono state incontrate dai dipendenti durante l'acquisizione di Area Pavimenti dal gruppo Unilin, la valutazione finale di tutti i dipendenti, da chi non ha avuto difficoltà a chi ne ha riscontrate di più, è sempre stata positiva. Questa acquisizione, infatti, è stata valutata da tutte le persone intervistate come un evento positivo, che ha dato la possibilità ad una piccola azienda a conduzione familiare di entrare a far parte di un contesto multinazionale, e ha permesso una grande crescita sia professionale che personale a tutti i dipendenti. Infatti, come è espresso dalla citazione sopra riportata, possiamo sottolineare che la presenza di differenze culturali e linguistiche in azienda, nonostante ci possano essere degli ostacoli da superare con fatica, come la fatica che si fa durante una camminata in montagna, apporta novità e bellezza, e una volta che queste differenze vengono comprese e incluse, permettono di avere una visione diversa, come è diversa e meravigliosa la vista dalla cima della montagna.

⁶⁸ Si veda Appendice 1 Intervista 1 p. 76

Appendici

Appendice 1: Interviste Unilin

Intervista 1

L'azienda Unilin è un'azienda belga che fa parte di un gruppo americano, l'azienda belga ha a sua volta filiali sparse in tutto il mondo: Russia, Italia, Francia, Inghilterra, Asia, Australia, Brasile, ecc.

Ci sono due elementi interessanti in questo caso aziendale a livello generale centrale come Unilin la lingua madre della regione dove si trova la casa madre è il fiammingo, ma la lingua utilizzata nelle comunicazioni è l'inglese. Secondo punto interessante sono i problemi che sono sorti nel momento in cui Unilin ha acquisito Area Pavimenti, ossia un'azienda familiare che viene acquisita da una multinazionale. L'integrazione è avvenuta tramite persone che dal Belgio sono arrivate in Italia e hanno stravolto la vita di una piccola azienda, una realtà importante a livello italiano, ma che era fondamentalmente un'azienda friulana, con pochissime persone in grado di parlare in inglese. Da lì sono nate alcune difficoltà, occorre che ci fosse sempre qualcuno che sapesse parlare inglese. Tutti i vari dipartimenti hanno dovuto integrarsi con i dipartimenti centrali. Inoltre, il gestionale è cambiato ed è diventato in inglese, e le persone che lavoravano con i gestionali in italiano e non capivano l'inglese all'inizio avevano la necessità di essere assistite. E quindi le uniche persone all'interno dell'azienda che sapevano l'inglese hanno assistito tutti i colleghi in questo passaggio di gestione del bilancio italiano (ITA Gap) e della contabilità con un gestionale in inglese e la gestione del bilancio US Gap, quindi con dei principi contabili stranieri, e il tutto in inglese. Inizialmente è stata inserita una persona (che sapeva l'inglese) che faceva da tramite con i colleghi, ma contemporaneamente hanno iniziato a fare dei corsi di inglese per tutto il personale. Piano piano la maggior parte dei responsabili hanno iniziato a imparare l'inglese e sono diventati sempre più autonomi.

Questo passaggio è stato fatto da tutti, infatti sono stati organizzati i corsi di inglese fin da subito, con lezioni due volte alla settimana per tutti i dipendenti, divisi per fascia di livello.

C'è anche tanta buona volontà da entrambe le parti, tutti i dipendenti italiani hanno mostrato adattabilità in quanto hanno dovuto uscire fuori dalla loro zona di comfort, cambiare il loro modo di lavorare e il loro approccio. Dall'altra parte c'è anche tanta voglia di venirsi incontro e di collaborazione, sia da parte loro sia dei colleghi belgi.

L'azienda produce e vende pavimenti, in Italia vendono a rivenditori ma anche per dei progetti. Alcuni dei loro agenti sono stati assunti e trasformati in dipendenti, e anche loro hanno a che fare con sistemi interni di CRM in inglese, piuttosto che le note spese, anche cose banali, ma alla fine ti devi comunque in un certo modo rapportare ad un sistema che è quasi tutto basato sulla lingua inglese. Quindi anche per loro sono stati fatti dei corsi, qualcuno è più restio, altri invece sono più aperti e anzi chiedono ogni anno di continuare a fare questi corsi.

La tecnologia in questi 6 anni è evoluta quindi se all'inizio c'era la necessità, per chi non sapeva bene l'inglese di utilizzare Google Traduttore, che però non faceva delle traduzioni ottime, poi sono passati a DeepL che è un traduttore più professionale. Ora c'è anche la possibilità in Outlook, se ti arriva una mail in una lingua sconosciuta di fare in automatico la traduzione in italiano, così come anche il testo in Word. Sia per chi non ha dimestichezza, ma anche per chi sa l'inglese e deve tradurre un testo lunghissimo in inglese, questo è un grande aiuto. Non è magari precisissimo, ma è un aiuto non indifferente.

C'è stato poi ad esempio un'altra difficoltà, una persona che era a capo di un ufficio aveva grandi difficoltà con l'inglese. Nonostante nel suo ruolo dovesse essere quella che mantiene i contatti con il Belgio, in quell'ufficio delegata del rapporto con il Belgio non è il capo ufficio, ma un'altra persona che ha la conoscenza dell'inglese.

Com'è composta l'azienda dal punto di vista dello staff (mansioni svolte, nazionalità, lingue parlate)?

Non ci sono nazionalità diverse, siamo tutti italiani. C'è una maggioranza di persone che risiede a Udine (circa 28 persone), mentre 8 non risiedono a Udine. Di queste 28 persone 2 sono sul territorio e 26 persone fisse in azienda.

Le mansioni, come da organigramma, abbiamo la parte delle vendite, il customer service che è un ufficio a parte, l'amministrazione, il marketing, supply chain, e dipartimento tecnico.

Di questi dipartimenti, Finance ha un'interazione quotidiana con la casa madre, per il controllo del credito, visto che c'è l'assicurazione del credito della casa madre che copre anche i clienti di Area Pavimenti e quindi l'ufficio deve interfacciarsi sempre con la casa madre. Inoltre, per i fornitori, perché l'apertura dei codici per i fornitori (master data) viene fatta insieme al Belgio per evitare le frodi. Per evitarle ci sono sempre due passaggi: in Italia creiamo il fornitore, ma poi dal Belgio devono inserire i dati, chiamare il fornitore per chiedere la conferma dell'IBAN e in questo, quindi, c'è un'interazione da parte del dipartimento Finance con il Belgio.

Inoltre, devono anche fare tutte le registrazioni a bilancio, perché abbiamo due bilanci: c'è il bilancio ITA Gap, ossia il bilancio secondo la fiscalità italiana, e poi c'è il bilancio consolidato di gruppo secondo gli US Gap, che è quello per cui noi una volta alla fine di ogni mese c'è un closing e in quel momento dobbiamo comunicare ai colleghi del Belgio i dati della nostra entità, in maniera tale che loro creino il consolidato. E in questo caso tutto quello che riguarda i conti è gestito in inglese, perché il nostro gestionale è in inglese.

Anche in amministrazione hanno dovuto adeguarsi e fare dei corsi in inglese per poter comunicare con i colleghi e per poter capire il gestionale.

Periodicamente hanno anche delle call, per risolvere problemi di qualsiasi tipo. All'inizio nessuno di Finance sapeva l'inglese e il nostro responsabile amministrativo ha iniziato a fare i vari corsi, poi a forza di partecipare alle call e alle riunioni adesso capisce perfettamente tutto quello che viene detto, ed è in grado di rispondere in inglese senza problemi.

Nel lavoro quotidiano ormai tutti sono autonomi. Abbiamo iniziato nel 2019 a fare i corsi interni di inglese, e anche quest'anno hanno ripreso. Corsi di 4 ore settimanali svolti durante l'orario di lavoro e lo paga l'azienda.

L'amministrazione è il dipartimento più impattato, e soprattutto il primo ad essere stato impattato quando c'è stata l'acquisizione di Area Pavimenti da parte di Unilin, perché le fatture e il bilancio sono stati subito stravolti e gestiti in inglese. Inoltre, abbiamo anche tutti i documenti, perché i membri del consiglio di amministrazione generale sono tutti belgi quindi qualsiasi tipo di verbale facciamo, abbiamo la necessità di farlo in doppia colonna, su un lato l'italiano e sull'altro l'inglese.

All'inizio era più complicato perché dovevamo tradurci tutto a mano. In questi 6 anni però Microsoft si è adeguato, quindi se tu hai un file di word e selezioni un paragrafo e gli dici traduci, lui ti crea una finestrella a lato e te la traduce. All'inizio utilizzavamo Deepl come traduttore perché è molto più affidabile rispetto a Google Traduttore. Anche con le mail di Outlook adesso c'è la possibilità di tradurle automaticamente. Questo è un vantaggio perché per il Belgio non serve che ogni volta gli traduciamo tutto; quindi, se loro vedono che noi abbiamo una mail che sotto è in italiano e noi gliela inoltriamo, loro gli danno traduci, ed è più agevole anche per loro, e un risparmio di tempo incredibile.

In contemporanea anche supply chain, che è il nostro ufficio acquisti. Però supply chain era l'unico che aveva già contatti con Unilin in Belgio, perché aveva contatto con tutti i fornitori

stranieri. E sono stati integrati in questo nuovo gestionale e nel magazzino hanno avuto la possibilità per primi di visualizzare il magazzino in Belgio. Però erano già abituati agli scambi in inglese.

Successivamente l'ufficio marketing perché, in questo ufficio abbiamo un corrispondente diretto che segue la filiale che è belga e parla inglese con noi. Lì non ci sono state difficoltà perché la persona responsabile dell'ufficio marketing è stata assunta nel 2018 e quindi l'abbiamo cercata che sapesse l'inglese.

Il magazzino ha pochi contatti diretti con la casa madre, ma i documenti che arrivano e inviano sono tutti in inglese e il gestionale è in inglese; quindi, anche i magazzinieri hanno frequentato i corsi di lingua.

Il customer service è l'ultimo dipartimento che è stato impattato dall'acquisizione, perché aveva semplicemente i documenti, adesso sono coinvolti in una fusion e siccome tutte le mail e la documentazione arrivano in inglese, loro hanno più difficoltà.

Anche le semplici comunicazioni con le quali ci dicono che una persona va via, che una arriva, piuttosto che i video del nostro CEO o del nostro presidente sono tutti in inglese e quindi ci capita di dover fare delle riunioni periodiche nelle quali facciamo la comunicazione in italiano, in maniera tale che loro abbiano la piena consapevolezza.

Gli area manager che sono stati assunti dopo l'acquisizione sono stati assunti che avessero almeno le basi di inglese.

L'azienda ha mai attuato delle politiche linguistiche per risolvere questi problemi?

Principalmente l'utilizzo di una lingua comune che è l'inglese per tutte le comunicazioni, l'utilizzo del traduttore, e infine la scelta di assumere persone che già sapessero l'inglese.

Come viene svolta la comunicazione tra le filiali e la casa madre?

Si fa un po' di tutto, ci sono le riunioni in loco almeno una volta all'anno quando c'è il sales event, che coinvolgono solo le persone responsabili del dipartimento sales. L'anno scorso hanno fatto anche la riunione di customer service, finance e marketing. Un po' alla volta comincia a coinvolgere tutti i dipartimenti.

C'è la modalità della mail come comunicazione generale, poi c'è la call nel momento in cui si ritiene che l'argomento sia complesso e che quindi venga risolto più agevolmente via call,

oppure quando si hanno delle informazioni specifiche da dare su un tipo di procedura. Il tutto viene svolto in inglese.

In alcuni casi ci sono delle comunicazioni speciali del CEO o del presidente in cui c'è il testo in inglese, in olandese e poi ci aggiungono il francese e il russo, ma non c'è l'italiano. Infatti, noi stiamo "lottando" per chiedere che, quando si tratta di un'entità questo tipo di comunicazione sia tradotta nella lingua dell'entità. Unilin ha diverse filiali: una nel Regno Unito, una in Francia, una in Svizzera, una in Repubblica Ceca, una in Polonia e una in Italia. Non sarebbero poi tantissime lingue e noi abbiamo anche dato la disponibilità ad essere noi a tradurlo, perché ti dà un senso di appartenenza diverso se ti danno le comunicazioni nella tua lingua.

Voi avete contatti con le altre filiali, o avete solo contatti con la casa madre?

Ne abbiamo occasionalmente perché, quando ci incontriamo per i vari meeting io vedo tutti i miei colleghi country manager. E quindi essendoci instaurato questo rapporto con loro nel momento in cui ci capita che vediamo da gestionale che in Svizzera ci sono 10 pacchi di materiale che noi non abbiamo, scriviamo direttamente alla Svizzera. Oppure se abbiamo una trattativa importante nel Regno Unito avvisiamo il country manager del Regno Unito.

E siccome quando le persone responsabili dei vari dipartimenti vanno sempre con le varie nazioni, ognuno conosce anche i propri colleghi delle altre entità che sono corrispondenti alla propria funzione. Quindi c'è assolutamente uno scambio, e si parla sempre in inglese.

Anche le altre filiali hanno avuto le vostre stesse difficoltà nell'integrazione?

La Svizzera che è stata acquisita nello stesso periodo in cui siamo stati acquisiti noi. Il problema principale con la Svizzera è che ci sono 3 lingue nazionali diverse, e in quel caso hanno più difficoltà a comunicare con tutti i dipendenti.

Repubblica Ceca e Polonia hanno, secondo me, una propensione diversa perché sono molto più portati a parlare le lingue e hanno avuto molta meno difficoltà. Ad esempio, loro prendono un ucraino o un belga e lo mandano in Repubblica Ceca a gestire l'entità, cosa che per noi sarebbe veramente complicato. Ma li hanno tutti una conoscenza molto approfondita dell'inglese e riescono a gestirsi.

In customer service abbiamo dovuto assumere una persona apposta che sapesse l'inglese perché nel nostro customer service nessuno sapeva l'inglese. E questa persona sostituisce la team

leader del customer service nei rapporti con il Belgio, proprio perché la responsabile ha grandi difficoltà con l'inglese.

C'è un linguaggio specifico legato alle attività svolte in azienda?

Abbiamo tante terminologie e soprattutto abbreviazioni, ad esempio MTO (Made to Order) o MTS (Made to Stock) a seconda del fatto che tu abbia il materiale a stock oppure che venga prodotto solo se tu hai un ordine preciso. Oppure anche la semplice dicitura "I am OOO" ossia "I am out of office", oppure il prodotto SKU, ecc. Ci sono tutti questi acronimi che devi interiorizzare e che loro danno per scontati; quindi, è una barriera anche quella all'inizio.

Dalla casa madre sono disponibili da questo punto di vista a venirvi incontro dal punto di vista linguistico?

Sì, assolutamente, quando fanno le comunicazioni cercano sempre di dare un aiuto in più. Ad esempio, quando fanno un video mettono i sottotitoli in inglese in modo che tu le capisca meglio, ed è un'inglese abbastanza semplice, corretto grammaticalmente ma semplice.

Avete mai riscontrato problemi di comunicazioni dovuti alla presenza dell'inglese? Questi problemi sono legati ad argomenti inerenti al lavoro o nelle conversazioni generiche (small talk)?

Abbiamo riscontrato problemi ma sull'argomento specifico, ad esempio c'è stata un'incomprensione durante una riunione con la casa madre e io non avendo capito bene non ho riportato l'informazione giusta ai miei colleghi.

Secondo lei i problemi linguistici interni hanno un impatto sulla performance dell'azienda?

Secondo me no, all'inizio abbiamo avuto un carico di lavoro notevole, soprattutto per il cambio del gestionale nel 2019 e nel 2020. Ma successivamente con i corsi di lingua che sono stati fatti e con l'abitudine, secondo me, non c'è un rallentamento. A livello lavorativo sono tutti cresciuti, hanno acquisito una marcia in più.

Per lei è difficoltoso lavorare con diverse lingue o è una fonte di stimolo?

È una fonte di stimolo, ti mantiene più attivo.

Quali sono, secondo lei, i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone di culture diverse e che parlano diverse lingue?

Dipende tutto da come approcci la questione, nel senso che potrebbe essere percepito come uno svantaggio o una barriera, però invece è una fonte di arricchimento perché poi ti accorgi come lo stesso problema possa essere risolto con più modalità.

A volte è un limite perché, se tu sei più avanti rispetto a quello che fanno gli altri poi dopo devi cercare di convincerli, mentre altre volte sei tu che impari qualcosa dagli altri. Io lo vedo come un vantaggio e non una barriera.

Secondo me con l'esercizio dal punto di vista linguistico i miglioramenti li vedi in tutti, io li ho visti in tutte le persone che lavorano con me. Poi ci sono delle persone che hanno più difficoltà, quello non c'è dubbio, però vedo che tutti se devono scrivere una mail o devono rispondere comunque lo fanno. Abbiamo una serie di strumenti al giorno d'oggi che ci consentono di colmare più agevolmente quel gap.

In generale si può considerare come un'esperienza positiva e che apre la mente, un valore aggiunto. È come quando vai in montagna e fai fatica per arrivare in salita ma quando ci sei sopra vedi le cose con una prospettiva diversa, secondo me è così.

Intervista 2

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda?

Io sono la responsabile dell'ufficio vendite della Unilin Italia e diciamo che gestisco 5 persone nel mio ufficio, e la nostra attività principale è quella di gestire il servizio clienti. Ci interfacciamo sia con i clienti, sia con gli agenti, che con i capi area. Ovviamente la nostra attività viene coordinata anche dalla casa madre in Belgio. Loro ci buttano a capofitto tantissime nozioni, non ti nascondo che sin dall'inizio per tutti noi dell'ufficio c'è stata qualche difficoltà nel capire il modo di lavorare della casa madre. Perché le nozioni ci venivano fornite sin da subito in inglese e quindi dovevamo capire dove eravamo, con chi lavoravamo e cosa dovevamo fare.

Quindi abbiamo imparato un gestionale nuovo in inglese, abbiamo imparato i materiali nuovi, sigle in inglese, ecc. Quindi la primissima difficoltà quando c'è stata la fusione, è stata proprio questa.

Abbiamo avuto per 15 giorni quando c'è stata la fusione del personale belga qui a Udine che ci ha trasferito le nozioni sul gestionale, perché era importante per noi capire subito quale strumento avessimo per lavorare e poi piano piano siamo stati informati sui materiali.

Poi ovviamente lavorando sul gestionale piano piano è stato per noi facile capire sempre di più. Poi c'è stato il nuovo step, le call che erano per noi una novità, delle call in inglese e questo è stato per me difficoltoso, perché dall'altra parte mi trovavo delle persone che parlavano perfettamente inglese e io a livello scolastico avevo studiato, ma non avevo mai avuto l'occasione di dovermi interfacciare con delle persone che parlano inglese dalla mattina alla sera.

L'azienda ci ha dato tutti gli strumenti per imparare l'inglese, però comunque non tutti hanno avuto un approccio immediato. Io sto facendo corsi di inglese, però per me non è facile parlare come una madrelingua. Ho le mie difficoltà, come hanno difficoltà i miei colleghi.

Le call poi quando c'è stata la fase della fusione si sono intensificate e ovviamente queste call erano particolarmente tecniche con una serie di nozioni anche abbastanza complicate che riguardavano l'aspetto della fusione, e quindi mi è stata affiancata una mia collega che è madrelingua inglese e quindi ho avuto grazie anche a lei, la possibilità di capire vari passaggi, che sono ancora tutt'ora in corso e termineranno a dicembre di quest'anno perché noi avremo diciamo l'impatto vero e proprio della fusione all'inizio del 2025.

Sono stati riscontrati dei problemi di comunicazione legati proprio alla presenza dell'inglese?

Sì, in primis l'inglese e poi il fatto che loro non comprendono che noi qui siamo un'entità distinta dalla loro casa madre, quindi tante nozioni tecniche a livello di gestione di sistema della fusione per noi è difficile. Loro utilizzano tante sigle che per noi, che non lavoriamo ogni giorno con queste sigle, è difficile comprendere a che cosa si riferiscono. Poi loro lavorano molto di time line, grafici, ecc. danno tante informazioni che poi alla fine si riducono a poco. Le cose semplici loro le trasformano in cose molto più complesse. Ad esempio, si fanno molte call che possono ridursi in poche call semplici e concentrate.

I problemi linguistici che ha riscontrato sono su argomenti specifici inerenti al lavoro o anche su conversazioni generiche?

Su magari argomenti specifici, per esempio io come responsabile vengo chiamata dalla responsabile del customer service in Belgio, la quale vuole fare un recap di quello che sta succedendo a livello di cambiamenti sul gestionale, ecc. quindi mi fa delle domande alle quali io non rispondo, iniziano il discorso e io non riesco a seguirli perché non riesco a capire quale sia la domanda.

Secondo lei questi problemi linguistici interni hanno un impatto sulla performance dell'azienda?

Per me sì, perché tante volte io non riesco a trasferire quello che è il mio pensiero a loro, cerco ma ho difficoltà. C'è una difficoltà nel diffondere le informazioni importanti anche riguardanti il lavoro. Io ho riscontrato che loro hanno un metodo di lavoro diverso dal sistema italiano, ed alcune volte è troppo macchinoso e lungo, le cose semplici per loro si traducono in tante riunioni che si potrebbero sintetizzare e concentrare.

Per lei è difficoltoso lavorare con diverse lingue o può essere visto come una fonte di stimolo?

No, io sono contentissima anzi se non mi fossi ritrovata in questa situazione probabilmente non avrei fatto tantissime cose, che invece mi sono trovata a dover risolvere. E non avrei nemmeno ripreso l'inglese. Ovviamente dovrei avere un attimo più di tempo per arrivare ai livelli che vorrebbero loro.

Io ho 4 riunioni al mese, per cui non ho l'utilizzo dell'inglese che hanno altri miei colleghi che ogni giorno hanno modo di esercitarsi; quindi, sono meno impattata da questa cosa. Però se non ci fosse stato questo problema dell'inglese, sicuramente avrei vissuto questa cosa in modo diverso.

Lei fa solamente videocall con la casa madre o ha partecipato anche a delle riunioni in loco?

Sono andata anche in Belgio, sempre accompagnata dalla mia collega, anche se nonostante avessi la sua assistenza abbiamo svolto delle attività separate. Quindi anche in quel caso lì non essendo stata abituata, di team building non ne avevamo mai fatti, e di conseguenza è stata una cosa nuova anche per me, di interfacciarmi con persone di tutto il mondo e di dover parlare anche banalmente a tavola.

Adesso diciamo che c'è questo processo di fusione sarà la mia collega che andrà in Belgio, perché ci sono dei passaggi un po' più approfonditi che sarà lei a seguire.

Quali sono, secondo lei, i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone di culture diverse e che parlano diverse lingue?

Culture diverse, tempi diversi di reazione, quindi noi siamo abituati ad avere la risposta in massimo uno o due giorni; invece, notiamo che le risposte da parte loro sono molto lunghe. E

poi è un'entità molto grande, hai dei capi reparto però poi potrebbero anche cambiare nel corso dei mesi; quindi, non hai mai un riferimento preciso.

Vantaggio è che comunque c'è stata l'opportunità di essere coinvolti in questo nuovo mondo di multinazionale, quindi sicuramente è positivo. Il fatto di parlare inglese è anche una cosa positiva, l'unica cosa è che ci sarebbe dovuta essere un po' di disponibilità in più da parte dei colleghi.

Intervista 3

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda e la sua esperienza con la fusione?

Il mio ruolo al momento del passaggio era gestione dell'ufficio acquisti e anche trasporti, quindi dai fornitori verso il nostro magazzino, per cui in realtà io ho sempre avuto contatti con fornitori esteri in inglese, e quindi per me non è assolutamente un problema la comunicazione in inglese.

Durante l'integrazione, quindi quando siamo passati sotto Unilin, ho seguito un po' l'integrazione di tutti i settori dall'amministrazione, all'ufficio vendite, al magazzino, ecc., proprio per una questione di lingua e di comunicazione perché all'epoca in amministrazione e in ufficio vendite non c'era nessuno che parlasse inglese o comunque parlavano un po' di inglese ma a livello scolastico e quindi diventava difficile soprattutto a livello tecnico per il gestionale, e quindi ho seguito io tutta questa parte in modo da poterli supportare con la lingua.

Adesso bene o male è quello che continuo a fare, sostanzialmente il lavoro è questo. Personalmente non ho avuto difficoltà con il discorso dell'inglese e del lavoro in bilingue, però mi sono ritrovata a modificare quello che facevo proprio per essere di supporto anche agli altri. Adesso qualcuno è diventato più autonomo, qualcun altro non tantissimo, però diciamo che bene o male il lavoro si è normalizzato per tutti dopo qualche anno ed è più semplice da gestire.

Ha mai riscontrato dei problemi di comunicazione, delle incomprensioni, ecc. con la casa madre?

Devo dire che in alcuni casi il problema c'è stato perché ci siamo ritrovati, nel momento in cui abbiamo cambiato il gestionale, ad esempio per tanti aspetti tecnici da gestire su operazioni che noi con il gestionale precedente riuscivamo a fare, piuttosto che anche le normative che dobbiamo seguire a livello fiscale e legale, e in quel caso lì è stato molto difficile spiegarlo in inglese. Ho ancora il dubbio che il problema fosse la comunicazione in inglese o fosse stato che comunque in Belgio avevano deciso di procedere in un certo modo e quindi cercare di fargli capire che noi avevamo bisogno di cose diverse è stato complicato.

Poi quando l'hanno capito la cosa ha funzionato, però comunque all'inizio un po' di difficoltà c'è stata. Anche perché, se non altro le normative sono diverse, la semplice fatturazione elettronica, per esempio, che in Italia è entrata in vigore proprio in quel periodo. Quindi già noi dovevamo capire come funzionava, in più spiegarlo a loro che non avevano idea di cosa fosse, quello è stato un problema. Ma anche altre cose legate a questioni fiscali che sono tipiche solo italiane e quindi non è stato semplice.

Secondo lei la differenza linguistica interna ha un impatto sulla performance dell'azienda?

Secondo me possono avere un impatto, nel senso che, specialmente le differenze linguistiche, possono rallentare certe decisioni, a volte magari c'è bisogno di avere una persona a supporto per riuscire a capirsi meglio e quindi, secondo me, sì, non crea grossi problemi, ma qualche rallentamento sì.

Lavorare con lingue e culture diverse è una barriera o una fonte di stimolo?

Può essere difficoltoso a volte, ma sicuramente una fonte di stimolo, anche personale. Diverse persone qui 5 anni fa probabilmente non erano in grado di parlare in inglese, adesso invece una call di base con qualcuno la riescono a sostenere completamente. Si sono messi in gioco e non è stato facile, perché tra l'inglese, il lavoro che cambiava e il resto è stato un impegno non indifferente. È una difficoltà che, se presa nel modo giusto diventa anche un valore aggiunto personale.

Quali sono, secondo lei, i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone che parlano diverse lingue e provengono da diverse culture?

I vantaggi sono sicuramente legati al fatto che lavorando in modi diversi, ovviamente la cultura e anche il mercato sono diversi ci può aiutare, e l'ha fatto anche in passato, a dare delle idee nuove, anche su come gestire i clienti o determinati processi. Abbiamo visto che in passato abbiamo dato delle idee agli Ungheresi, piuttosto che abbiamo preso delle idee dagli Spagnoli, e quindi questo sicuramente è uno stimolo perché altrimenti ci si abitua a lavorare sempre nello stesso modo, e invece avere degli input dall'esterno ci aiuta a lavorare meglio.

Questo vale anche per la lingua perché, quando uno si deve sforzare a parlare un'altra lingua sicuramente deve aprire di più la mente. L'importante è farlo in modo costruttivo e non sentirlo come un peso, quando qualcuno lo sente come un peso è chiaro che magari fa più fatica anche al cambiamento. Invece se si prende come uno stimolo, come è stato fatto, allora questo aiuta.

Intervista 4

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda e il suo rapporto con la casa madre?

Sono il responsabile dell'amministrazione ed ho un rapporto con il Belgio via mail praticamente quotidiano. Per quanto mi riguarda il mio inglese era prettamente scolastico quando abbiamo subito questa acquisizione. All'inizio c'erano delle difficoltà e dovevo essere aiutato dai colleghi, anche perché in amministrazione non c'era nessuno che parlava o sapeva scrivere in inglese in maniera fluida e precisa.

Poi abbiamo fatto dei corsi all'interno dell'azienda, è vero che è stato molto di aiuto oltre ai corsi, il fatto che all'inizio il personale dal Belgio veniva qui a Udine di persona a seguire l'implementazione sia del programma gestionale e sia di tutte le altre cose pratiche. E diciamo che ha aiutato il fatto di interagire di persona in inglese, in quanto, almeno secondo me, è molto più semplice parlare di persona che non via call o via mail. Il contatto diretto è stato di grande aiuto.

Non nascondo che all'inizio ci sono state delle difficoltà di comprensione, perché abbiamo dovuto spiegare a persone che non conoscono la contabilità italiana tutte le normative e le leggi che abbiamo qui, e che in Belgio non hanno, abbiamo dovuto spiegare cose prettamente tecniche e che loro non conoscono e dovevano implementare nel gestionale.

C'è stata una difficoltà all'inizio che poi piano piano si è posizionata ad un livello di praticità abbastanza lineare, quindi abbiamo gestito bene questo passaggio. Adesso siamo arrivati ad un punto in cui ci arrangiamo. È vero che ogni tanto capitano delle call particolari in cui preferisco avere un aiuto da qualche collega che conosce meglio l'inglese e mi da una mano, però siamo ad un punto abbastanza positivo.

Ha mai riscontrato dei problemi di comunicazione legati alla presenza dell'inglese?

Nella prima parte sì, anche se c'era un grosso aiuto da parte dei colleghi che sapevano già l'inglese, però ci sono stati dei momenti in cui c'erano delle difficoltà, principalmente perché dovevamo spiegare cose che neanche loro conoscevano; quindi, un po' la lingua che era un problema, un po' le cose che non conoscevano, ci sono stati all'inizio dei problemi in questo senso.

Quindi principalmente legati a questioni lavorative, non legati a small talk e conversazioni generiche?

Si esatto, anche perché all'inizio, prima del covid venivano qui in presenza e non si facevano call, le call sono partite dal 2020.

Lei partecipa a delle riunioni in loco o comunica principalmente attraverso call e-mail con la casa madre?

Sono call e-mail, io e un mio collega siamo stati a settembre dello scorso anno in Belgio, insieme ad altre entità, perché c'era l'implementazione di un sistema di controllo del credito ed era necessaria la nostra presenza in Belgio, e ci siamo arrangiati. Anzi direi che non ci sono stati problemi, perché anche il livello di inglese del mio collega è scolastico e poi implementato in questi anni con i corsi, quindi direi che è stato positivo.

Quindi è stata positiva la scelta dell'azienda di organizzare dei corsi di lingua per tutti?

Si certo, assolutamente!

Secondo lei è bastato questo, o è necessario qualche altro intervento?

Tutto aiuta, i corsi li stiamo continuando a fare. Aiutano anche i traduttori come DeepL, aiuta, secondo me, più di tutto il fatto di usare l'inglese e di avere dei contatti con persone che parlano questa lingua.

Secondo lei i problemi linguistici interni hanno un impatto sulla performance dell'azienda?

Secondo me all'inizio forse sì, c'è stato un impatto un po' negativo di scoraggiamento delle persone, perché ci sono stati dei momenti in cui si pensava di non riuscire ad uscirne fuori. In questo momento no. Un impatto iniziale che penso sia normale, in qualsiasi cosa in cui hai un cambiamento così radicale. Quindi semplicemente un rallentamento dell'attività momentaneo.

Per lei è difficile lavorare con diverse lingue o è una fonte di stimolo?

Ma è stato uno stimolo secondo me. Oltre alla lingua abbiamo conosciuto anche cose tecniche diverse, è stato tutto utile.

Quali sono, secondo lei, i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone che parlano lingue diverse e provengono da diverse culture?

Gli svantaggi sono semplici, perché sono stati all'inizio, ma dovuti al fatto che noi non sapevamo parlare l'inglese in maniera fluida. Quindi altri svantaggi non ne vedo.

Vantaggi, come dicevo prima, abbiamo avuto la possibilità di conoscere nuove procedure di gestione che prima facevamo in un altro modo; quindi, è stato un impatto positivo nell'insieme.

C'è ancora una differenza linguistica a livello di padronanza della lingua da parte vostra e da parte della casa madre?

Ogni tanto sì, però diciamo che stiamo andando sempre in meglio. Si può ancora migliorare, però tra i corsi e l'utilizzarlo continuamente si sta sempre migliorando. Più passa il tempo e più si prende la mano, più si capiscono le cose e quello che vogliono anche loro.

Intervista 5

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda e il suo rapporto con la casa madre?

Faccio parte dell'ufficio del customer service, io sinceramente non ho rapporti diretti con persone che mi scrivono direttamente dal Belgio, mentre la mia collega sì. Il mio inglese con la casa madre è nullo, a parte qualche volta mando messaggi via mail, ma sono messaggi generali che vengono letti, ma non c'è una comunicazione diretta.

Ha mai riscontrato dei problemi di comunicazione legati alla presenza dell'inglese?

Secondo me il problema non è l'inglese, ma l'aver tempo, perché comunque se non lo parli devi avere un attimo più di tempo degli altri per capirlo, per tradurlo. Quindi mi capita molte volte di ricevere il messaggio e avere bisogno di più tempo per tradurlo e capirlo.

Fate dei corsi di inglese?

Si abbiamo fatto un corso lo scorso anno, però in tanti momenti non ho partecipato. Mentre siamo partiti con un altro corso questa settimana.

E, secondo lei, servono per migliorare le vostre competenze linguistiche? Sono di aiuto?

Sicuramente servono, però ci sono tante persone, e ognuno ha un livello diverso, c'è quello che parla di più, quello che parla di meno e quello che non parla proprio perché magari ha un livello basso o non gli interessa parlare. Sicuramente però serve fare un corso.

Io ho fatto qualche esperienza all'estero dopo la scuola, e adoro andare all'estero e parlare perché è la cosa migliore. Fare un corso qua e dopo non parlarlo, alla fine perdi quello che hai acquisito.

Se ci sono dei problemi legati alla conversazione, sono inerenti ad argomenti specifici al lavoro?

Si, quando noi vediamo video o le mail è tutto riguardante il lavoro. Qualche volta ci capita di andare nella sede in Belgio a visitarla, però lì dipende molto dalla persona che sta parlando, la chiarezza, come parla, il tono. Per esempio, con la professoressa che ci sta facendo il corso, lei ha un linguaggio molto chiaro, scandisce molto e ti fa capire bene quello che sta dicendo. Quindi il livello parlato lo riesco a capire, tutto il discorso lo capisco, mentre se mi devo mettere a parlare, lì bisogna esercitarsi.

Secondo lei i problemi linguistici interni all'azienda hanno un impatto sulla performance dell'azienda oppure no?

Secondo me, ti parlo del mio ambito, probabilmente non mi tocca più di tanto, non trovo che la sede parla una lingua e io parlo un'altra, non trovo magari problema.

Però se dovessi parlare direttamente con la sede, probabilmente chiederei cose, segnalerei tante cose, quindi sicuramente si potrebbe migliorare e non peggiorare. Nel mio ufficio non è un problema perché non ho un grande contatto con la casa madre.

Secondo lei quali sono i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone di culture diverse e che parlano lingue diverse?

Svantaggi non ne trovo, per me sono solo cose positive avere un'azienda strutturata con più persone, più lingue. Cioè, la cosa migliore possibile è avere queste persone e mescolarle, perché così l'italiano non resta solo in Italia e parla solo italiano. Avere dei momenti di condivisione e di lavoro insieme, quello, secondo me, potrebbe essere solo un arricchimento e uno stimolo.

Intervista 6

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda?

Io faccio parte del customer service quindi ho a che fare con i clienti italiani e con agenti italiani. Ciò non toglie che riceviamo un sacco di comunicazioni ed aggiornamenti in inglese. Tutti i collegamenti che facciamo con il Belgio sono in inglese, che riguardino nuove procedure, i prodotti, i clienti, ecc. quindi abbiamo anche noi la necessità di capire la lingua.

Ha rapporti diretti con il Belgio, ad esempio chiamate o riunioni?

Si sì, ma anche durante le riunioni, ad esempio l'ultima è stata sull'aggiornamento del Fresh Desk, che è una nuova procedura di salvataggio delle mail su un programma condiviso da tutte le filiali. Abbiamo avuto questa riunione in lingua e quindi è necessario che noi lo capiamo perché, se abbiamo un dubbio sul programma, a parte in un secondo momento chiarirlo tra di

noi in ufficio, però interrompi la riunione e devi fare la domanda in inglese. Quindi c'è la necessità di sapere la lingua.

Com'è il suo rapporto con l'inglese?

A me l'inglese è sempre piaciuto, anche a scuola. Poi quando siamo stati acquisiti io l'ho vissuta abbastanza bene, come qualcosa che mi poteva far crescere, finalmente potevo applicare quel poco inglese che sapevo, poi ho capito che non bastava. E ti dirò la verità, che io di mio, ho cominciato a fare un corso privato. Mi sono presa questo impegno di farmi un corso per conto mio, legato anche a situazioni di vita, è una cosa che volevo che mi arricchisse e da dedicare a me. Poi l'azienda ha fatto partire il secondo corso di inglese, e io sono molto contenta di questo.

Certo le difficoltà ci sono, io però trovo dal 2019 quando siamo partiti con il nuovo sistema in inglese, che è un inglese tecnico e anche abbreviato, e quindi non molto semplice. Però mi sono lasciata su tutti gli altri programmi la lingua inglese così da aiutarmi perché, se continuo a leggere in italiano poi faccio fatica con l'altro programma.

Io non l'ho presa male, da che siamo partiti con loro, poi con il corso sono un po' migliorata. L'ho presa come un arricchimento, e come una fonte di stimolo personale.

Quando siamo partiti con il programma nuovo e sono venuti qui i Belgi e si sono seduti vicino a noi, partendo proprio con i primi ordini e l'inserimento, non mi sono trovata così spaesata. Mi è un po' più ostico quando loro mandano delle mail con degli acronimi, piuttosto che quando parlano nello specifico del programma, allora li magari mi trovo un po' più in difficoltà.

Ha mai riscontrato dei problemi di comunicazione legati alla presenza di due lingue, ad esempio fraintendimenti?

No, perché siamo supportate e aiutate, in ufficio infatti abbiamo due colleghe che parlano bene in inglese. Poi mi aiuto anche con il traduttore, più che altro per una questione di tempo, se ho un po' più di tempo magari mi sforzo e traduco da sola e se ho dei dubbi utilizzo il traduttore.

Se ci sono delle difficoltà sono legate proprio ad argomenti specifici, acronimi, ecc.?

Si si esatto

Secondo lei i problemi linguistici interni hanno un impatto sulla performance dell'azienda?

Secondo me noi dell'ufficio vendite, perché non ti posso parlare per gli altri uffici, un impatto un po' l'abbiamo avuto, perché devi sempre dipendere da altri, essere più che sicura della comunicazione che ti viene fatta. Le comunicazioni diciamo non scivolano via, dobbiamo stare un po' più attente. Perché già le comunicazioni loro sono tecniche, quindi quando c'è qualcosa di tecnico non è che puoi dire "sì, più o meno ho capito", devi capire bene e quindi siamo rallentati in questo, questo è l'impatto.

C'è una barriera linguistica quindi?

Sì, c'è una barriera, che non è insormontabile, bisogna applicarsi. Serve il tempo per entrare nella padronanza dell'inglese. I Belgi sono bravi in inglese, però ho idea che basti farsi capire. Ci provano a fare la cadenza inglese, piuttosto che termini più ricercati, lo fanno bene ma comunque capisci che non sono inglesi. Sono tutti molto più giovani, e quindi hanno avuto una formazione scolastica completa sull'inglese, che noi invece in Italia non abbiamo avuto, ai miei tempi per lo meno.

Secondo lei quali sono i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone di culture diverse e che parlano lingue diverse?

Io non vedo grossi problemi, dal mio punto di vista personale. Anche se uno parla una lingua diversa si trova il modo di capirsi in qualche maniera, piuttosto che durante una riunione abbiamo tutti il computer davanti, se proprio non riesco a esprimere bene quello che mi interessa, magari lo faccio capire in altro modo.

A me personalmente piace interfacciarmi con persone di diverse culture, perché è una fonte di arricchimento e si imparano sempre cose nuove.

Intervista 7

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda, qual è il suo rapporto con la casa madre in Belgio?

Lavoro in questa azienda da 26 anni, da quando c'è stato il passaggio con la casa madre non ti nascondo che ho avuto parecchie difficoltà, non solo per la lingua perché io la conosco ancora solo a livello scolastico; quindi, vuol dire che l'ho studiata alle superiori, e puoi immaginare a distanza di tanti anni cosa mi potevo ricordare. Però adesso ho la fortuna di fare dei corsi all'interno dell'azienda per migliorare la lingua. Diciamo però che a me più di tanto non serve, è utili perché comunque è un mio bagaglio personale, ma io non ho contatti diretti con il Belgio.

Ricevo le mail che sono in inglese, cerco di sforzarmi di leggerle in inglese per comprenderle, ma mi manca parecchio vocabolario e quindi alla fine utilizzo un traduttore.

Con il gestionale è stato una tragedia, perché il nostro gestionale ora è in inglese, e quando è stato installato a giugno di 5 anni fa, c'erano qui delle persone dal Belgio che ci spiegavano come funzionava. Ovviamente la spiegazione era tutta in inglese e quindi per me è stato difficile trasferire le informazioni solo per attività del sistema.

Ho fatto 3 mesi che iniziavo alle 8 di mattina e uscivo alle 8 di sera, perché nel mentre poi avevo anche le altre attività da svolgere. Io sono del customer service e quindi ho un rapporto più con la clientela italiana, ricevo gli ordini al telefono, do supporto sull'ordine, propongo prodotti in alternativa, do informazioni sullo stato delle spedizioni.

Nonostante questo gestionale, ci sono costantemente delle evoluzioni sull'inserimento dell'ordine. Adesso stiamo utilizzando un nuovo sistema, il Fresh desk, per il salvataggio delle mail e quindi anche li azzeri tutto quello che facevi fino al giorno prima e riprendi di nuovo da capo.

Qualche volta faccio delle call, ma molto poche da quando siamo entrati a far parte di questa multinazionale, e le informazioni magari ci vengono girate direttamente dalla nostra team leader.

Ha mai riscontrato delle difficoltà nella comunicazione, legate alla presenza della doppia lingua?

Io non ho contatti diretti con il Belgio, solo tramite mail. Ma comunque diciamo che non è facile perché è un'ambiente molto ampio, ed essendo una multinazionale magari certe informazioni non vengono trasmesse alla persona giusta, e quindi confusione ce n'è.

Prima era un'azienda a conduzione familiare, ed era tutto molto più semplice, perché sapevi con chi potevi parlare e cosa chiedere a chi. In questo caso hai delle persone che comunque non sono qui all'interno dell'azienda; quindi, tu trasmetti le informazioni alle persone qui all'interno, che poi le devono girare a loro volta all'esterno, e poi da lì non sai tutti i vari passaggi che ci sono.

Ti faccio un esempio: l'aumento. Se devo chiedere l'aumento io lo chiedo alla direttrice, però lei non può decidere di suo di darmelo, deve fare la richiesta alla responsabile del personale che c'è in Belgio e poi da lì ci sono tanti altri passaggi prima di arrivare alla risposta. È tutto più lento e difficile.

Questi problemi linguistici hanno un impatto sulla performance dell'azienda?

Si, secondo me, si a livello di rallentamento dell'attività.

Per lei è difficoltoso lavorare con lingue diverse o è una fonte di stimolo?

Poteva essere una fonte di stimolo 20 anni fa, adesso mi pesa la cosa, però lo faccio volentieri. Nel senso non è che mi fermo di fronte a questo, lo vedo come una sfida e un bagaglio mio personale, come un arricchimento.

Quali sono i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone che parlano lingue diverse e provengono da diverse culture?

Uno scambio reciproco, tu puoi imparare da loro e loro possono imparare da te. La possibilità di parlare una lingua nuova e usi diversi. Io mi rendo conto che loro lavorano in un certo modo e noi lavoriamo in un altro, quindi imparare sistemi e metodi diversi.

Intervista 8

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda e che rapporti ha con la casa madre?

Il mio ruolo è credit controller, quindi mi occupo di tutta la parte della contabilità clienti, e un controllo sulla fatturazione, questo me lo porto dietro dal precedente incarico, quando ancora non eravamo parte di Unilin.

Rapporti con la casa madre direi che sono quasi quotidiani, o comunque settimanali, perché c'è tutta una policy di affidamento dei clienti in base alle informazioni commerciali per cui quando un cliente sfora questi parametri devo confrontarmi con il collega in Belgio per trovare una soluzione.

Con l'inglese, io non lo sapevo come la maggior parte dei miei colleghi. Diciamo che quelli sopra i 30 anni difficilmente, magari se non sono laureati, sapevano l'inglese, mentre magari voi giovani adesso siete più bravi e lo sapete tutti. Si diciamo, all'inizio è stato difficile, però comunque io difficilmente faccio call o telefonate, è semplicemente un inglese scritto. Un pochino me la cavavo, un po' mi aiutavo con i traduttori, poi insomma in questi anni sono migliorato e stiamo facendo dei corsi.

A settembre io e il mio collega dell'amministrazione siamo stati in Belgio 4 giorni, perché c'era una cosa nuova di gestione del credito all'interno del gestionale, e quindi siamo andati su per il training e alla fine ce la siamo cavata.

Ha mai riscontrato dei problemi di comunicazione legati alla presenza di lingue diverse?

Più che la lingua, secondo me ogni tanto fanno fatica a capire le nostre dinamiche, è proprio una questione di diversità nell'affrontare i problemi, oppure proprio anche temi fiscali o di leggi rispetto a quello che fanno in Belgio.

Secondo lei c'è una barriera linguistica a livello della differenza di padronanza della lingua tra voi e il Belgio?

Immagino di sì, non sapendo bene l'inglese faccio fatica anche a capire quanto sia questa barriera. Anche quando sono stato in Belgio ho creduto magari di essermi spiegato bene, ma magari dicevo delle cose assurde. Sicuramente sì, chi lo sa meglio ha un'altra velocità nel comprendere, ad esempio con il training, già stai imparando cose nuove e quindi è difficile, in più spiegato in inglese.

Secondo lei questa barriera linguistica interna ha un impatto sulla performance dell'azienda?

Non credo, sinceramente. Magari un piccolo rallentamento del lavoro.

Per lei è difficoltoso lavorare con lingue diverse o è uno stimolo?

È sicuramente uno stimolo, poi stiamo facendo dei corsi sia al lavoro sia magari anche fuori. Si dice sempre devo iniziare a vedere i film, e le serie in inglese, poi ognuno ha comunque le sue cose da fare e passa in secondo piano. Però è sicuramente uno stimolo.

I corsi che fate all'interno dell'azienda sono sufficienti o servirebbe qualcosa in più?

Sono sufficienti come inizio, poi bisognerebbe integrare parlando sempre più spesso anche al di fuori. Se poi non lo usi lo perdi un pochino.

Quali sono, secondo lei, i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone che parlano lingue diverse e provengono da diverse culture?

I vantaggi appunto di provenire da culture diverse può far arricchire le persone e far aprire la mente, ad acquisire le conoscenze di altri, migliorare le proprie e viceversa, un interscambio delle relazioni. Gli svantaggi invece il non capirsi sempre al volo e può esserci un rallentamento.

Intervista 9

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda e il suo rapporto con la casa madre?

Sinceramente, c'è poca comunicazione con la casa madre, e principalmente per scritto. Io più di tanto non ho rapporti, è più il mio collega che si occupa di certe cose, come ad esempio i documenti riguardanti le merci e le spedizioni.

Il gestionale con l'acquisizione è diventato in inglese, com'è andata?

Dal cambio di gestione sì, non ci sono state particolari difficoltà nel magazzino. Per il mio collega che si occupa di documenti magari sì.

E con i corsi di inglese forniti dall'azienda un po' è migliorato?

Sì sì, non grandi cose, però per quello che serve a noi sì.

Ha mai riscontrato delle difficoltà con le comunicazioni che vengono dal Belgio?

No sinceramente no

In generale la barriera linguistica ha un impatto sulla performance dell'azienda o no?

Dal nostro punto di vista, non ci sono stati rallentamenti. Anzi da quando c'è stata l'acquisizione stiamo correndo di più.

Secondo lei quali sono i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone che parlano diverse lingue e provengono da diverse culture?

Secondo me è positivo, perché se ti confronti con altre entità è sempre positivo. Sinceramente da noi non è cambiato molto come metodologie rispetto a prima. Sì, forse per fare i documenti e per il gestionale, ma per il resto non ci tocca particolarmente.

Intervista 10

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda e quanti rapporti ha con il Belgio?

Io sono magazziniere, quindi logistica. Rapporti con la casa madre non troppi, una volta ogni 15 giorni circa e quindi anche l'inglese si parla molto poco, solo per rispondere alle mail.

C'è stato solo nel momento in cui abbiamo fatto l'integrazione, che sono venuti qua e quindi c'è stato un contatto diretto. Ogni due anni dei responsabili dal Belgio vengono a fare un

inventario, e quindi li ho il contatto diretto con i colleghi e passiamo un paio di giornate insieme, ma per cose semplici.

Ha mai riscontrato dei problemi di comunicazione, dei fraintendimenti, ecc.?

Diciamo che non utilizzandolo molto frequentemente non ho un gran livello di inglese e principalmente mi aiuto con in traduttori.

In generale la barriera linguistica interna ha un impatto sulla performance dell'azienda?

Secondo me no, perché abbiamo comunque sempre chi ci aiuta e chi ci sta dietro, quindi riusciamo a sopperire il problema. Se invece non ci fosse un aiuto probabilmente ci sarebbe un rallentamento dell'attività.

So che sono cambiati i gestionali, adesso i documenti sono in inglese, è difficoltoso per lei lavorare con l'inglese o è una fonte di stimolo?

Su questo io li utilizzo abbastanza, perché tutta la parte della documentazione la faccio io per quanto riguarda il magazzino. Però non ho riscontrato problemi, il passaggio dal precedente a questo non mi ha creato problemi. È stato comunque uno stimolo e un arricchimento personale.

Quali sono i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone di culture diverse e che parlano lingue diverse?

Per quanto riguarda noi del magazzino, non ci sono stati grossi cambiamenti. Comunque, è sempre interessante capire altri modi di lavorare e altre culture. Infatti, nel corso di inglese dell'azienda io sono iscritto perché comunque è interessante poter confrontarsi. Quindi diciamo che sicuramente sono solo vantaggi.

Intervista 11

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda, ha rapporti con la casa madre e come ha vissuto l'acquisizione?

Lavoro in magazzino, l'inglese niente perché a me non serve, perché non ho rapporti diretti con il Belgio e quindi non ho necessità di conversare in inglese. Io sono arrivato nel 2016, il passaggio è stato quasi diretto; quindi, non ho avuto particolari problemi con il passaggio al nuovo gestionale.

Per il linguaggio tecnico in inglese ci sono stati problemi?

Non ci sono stati particolari problemi o fraintendimenti.

La barriera linguistica ha avuto un impatto sulla performance dell'azienda? Dei rallentamenti?

Secondo me no, perché comunque c'erano gli altri colleghi che aiutavano e trasmettevano le informazioni, quindi il passaggio è stato buono e non difficile.

Quali sono, secondo lei, i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con lingue diverse e con dipendenti che provengono da culture diverse?

È bello perché ci si interfaccia con un altro paese e un'altra lingua ed è costruttivo. Si cerca sempre di migliorare e scambiarsi conoscenze.

Intervista 12

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda e che rapporti ha con la casa madre?

Cominciamo che l'inglese assolutamente nulla, fermo restando di aver potuto comunque impararlo, a livello scolastico ho cominciato con altre lingue lasciando indietro l'inglese, e poi non ho avuto modo nelle varie esperienze lavorative di praticarlo in quanto non avevo la necessità di imparare l'inglese.

Il mio ruolo qui dentro è assistente commerciale, sostanzialmente faccio da assistente alla direzione commerciale, quindi principalmente comunicazione con il cliente. Non ho grandi rapporti diretti con la casa madre, perché appunto i rapporti che ho io si svolgono tutti all'interno dei vari funzionari o delle varie persone che lavorano all'interno della nostra filiale. Mail con il Belgio ci sono, ad esempio può succedere che per organizzare determinati viaggi mi servano delle indicazioni o delle specifiche, che purtroppo non sono in grado di fare telefonicamente e quindi invio le mail ai referenti. È chiaro che lì c'è un limite perché sarebbe molto più semplice e diretto poterlo fare telefonicamente.

A livello della comunicazione che ha lei con la casa madre, ha riscontrato difficoltà legate alla presenza dell'inglese, ad esempio dei fraintendimenti?

Per quanto mi riguarda no anche perché sono delle comunicazioni molto brevi e molto dirette, non sono complesse.

In generale la barriera linguistica che c'è stata inizialmente ha avuto un impatto sulla performance dell'azienda?

Probabilmente inizialmente ha causato dei rallentamenti, perché parecchi miei colleghi hanno un rapporto molto più stretto e molto più frequente con la casa madre e quindi c'è la necessità

di colloquiare spesso con loro. Ovviamente all'inizio le persone che non avevano una certa padronanza hanno avuto delle difficoltà e suppongo che ci siano stati dei rallentamenti, se non altro perché per lo meno inizialmente si tentava di fare tutto per iscritto, perché mancava la comunicazione verbale che è più diretta e più veloce. Quindi può essere che inizialmente ci siano stati dei rallentamenti, poi però insomma adesso credo di no, perché le persone che hanno un determinato ruolo e che sono in contatto spesso con le loro figure paritarie nella casa madre, comunque, gestiscono le cose tranquillamente a distanza di tempo.

È difficoltoso per lei lavorare con l'inglese o è una fonte di stimolo?

Si può essere uno stimolo, ma non avendo molte occasioni di utilizzarlo, non si è poi concretizzato nel lavoro.

Quali sono, secondo lei, i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone che parlano diverse lingue e provengono da diverse culture?

Dal punto di vista linguistico non credo ci siano svantaggi, anzi nel senso che chiaramente essendo la comunicazione prevalentemente in inglese, credo che ci sia la possibilità di entrare in contatto con persone di diverse provenienze, anche dal punto di vista lavorativo.

Dal punto di vista culturale, pur essendoci delle diversità, è comunque un'occasione per riuscire a conoscere le altre realtà e vedere le differenze.

Intervista 13

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda e che rapporti ha con la casa madre?

La mia posizione è un po' diversa rispetto a quella dei miei colleghi, perché io facevo già parte di Unilin. Io lavoravo in Pergo, che è un'azienda svedese, ed ero la figura di contatto con Area Pavimenti; quindi, sostanzialmente ero il country manager per l'Italia. Nel 2013 Unilin ha comprato Pergo, quindi sono passato in Unilin e ho continuato a lavorare come country manager per l'Italia. Nel 2018 quando abbiamo acquisito Area Pavimenti, io sono diventato il responsabile commerciale di Unilin Italia. Quindi seguo tutta la parte commerciale di Unilin Italia per il mercato italiano e maltese.

Io ho 3 area manager sotto di me più il responsabile del Contract. Gli area manager seguono il territorio italiano per tutto quello che è il mercato retail; quindi, le vendite che noi facciamo ai rivenditori, più tutto quello che può essere la promozione ad altri architetti, con progetti chiavi in mano.

Io e questi 3 area manager ci dividiamo il territorio, inizialmente quando siamo partiti con il progetto italiano eravamo solo in due. Poi le cose hanno iniziato ad andare bene, le vendite sono cresciute e quindi adesso siamo in 4. In più sotto di me ho la responsabilità del responsabile dei Contract, vuol dire promozione di architetti e la ricerca di progetti, quindi le catene di negozi, le catene alberghiere, ecc.

Io sono in diretto contatto con la team leader di Unilin Italia per quello che è il progetto della strategia distributiva, perché io mi occupo in maniera autonoma delle private label, ossia la ricerca di quei clienti per cui noi possiamo produrre a loro marchio. E grossi progetti, come quest'anno siamo riusciti a entrare in una grande azienda e vendiamo i pavimenti per metterli nei loro negozi.

Chiaramente sono in contatto diretto con la casa madre. Primo perché chiaramente fino al 2018 ero l'unico contatto diretto che la casa madre aveva in Italia, secondo chiaramente adesso il contatto principale rimane la team leader per tutto quello che è la parte strategica, e io rimango il suo supporto per tutte le riunioni che facciamo con il Belgio, ecc.

La comunicazione come avviene?

Attraverso mail, call, riunioni e visite in Belgio a portare i clienti, non che eventuali riunioni che avvengono direttamente in Belgio, ad esempio i sales meeting, dove tutti i sales representatives si sono ritrovati nella sede centrale. Ad esempio, c'è stata la presentazione delle novità che verranno lanciate a settembre e tutta la presentazione di concetti vari che vengono trasmessi dagli uffici centrali.

Con l'inglese ha problemi?

No no assolutamente, diciamo che non sono una madrelingua e non l'ho studiato a livelli importanti. Mi sono fatto nel lavoro, nel senso che l'ho studiato a scuola, poi sono andato all'università dove le lingue ancora non erano parte fondamentale del programma. L'ho migliorato molto con il lavoro. Sono uno che non si fa problemi, ad esempio, se non so una parola, io parlo se mi capiscono bene, se non mi capiscono ci riprovo in un altro modo.

Ha mai riscontrato dei problemi di comunicazione, legati alla presenza di lingua diverse?

Sicuramente qualche fraintendimento e qualche problema quando parli con colleghi di qualche regione particolare, cioè per me quelli che arrivano da Manchester, gli Scozzesi e gli Irlandesi sono ostici, faccio molta fatica a capirli. Mentre quando parli con persone europee non

madrelingua è veramente più facile e naturale. Chiaramente lo parlano molto bene, però hanno un accento e una cadenza neutra, che ti permette di interagire in maniera tranquilla.

Entrambe le aziende non sono madrelingua inglese, la comunicazione è più facile con un non madrelingua?

Si si esatto, la mia difficoltà è parlare con la madrelingua, mentre con gli altri no. Anche prima in Svezia, comunque parlano piano, non hanno accento, è molto naturale. Devo dire la verità non ho mai riscontrato grosse difficoltà. Certo all'inizio il mio vocabolario relativo al mondo del lavoro era ridotto, a mano a mano che prendi confidenza il vocabolario si amplia e più capisci.

Il vantaggio adesso è la videocall che magari 15 anni fa non c'era, era molto al telefono ed era più complicato rispetto ad ora, perché la videocall aiuta molto.

I problemi che ha riscontrato sono legati a conversazioni su argomenti specifici inerenti al lavoro o più a conversazioni generiche e small talk?

Tutte e due, all'inizio forse perché il mio vocabolario relativo al lavoro era limitato e quindi le difficoltà erano più quelle, ad esempio mi parlavano del prodotto, magari erano dei termini molto tecnici che magari conoscevo in italiano e non in inglese. Le difficoltà invece di quando parli della tua vita, ad esempio tra un meeting e l'altro ci sono delle pause e quindi chiacchieri del più e del meno, sono limitate perché, se non ti viene una parola o non riesci ad esprimere un concetto cerchi di arrivarci in altro modo, e poi sei più rilassato.

All'inizio quando arrivi a parlare con persone di un certo livello nella gerarchia, adesso non ho problemi ma ho anche 25 anni di esperienza, magari 15 anni fa quando ero appena arrivato e ti fanno parlare con il direttore generale magari hai un po' di "timore" e di distacco.

Secondo lei la barriera linguistica interna ha un impatto sulla performance dell'azienda?

Per me sì perché ci sono persone che non si fermano alla barriera linguistica e cercano di scavalcarla, ci sono invece persone che ne rimangono sotto e fanno fatica. Hanno una difficoltà nella comunicazione, una difficoltà nell'apprendere. In questo momento siamo una realtà piccola italiana, che si è inserita in una multinazionale gigante con delle regole ben precise, con una mentalità che non è italiana, ma è una mentalità europea. Quindi ogni volta che tu chiedi un'eccezione o non capisci perché devi fare una cosa, perché, secondo te, logicamente questa cosa in Italia non è la cosa migliore da fare, ecco che anche qui la barriera linguistica, non riuscendo ad esprimerti nel modo corretto, va un po' a bloccare prima di tutto il tuo

apprendimento e poi il tuo modo di svolgere le cose. Per me è un limite, ed è per questo che per me i corsi di lingua aiutano, ma chiaramente non sono il massimo, perché poi nel lavoro pratico quotidiano non lo usi tutti i giorni, e poi non vivi là (in Belgio), ma vivi qua. Quindi rimani legato al tuo modo di lavorare, al tuo modo di pensare, ai tuoi clienti, al tuo lavoro quotidiano, che in qualche modo viene modificato se non in alcuni aspetti anche stravolto perché, quando abbiamo cambiato il gestionale è stato difficoltoso.

È chiaro che poi ci sono persone e persone, perché c'è chi ha apertura mentale, voglia di imparare e voglia di crescere, non solo economicamente ma anche culturalmente, e c'è invece quello che dice no io sono sul mio binario, nella mia comfort zone, faccio bene quello che faccio, e adesso tu mi dici che questo lo devo fare in altro modo, e diventa una tragedia.

Quindi ci sono tanti aspetti che far parte di una realtà multinazionale comporta sicuramente tanti stravolgimenti e se non hai la padronanza della lingua fai più fatica; quindi, si può tradurre in lavoro non svolto allo stesso livello qualitativo di prima.

Per lei è uno stimolo lavorare con lingue diverse?

Si sì per me è assolutamente uno stimolo. A me piace, quando ho avuto un capo spagnolo per un periodo cercavo di parlargli in spagnolo.

Ha rapporti semplicemente tra casa madre e Italia o anche con altre filiali?

Nelle occasioni dove ci sono le riunioni generali in Belgio hai la possibilità di parlare con tutti. Poi noi facciamo parte di una regione che è composta da diversi paesi e tutti questi paesi sono gestiti da una persona. Quindi capita che ci troviamo in riunioni con tutta questa regione (Spagna, Repubblica Ceca, Polonia, Ucraina, Grecia, Cipro, Malta, Svizzera), e abbiamo possibilità di confronto con gli altri. E comunque la comunicazione avviene sempre in inglese.

Quali sono, secondo lei, i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone che parlano lingue diverse e provengono da culture diverse?

Innanzitutto, è un vantaggio culturale, ti accresce culturalmente perché hai la possibilità di confrontarti con persone di paesi diversi, anche molto lontani, di conoscere modalità di pensiero e di lavoro, di culture diverse, puoi stringere amicizie e viaggiare per andare a trovare queste amicizie.

Lavorativamente parlando è interessante perché poi ti confronti con realtà molto diverse dall'Italia, perché l'Italia è un paese che dal punto di vista distributivo e commerciale è

totalmente diversa dal resto del mondo, e quindi noi lavoriamo con tanti sistemi, con tanti accorgimenti che nel resto del mondo non ci sono. E quindi è interessante parlare con gli altri, per capire anche come gli altri lavorano, quando hanno un problema simile al tuo come lo affrontano. In situazioni distributive come le tue magari hanno adottato soluzioni particolari che possono essere corrette anche per il tuo mercato. E quindi è stimolante in entrambi i casi sia nella vita professionale sia in quella privata.

Intervista 14

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda?

Io sono la responsabile marketing per la filiale italiana di Unilin, e ovviamente a livello di organigramma io rispondo alla team leader di Unilin Italia, ma ho anche un responsabile in Belgio, che è il mio manager per quello che riguarda l'organizzazione dell'ufficio marketing. Perché ovviamente anche il dipartimento marketing è composto da più uffici, che sono a loro volta ramificati nelle varie posizioni. Per questo ho degli scambi giornalieri con la casa madre, sempre in inglese.

Come avviene la comunicazione con la casa madre?

Allora si tratta di e-mail, videocall, messaggi, proprio come lo farei con colleghi che ci sono qui.

Ha mai riscontrato delle difficoltà nella comunicazione?

No, ci si capisce sempre bene, magari ogni tanto, soprattutto se si ha una discussione e si è un attimo presi dal momento, non si ha la capacità di sapersi esprimere con le parole che vorresti. Ma al di là di quello è facile, soltanto ogni tanto capita magari di intercettare mail che partono da loro e si sono mandati prima tra di loro, in cui se si risale sulla storia della conversazione si trova tutta la conversazione in fiammingo e magari li devi usare il traduttore. Ma non è assolutamente nulla di difficile o limitante.

Queste incomprensioni riguardano principalmente argomenti lavorativi o anche small talk?

Semplicemente magari dettagli della parte lavorativa, ma sono veramente sfumature. In realtà ti dico che non ci sono tanti problemi.

Sono stati organizzati dei corsi di inglese per tutti?

Si sì, io ho preso parte al primo corso di inglese, che hanno fatto proprio quando sono arrivata io all'epoca dell'acquisizione. Poi ne sono stati fatti altri, ma non sto partecipando. Io magari parteciperei se ci fossero delle classi un po' più avanzate e concentrate sulla conservazione, però per il resto non ho grosse difficoltà.

Avevano cercato di dividere i corsi per livello però poi più o meno sono rivolti di più ai colleghi che hanno bisogno ancora di un piccolo aiuto.

Secondo lei in generale le incomprensioni interne hanno un impatto sulla performance dell'azienda?

Sì, se sono incomprensioni su argomenti chiave sì, perché, dal mio punto di vista, se magari guardiamo l'ufficio amministrazione, se dovessero esserci delle incomprensioni magari poi si rifletterebbe in maniera più pesante su quella che è la performance. Però per quello che ho sperimentato io fortunatamente se ci sono incomprensioni, non sono della portata di andare ad impattare sulla performance dell'azienda. Di solito se ci sono delle incomprensioni sono minime e comunque ti dico la verità, io ad esempio con il mio responsabile o con i colleghi se mentre parliamo c'è qualcosa che non capisco o non mi è chiaro siamo tutti abituati a chiedere subito.

Essendo che anche loro non sono madrelingua inglese, c'è sempre da tutte e due le parti l'apertura al fatto che qualcosa possa non essere chiaro o che magari mentre si parla qualcuno ha bisogno di cercare un vocabolo. C'è di base un'impostazione molto rivolta al "se c'è qualcosa che non è chiaro ce lo ridiciamo".

Il fatto che entrambe le aziende non siano madrelingua inglese aiuta?

Sì aiuta molto, è ovvio che parlare con una persona che parla inglese non madrelingua è molto più semplice vuoi per la velocità, vuoi per l'accento, poi a dir la verità ovviamente con gli anni conoscendo bene le diverse persone impari anche a cogliere la cadenza che hanno loro. Magari certi colleghi pronunciano determinate parole in inglese in un modo, certi in un altro. Ovviamente neanche io parlo inglese come lo parlano loro, quindi immagino che anche loro sappiano quando parlano con me, sei già pronto ad ascoltare quella persona lì. Poi l'abitudine ti fa diventare familiare con il modo di parlare e di esprimersi dei colleghi.

Quali sono i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone che parlano diverse lingue e provengono da culture diverse?

I vantaggi sicuramente è il fatto che tu ti tieni allenato per l'inglese soprattutto. Poi il vantaggio di entrare in contatto con abitudini e culture diverse io lo trovo enorme, perché diventa anche poi spesso argomento di chiacchiera quando hai dei tempi morti o quando ci si vede di persona, e diventa sempre molto divertente fare confronti su cibi, modi di dire, ecc.

È molto bello anche il confronto su argomenti di vita comune, ad esempio con i colleghi si parla della scuola dei figli, o problemi riguardanti la gestione di lavoro, casa, ecc. si riesce davvero ad avere un confronto aperto su tutto.

Di svantaggi onestamente non ne vedo, se non magari ogni tanto il non riuscire ad esprimersi al 100% su quello che vorresti far percepire come fai in italiano.

Intervista 15

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda e che rapporti ha con la casa madre?

All'inizio quando sono entrato in Area Pavimenti e successivamente in Unilin avevo un ruolo di sales representative. E quindi anche lì il ruolo della lingua era marginale, nel senso che a parte qualche comunicato di Unilin, l'utilizzo della lingua inglese era limitato forse ad una volta all'anno, ad esempio se c'era in previsione un viaggio in Belgio, e non era qualcosa che mi toccava direttamente. Anche perché molte volte partecipavi alle riunioni ed era lì il tutto.

Successivamente con il passaggio di ruolo ad area manager, cambiando la mia mansione è cambiato anche l'utilizzo della lingua, che non era più un utilizzo passivo e correlato solamente a quelli che possono essere comunicati della casa madre, ma era anche un interfacciarsi con colleghi e superiori anche a livello internazionale e della casa madre. Quindi prevede, questa funzione, anche più viaggi verso l'estero e verso la casa madre, e di conseguenza interfacciarsi maggiormente con i colleghi in Belgio.

La comunicazione avviene attraverso videocall, mail, o anche in presenza?

Call non tantissime nel mio ruolo, e-mail ovviamente e soprattutto riguarda l'interfacciarsi nella gestione aziendale o nei piani strategici, ecc. ad esempio quando vengono giù i responsabili o magari quando si va su in Belgio. Quindi magari più un face-to-face dal vivo, rispetto che quello che possa essere una call.

Anche perché noi abbiamo un ruolo comunque commerciale, e quindi non è un ruolo di marketing, ad esempio, dove c'è la necessità di interfacciarsi continuamente. Quindi quando

noi abbiamo le nostre direttive, quelle due, tre, quattro volte all'anno intervallate da quelli che sono i viaggi all'estero diciamo è una cosa abbastanza limitata.

Lei si confronta solo con la casa madre o anche con le altre filiali di Unilin?

Noi abbiamo rapporti con alcune persone della casa madre, quindi con altre realtà Unilin, che possono essere Unilin Svizzera, non abbiamo rapporti con i colleghi o i pari livello. Li diciamo forse più magari alcuni ruoli come la team leader di Unilin Italia, che si interfaccia con i CEO delle varie nazioni, noi invece no.

E il suo rapporto con l'inglese com'è? Ha avuto delle difficoltà quando c'è stata l'acquisizione?

All'inizio sì, dopo ovviamente anche perché, il discorso è se lo utilizzi quotidianamente con mail, parlare, ecc. è un discorso, anche se hai studiato inglese fatto corsi ecc. il riprendere in mano tutto quanto, è stato difficile. Dopo l'azienda si è proposta a farci fare dei corsi, tutt'ora li sta facendo. Però è chiaro un corso è un corso, il trovarsi a dialogare è un altro. Magari nel corso vedi e impari le parole ecc. quando sei di persona lì è più difficile, le parole ti devono venire in automatico; quindi, devi cambiare proprio il tuo modo di pensare.

Diciamo che è stato un po' difficile, nonostante avessi fatto anche inglese a scuola, insomma dopo tanti anni quando accantoni qualcosa, riprenderlo in mano è sempre un po' più difficile, non hai l'elasticità mentale che può avere uno studente che magari è abituato a studiare e tenersi continuamente in allenamento. Quando smetti di studiare è più difficile l'approccio anche ai semplici corsi.

Le difficoltà che ha riscontrato erano nei discorsi riguardanti il lavoro o anche durante lo small talk?

Le difficoltà vengono fuori soprattutto nel dialogare e parlare di qualcosa al di fuori dell'ambito lavorativo. Perché nel ramo lavorativo è un inglese un po' più tecnico per cui quando hai i concetti o le parole chiave, chiaro anche se magari capisci una parola su due, però riesci a capire quello di cui si sta parlando. Se il discorso invece è un interfacciarsi su altri argomenti al di là del come stai e qualche battuta, è magari più difficile. Però il resto se è un linguaggio un po' più tecnico è più semplice.

Quali sono le principali sfide che si presentano tra colleghi di lingue diverse ma anche di culture diverse? Perché anche il fattore culturale e le abitudini influiscono.

Diciamo che innanzitutto l'intercalare che noi abbiamo, e che gli altri ovviamente magari non hanno e che noi cerchiamo di tradurre, ma spesso i nostri intercalari non hanno buon esito perché, se sono fatti nella lingua madre è un conto, la traduzione non è sempre magari comprensibile. Questo è un approccio, secondo me, molto difficoltoso tra i vari paesi.

L'interfacciarsi, se parlano piano e con un'inglese "scolastico" è anche abbastanza semplice, perché la maggior parte, più o meno tutti quanti parlano con i loro accenti un inglese scolastico.

La problematica si riscontra quando magari trovi persone che parlano molto veloce, si mangiano magari le parole, usano abbreviazioni, e lì inizia ad essere difficoltoso il capire.

Ha un esempio specifico in cui una barriera linguistica ha creato un problema, e come è stato risolto?

Da quello che ricordo io, mi sembra che non ci siano state problematiche. Più che altro le problematiche sono di pensiero, che possono influire nella spiegazione.

Il discorso è il far capire i nostri modi di parlare, che sono molto diversi rispetto a quelli di altri paesi e di conseguenza è difficile tradurre. Noi dovremmo pensare magari in una maniera più semplice e lineare, e invece noi italiani siamo molto più articolati a livello di lingua. E questo può provocare, magari abbiamo tante cose da dire, e questo provoca difficoltà nella traduzione quando magari è molto semplice.

In che modo le differenze linguistiche e culturali influenzano la produttività dell'azienda?

Linguistiche non tanto, culturali perché linguistiche alla fine riguardano solo la traduzione. Quelle culturali ovviamente sì, perché i modi di pensare sono diversi, questi modi di pensare si rintracciano nella cultura e di conseguenza è difficile essere tutti quanti allineati. Ci sono delle cose che per i belgi sono normali e noi invece guardiamo in modo strano, perché in Italia funziona in modo diverso. È un po' come dire paese che vai tradizioni che trovi, e di conseguenza anche lì ti trovi in difficoltà, devi accettare quello che la casa madre ti dice, però non coincide esattamente con le esigenze a livello strategico o commerciali nel nostro paese.

Secondo lei quali sono i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone che parlano lingue diverse e che parlano diverse culture?

Lo svantaggio, come dicevo prima, è il discorso di far capire che ogni paese è diverso, questo se lo rapportiamo ad una politica commerciale regionale. Però a livello culturale, queste diversità linguistiche e culturali sono un arricchimento.

È chiaro che non tutti questi arricchimenti possono coincidere in una politica commerciale esatta. Quindi è bene sapersi che in Belgio amano il pavimento di quel colore, cosa che invece in Italia può essere diversa, proprio perché loro magari hanno una tradizione culturale diversa. Ad esempio, adesso noi abbiamo dei pavimenti che sono in legno e hanno un HDF, per dire, in Belgio non si fanno problemi, in Italia invece sono abituati ad averlo completamente in legno. Quindi importare questa nuova tipologia di prodotto, che per loro è normale commercializzare, in un paese come l'Italia, che è più tradizionalista sotto certi aspetti, non abbiamo ad esempio la cultura di poterlo vendere in grossi numeri come fanno loro. E quindi devi spiegare dicendo che, lì hanno la cultura per vendere quel prodotto, mentre in Italia non funziona così, da noi restano in secondo piano o viene venduto solo in alcune zone. Motivazioni? È chiaro sono derivati della cultura, in questo caso della cultura del legno di un determinato paese. Quindi ci sono queste cose che possono creare dei contrasti.

Secondo lei come influiscono le barriere linguistiche e culturali sul morale dei dipendenti? Quindi ad esempio quando un dipendente non è tanto bravo in inglese e si deve interfacciare con una madrelingua inglese, come influisce questo sul morale?

Questo influisce molto nel morale, perché magari ti senti inadatto rispetto ad un ruolo che hai, e che sai fare benissimo, ma interfacciarsi a livello internazionale con la lingua, in quel momento ti senti l'inetto di turno che non sa fare niente. E quindi di conseguenza può avere un peso a livello morale.

Le è mai capitato di trovarsi in una situazione del genere?

All'inizio sì, perché ovviamente avevi anche dei concetti da dire, volevi spiegare determinate cose però non sapendo magari bene l'inglese, non ti esponi come vorresti. Anche perché magari hai paura di fare figuracce, soprattutto se ti stai interfacciando con superiori, ecc. in realtà con il passare del tempo, se ti capiscono ti capiscono, se no ci si spiega in altro modo.

Secondo lei l'azienda sta facendo abbastanza per affrontare queste barriere linguistiche e culturali?

Secondo me sì perché tutti i dipendenti stanno facendo dei corsi, a tutti è stata data la possibilità di fare dei corsi, così anche a livello culturale di implementare l'utilizzo della lingua inglese. È chiaro che ci sono vari step, non tutti poi utilizzano la lingua inglese, però insomma l'azienda si è messa a disposizione.

Quindi si sono messi a disposizione, anche per farvi sentire parte integrante dell'azienda.

Tutti quanti partecipano ai corsi, sia finanziati dall'azienda stessa, e adesso finanziato con un progetto regionale, per cui l'azienda si è prodigata a dare questa possibilità ai dipendenti. E sono corsi che sono correlati non solo al personale commerciale, ma anche al personale amministrativo, customer service, ecc. tutti quanti sono rientrati nel corso, anche i magazzinieri. Che uno dice ma i magazzinieri cosa deve fare, comunque i magazzinieri quando arrivano i camion di materiali dal Belgio, che spesso sono stranieri che li guidano, anche loro qualcosa di inglese hanno bisogno.

Anche per dare un senso di appartenenza alla casa madre.

Si esatto, poi la casa madre ogni 3 / 4 mesi manda anche un giornalino ai dipendenti, a tutti quanti, in inglese dove si spiega cosa si è fatto, le news, qualche notizia, sempre facente parte dell'Unilin.

Questo è interessante, perché non tutte le aziende lo fanno, noi abbiamo comunque migliaia di dipendenti e gli mandano il giornalino a casa, dove ci sono magari l'intervista a qualche responsabile, novità, ecc.

Quali suggerimenti darebbe per migliorare ulteriormente la gestione delle diversità, e rendere ancora più facile la comunicazione tra i dipendenti?

Ci vorrebbe una formazione continua, o quantomeno un utilizzo continuo della lingua. Fare conversazione anche all'interno dell'azienda (le singole filiali) in modo tale da abbattere quella specie di barriera che si crea sempre, di diffidenza sulle lingue. E quindi soprattutto questa cosa accade quando ci sono persone che non conosci o hai un insegnante, però se queste persone all'interno dell'azienda che si conoscono tra di loro, parlano tra di loro in inglese, si sentono magari più liberi senza il timore di sbagliare, che è quello che molto spesso porta ad una chiusura.

Intervista 16

What is your role within the company?

In our company Unilin we have different divisions, and one of those divisions is Unilin flooring, and for that division I am responsible for Eastern Europe, Southern Europe and Swiss.

So, there are a lot of subsidiaries, and a lot of different languages and cultures to cope with.

We have different entities, like Italy for example, it's an entity of 30/40 people, or in some markets we still have smaller teams and so few people, but it depends on the majority of the market. But I think that in my region we are talking about 170 people.

Is it difficult to cope with different languages?

I'm not a language expert, to be honest I'm native Ukrainian, so I know Ukrainian, and I know English reasonably well, and I used to learn French in the past, but I'm hard to using it. So actually, English is the first and only choice, and usually it's quite okay, it depends on the team, but the main tops management of the organisations, the people I talk to are usually good in English.

Have you ever encountered communication problems related to the presence of different languages or not?

Yes, of course. But usually is in the meeting with customers sometimes, but that we foresee at front, so if I go and I have to see the customer, and I know that we don't have a common language that there has to be a third party supporting me, usually is some local people who support me with translation. And internally we bought few local entities, like Italy for instance, that has been a distributor who we acquired "Area Pavimenti" and when we acquired the distributor we tried to, not force people, but ask people to learn English. So, at early stages, sometimes in those entities not all people at all levels speak English, but gradually then it fixed up, and as I said mostly of the people who are involved in daily communication with HQ, they are quite fluent in English.

As a company, you chose English as a company language to communicate.

Usually yes, as it is a Belgian based company, in the HQ if people speak to each other, they still speak Dutch, but that's more for a fast corridor chat, but if it comes to the meeting where there are multiple languages, English is the one, and everybody switches to English.

Has the company ever implemented other language policies (ex. use of a translator, working by language groups, etc.)?

As I said we can use a translator for specific purposes, that sometimes during a meeting or a conference and we know that in the room there will be people who can not speak English for so many reasons, then we find a solution, and it can be an external translator or internal people, it depends. But there is no kind of constant big solution for it, because usually English is not a problem.

How is communication between subsidiaries carried out, for instance emails, videocalls, etc.?

It's a combination of emails and Teams calls. More writing of course, but online meetings via Teams has also become a daily routine.

When you acquire new subsidiaries you usually as a company organise language courses to improve English?

Usually what we do is, even during the acquisition process, we already look at what does the landscape look like, so that we know who we are going to talk to, because the moment we acquire the entity there is a sort of integration team, so some people of the Belgian HQ and some people of the local team does the group, which will be responsible to integrate the new entity into a general setup. So that group by default has to have one common language which is English, and then with HRs we make a plan, of course you can not do the courses overnight for everybody, because also we are quite geographically spread as we are a sale driven organisation. The sales people are spread all over the territory, so even if I range the courses in Udine for instance, where our Italian HQ is, it will not help the people in Milan, Florence, etc. so what we do, we make a list with HRs and we look the priority, who needs to go first, and how we arrange it: is it a personal training or a group training. And then step by step we try to enrol everybody, if people are willing to do so, we cover the cost of it, but then of course much depends on the desire of a person. If we see a strong desire the person is engaged to cover the cost, we will support them full, if we give a try and then we see that the person is missing the classes and not doing his best, of course the enthusiasm of our part is also reducing.

In your opinion, do internal language problems have an impact on the company's performance?

No, I don't think that we are at that level, I don't think we have an issue with performance, meaning the connection between language and the performance, because the required amount of people is sticking to each other easily. Couldn't be better? Maybe on some occasions the communication could go a bit faster, but I don't think it will improve the performance on a global scale.

On a daily basis there are some small things still to be corrected in my opinion. For example, you arrive to some German HQ or Belgian HQ, you go through some corridors, and you can see signs in German or signs in Dutch, which is relevant for the local team, but less relevant for

the visitors of course. So that we are still working on, but that is also due to the fact that the company is growing very fast. Because indeed if you look 20 years ago at Unilin, 90% of people were working only in Belgian HQ, it was a pure export driven organisation. And in the last 15 years we have acquired multiple entities around the world (UK, Australia, Italy, Nordics, Poland, Swiss, etc.), so we went from a fully localised entity to an international entity quite fast and that takes a bit of a time. So sometimes in small details actually, the big details are fine, the small details sometimes you can see signs in different languages for instance. But it doesn't impact the performance of the organisation.

You said that you are responsible also for Switzerland. And Switzerland has 3 different languages inside the country, is that a problem?

I wouldn't call it a problem, but that's a complexity, because indeed we have in a sales team one guy who speaks French and who hardly understands German, not even English. We have some members who mostly speak German, and they don't understand French and English. And we used to have a guy who spoke Italian and hardly understood German. So of course, for instance for me coming there and talking to the team is impossible. So, for that reason we always have a local manager, but then you face the reality, that you have to have a manager who speaks 3 to 4 languages, which of course as an employer it gets more challenging to find such a person.

And maybe also using a translator who is not used to the technical language of the company creates some difficulties.

But what we try to do is mostly the people who we have inherited, who we took over during the acquisition process, there we have no choice, and we had to take who was there. Now in the majority of cases when we hire a person, and if we know that that person will have contact with anybody else outside his local organisation, we foresee an English-speaking person.

In the past, say 10 years ago, hiring a sales representative in Czech or in Poland we never looked into English at that time, now we see that it works much faster when they talk to each other and when they share experience, so even if I hire a sales rep in Poland I don't need a fluent English, but I need that guy to be able to talk with HQs.

And I suppose it is difficult to cope with all these things.

Yeah, because we do some events together, we gather people from multiple geos together to talk and share experience, sometimes to have fun, etc. and it becomes very challenging to have fun and share experience when you can not talk to each other.

Maybe with all the subsidiaries you don't have problems when you are talking about work topics, because you have a jargon for your products, but maybe you have problems with small talks during meetings?

It's usually a bit different if a person speaks English, you can also quite reasonably cover both the business language and the day-to-day language.

Do we have some technical part of the job, yes, at the same time we are not selling something like rockets or similar, so it is not an extremely technical jargon. So, if you speak English, like you do, you will be able to manage the meeting and also catch up some words from our technical vocabulary.

So usually or it works because the person speaks English, and so you can do both formal and informal discussion, or it just doesn't work because the person doesn't speak English at all.

Maybe it is easier because both HQ and subsidiaries are both nonnative English speakers?

It depends, I have some colleagues in Scotland and then we try to talk to them and it's almost impossible, it's a totally different English. But on average, even if you have a terrible accent, you still adapt at it, and you understand each other, maybe not in full, but it works.

So, it's a matter of being confident that you can speak having some basis, and then just start talking to each other, but first you need to have a basis.

In your opinion, what are the advantages and disadvantages of working with people who speak different languages and come from different cultures?

I will start with advantages, because we have different people, different visions, cultures, ideas, tempers, and I can continue. So sometimes there are very different people, which brings different opinions, ideas, styles to the same table, so you can also share experiences from one geo to another.

On the other hand, it creates complexity, as we already discussed, managing that is quite challenging. Sometimes the differences might be quite heavy so things which are applicable in one geo are totally not applicable in another geo.

So I would say that mostly is a benefit that you have an access to different cultures and different styles, but you have to be cautious that you don't impose one culture or the other, something was successful in France, it doesn't mean it would be successful in Italy, and we are not comparing Asia and Africa, we are comparing two countries which are not so far from each other from a cultural point of view. But even that doesn't work always.

I can go further, the French part of Swiss and the German part of Swiss have different tastes and different ways of doing business. So, I think we have to balance well of getting that knowledge, obtaining it, but being smart enough not to impose anything on the geos who don't want that.

Yes of course, because there are different cultures and different ways of thinking. You have to be careful in talking with people, because you don't know what they think.

Yes, the temper is different, the speed of decisions is different, the ways they speak is different.

Indeed, it's important to have managers who have some experience and who try to preserve the best, and who put a bit down some special things in the culture which the organisation doesn't meet.

But it is interesting how a big organisation has to manage all these things: languages, cultures, etc.

Via correct managers, I would also say via correct HR people, but it depends on organisation per organisation, how much HRs are involved. For me it's more via managers, local ones and central ones where there has to be a very good communication and clarity, which of those regional aspects you should use and which you should neglect.

Intervista 17

Can you briefly describe the role that you play in your company?

The Company Unilin flooring is a producer of laminates, finals and hard wood floors. Our head office is in Belgium, but next to producing we also have factories all over the world and we have vertically integrated into having also our own distribution entities in many countries.

My role, at this point, I work on building the right strategies for all the countries, that's so that we understand from head office what we need in all the countries, and all the way around, what we developed from head office that it's correctly implemented as well in the countries.

How is the company composed in terms of staff so nationalities, languages spoken, etc.?

In the central office it is mainly Belgian speaking people, but there are some internationals, most meetings are in English. And then of course we have our local people in all the different countries and all the different companies there, where we interact with them in English, but they then speak locally their local language.

Does your company have an official language policy?

No, it's very organic.

So, you just chose English as a company language?

Yes, I think it's the most known one.

Are there language training programs offered by the company for the subsidiaries?

Yes, but that's also up to the local entities to request that, but it is possible especially at the start we offer English classes for people who have to start to communicate more with the Head Office. They can follow English classes, but is organised more on a local level, than as central perspective.

How is the communication between subsidiaries and HQ carried out? With emails, videocalls, meetings, etc.?

Yes, we have all of those. Where it is possible to communicate via email, we do emails, we have a lot of Teams calls since Corona Virus. We also try to have at least one responsible from head office for the local region that also travels there to keep the contact.

We also have regular summits, for example customer service summits in which all the customer service from all the entities come to head office to have a joint meeting live, of course in English.

And then we have updates videos from our president, that are available for everyone, and we have every quarter also a meeting with videos to explain what the results are, so information sharing let's say.

You think that videocalls are better for the communication than emails and messages?

Yes, it's definitely better. We try to have videocalls when it's a more complex topic or if it's something new. If it's an update, we can do it via email.

The advantage of Teams is that you can see the reactions, you can ask questions, you have more interaction. But of course, it takes more time, people need to make themselves available, email can be more efficient.

What are the main challenges in communication between colleagues who speak different languages?

Of course, understanding each other is one thing, misunderstanding each other. For me the biggest challenge is that it's a barrier. So especially when it's not live and people don't feel comfortable in the foreign language, they might not speak up and they might say "I understand" just to get rid of the difficulty to try to explain themselves in a foreign language, and then you have a lot of misunderstanding.

You really need to ask a lot of questions and dig through to make sure that people are really understanding and really on board.

Can you describe an example where the language barrier created a significant problem and how was it resolved?

I don't have a recent. I think it's language and culture as well, I remember an example that I have is in the past we had a lot of contact with our Malaysian plant for wood, and there was a lot of calls and meetings and at the end it turned out that there was no raw material to make the products. Because they didn't want to explain that their purchase was stopped. And that caused a lot of commercial problems, and then in the end you see that you need to involve somebody from head office that was involved with them, we needed an interpreter that they trust more than other people, so a good connector is important. Or in some cultures a manager.

What tools or technologies does your company use to overcome language barriers?

Tools I think a lot of updates, videos as I said. I think technologies and tools less, but more things like trainings, what we also try to do is always have people connecting from local entities to the Head Office, if we hire them, that at least they have some decent knowledge, that we don't just hire a manager that then is unable to communicate correctly.

Hiring people with at least the right knowledge to spread the information in the local language to the local people.

The misunderstanding that you can encounter are more related to conversations on specific work topics or to general conversations.

Language barriers have the disadvantage that there's less small talk, so it's an important thing to try to have, but it's a stress factor of course, because if you need to talk in a foreign language and you know you need it for work for example, you will start with mastering the work language but then when you go to small talk, people might be lost.

So, it's definitely an extra step to take, so that's also why we try at least once a year to get people to Belgium and have them doing team building so that they're kind of forced to start talking with their colleagues and train their language as well.

So, it's not only about work always.

It's interesting because in that case you can create a relationship and it's better than also for the formal communications about work.

Yeah, and make people more confident. If they have some small talk, they can see like "oh I can do this" and maybe online they will start doing it as well.

What suggestions will you give to improve language policy management in your company?

At this point there is no policy as I said, or as I know at least. I have to say that I think it evolved quite a lot because we became more and more international. That's rare that you still see people talk in Dutch for example when there's non-Dutch speaking people there. But I think that's important that management also motivates people to speak up when there's a foreign language spoken, and somebody is not understanding it. But that's more a change management than a policy.

I don't know if you can do a lot with policies, I think you need to do more with change management.

How do language differences affect team productivity?

I think in the teams it's not affecting that much the productivity, the only thing you can have been that you start mailing for example from head office to local entities, and that there's a lot of misunderstanding and that can definitely affect the productivity.

And in that case, it can become a lot less inefficient because you have to start, instead of talking via email, to booking meetings and calling them, because it's too hard to do it via email sometimes.

Have you noticed an improvement of collaboration and communication since the English language started to be implemented in the subsidiaries?

Yes, I think that it's an evolution always. Again, as I said sometimes, we acquire another company, and it's a very local culture, and then we have to start to integrate that company into our company. And we have often to hire new people, and when we hire those new people, we hire them with a more international English knowledge.

It often starts a bit hard, and then step by step, and it can take years, that that connection really goes well, and language is an important factor there.

How do you personally handle situations where communication is difficult due to language and cultural barriers?

Try to be understanding, because I think for us who are to it is easy, but for new people it can be really hard. Try to repeat, take it slow and if it's possible also try to adapt and use their language where possible, learn a bit of their language if you go for a longer period in another country, and try to understand their culture and way of thinking.

Even if English is the company language, it doesn't mean you need to not try to adapt a little bit.

Is it difficult for you to work with people who have different language proficiency, or it's a source of stimulation?

No, it's definitely difficult, it's frustrating, because you want to go faster, you want to move forward, but you need first of all to overcome the language barrier, which as I can said it can take a lot of time, so it's not motivating. So, it's something you need to overcome.

In your opinion, what are the advantages and disadvantages of working with people who speak different languages and come from different cultures?

I think we talked a bit about the disadvantages. But the advantage of course is that it makes everything more interesting, I think a lot of people are attracted to learning other cultures, understanding other cultures. It makes the work less flat and livelier, let's say.

I personally have learned a lot from working with other countries. It's a growth opportunity for everybody, I think.

You have different points of view and different ways of working also.

Yeah, and then if you stand back it's stimulating, if you work in deep it might be frustrating, but it's a balance.

The HQ and the subsidiaries are both nonnative English speakers, so maybe the communication in that case is easier, than talking with a native English speaker?

Yes, correct. Because even if we talk to people in the UK or Ireland sometimes you struggle to talk English with them because it's a very different accent and slang.

Do you think that the company is doing enough to address language issues?

As I said I think it's a very organic thing expected from people that connect with head office to speak and understand English. So, I don't think that there's really a lower focus on it, and maybe that should be something to look into a bit more. Because you see as well that we offer also internal trainings and communication, and I think a lot of local people miss a lot of the communication and information because of that.

What type of support and changes you would like to see in the future?

I think the company needs to think first of all what they want to do, because with AI now there's a lot more options, so do we want to push through English, or we will adapt our communications and videos to local languages? And I don't think we have talked about it yet, so that's a first step, I think.

Appendice 2: Intervista Tre Altamira

La Tre Altamira è il risultato della fusione di due imprese, che erano concorrenti: la TRE all'Altamira.

L'azienda TRE è stata fondata a Milano ed è stato il primo spin off del Politecnico. L'azienda è nata nel marzo del 2000, per opera di due professori, a seguito dello sviluppo di un algoritmo di elaborazione delle immagini satellitari. Ci sono migliaia di satelliti in orbita, in particolare utilizzano i radar che fanno delle immagini non chiare, e il compito dell'azienda è quello di elaborare queste immagini e ottenere delle informazioni con l'algoritmo. E con queste immagini possono vedere come si muove il terreno: se ci sono delle frane, come si muovono i versanti, se ci sono degli scavi in area urbana e i palazzi nelle aree intorno cedono, ecc.

In parallelo all'interno dell'agenzia spaziale francese è nata quest'altra azienda, ossia l'Altamira.

Le due aziende sono state concorrenti per un po' di anni, poi è arrivato il gruppo CLS, un gruppo francese, sempre generato all'interno dell'agenzia spaziale francese, che si occupa di tante tecnologie, ma tutte con un filo comune che è qualcosa che viene dal satellite. Alcuni anni fa è entrato un investitore che ha comprato parte dell'azienda, ha portato capitale e con quello hanno iniziato a comprare alcune aziende in giro per il mondo. Hanno comprato prima Altamira e qualche anno dopo hanno acquistato anche TRE, e sono state fuse in un'unica azienda: TRE Altamira.

All'interno del gruppo CLS la TRE Altamira si occupa delle analisi delle immagini satellitari di tipo radar, e l'obiettivo è quello di misurare come si muove il terreno.

La TRE Altamira è di proprietà francese, ed è divisa su tre sedi: una a Milano (HQ), e poi ci sono l'ufficio di Barcellona e l'ufficio di Vancouver. Il lavoro tra i tre uffici viene diviso su una base geografica: Vancouver si occupa di Nord America e Australia (paesi che parlano inglese), Barcellona si occupa di centro e sud America (che parlano spagnolo) e di alcuni paesi dell'Europa e del Medio Oriente, Milano invece si occupa di altri paesi europei, sud Africa ed Estremo Oriente.

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda?

Sono il general manager dell'ufficio di Barcellona dal 2018.

Com'è composta l'azienda dal punto di vista dello staff (mansioni svolte, nazionalità, lingue parlate)?

Nell'ufficio di Barcellona lavorano 34 persone, più di 50 a Milano e altre 30 a Vancouver. Si tratta di un settore molto di nicchia, infatti abbiamo 4 veri concorrenti in tutto il mondo.

Avendo una forte componente tecnica l'azienda è composta da:

- Ingegneri di telecomunicazione (Digital Signal Processing): gruppo tecnico, di cui fa parte un gruppo che si occupa di ricerca e sviluppo (R&D)
- Tecnici che interagiscono con i clienti (geologi, geofisici, ingegneri ambientali, ecc.)
- Amministrazione
- Vendita
- Marketing e Comunicazione
- HR

Come viene svolta la comunicazione tra filiali (E-mail, videocall, riunioni, ecc.)?

Principalmente utilizziamo Google Meet, e-mail e chat. E lo stesso succede con la casa madre. Inoltre, ogni anno si svolge una riunione di tutti i venditori a Milano. Si tratta di una comunicazione molto intensa, in base anche al ruolo ricoperto, io ad esempio come General Manager ho a che fare con tante persone di diversi dipartimenti.

Come si svolge la comunicazione all'interno delle singole filiali?

Nelle singole filiali utilizziamo anche lo smart working, e abbiamo una politica di 2 giorni di ufficio obbligatori a settimana. Anche in questo caso la comunicazione avviene attraverso riunioni, Google Meet, e-mail e chat.

C'è un linguaggio specifico legato alle attività svolte nell'azienda?

È presente un linguaggio tecnico, c'è un grande utilizzo di parole molto tecniche e anche un fenomeno di "italianizzazione" di parole inglesi. Essendo un settore molto tecnico abbiamo di conseguenza un gergo tecnico molto specifico.

Hai mai riscontrato problemi di comunicazione legati alla presenza di lingue diverse?

No, non ho mai riscontrato particolari problemi di comunicazione, in quanto parliamo tutti in inglese. Il livello di scolarizzazione all'interno dell'azienda è molto alto, il settore è molto specifico, e di conseguenza circa il 90% degli impiegati parla inglese.

Inoltre, quando viene effettuato il recruitment cercano proprio persone che sappiano parlare inglese, in modo da evitare le difficoltà.

I problemi riscontrati sono legati a conversazioni su argomenti specifici inerenti al lavoro, o più legati alle conversazioni generiche (small talk)?

Non ci sono problemi di incomprensione soprattutto a Milano e Barcellona in cui l'inglese non è lingua madre per nessuna delle due filiali. Mentre quando si comunica con l'ufficio di Vancouver ci sono spesso incomprensioni, principalmente a livello di pronuncia e di lessico, ma c'è grande disponibilità da parte loro a venirci incontro.

L'azienda ha mai attuato politiche linguistiche per risolvere questi problemi (utilizzo di una lingua comune, utilizzo di un traduttore, lavorare per gruppi linguistici, ecc.)?

A livello di comunicazione interna è stato scelto l'inglese come lingua aziendale e quindi tutta la comunicazione avviene in inglese. Inoltre, durante il recruitment viene richiesta la conoscenza della lingua inglese.

A livello invece di comunicazione esterna, per agevolare la comunicazione con il cliente sono state assunte delle persone con competenze linguistiche relative ai paesi di provenienza dei clienti.

Sono stati organizzati dei corsi di lingua dall'azienda per migliorare le competenze linguistiche dei dipendenti?

Sono stati organizzati dei corsi di inglese per tutti, e un corso di spagnolo nell'ufficio di Barcellona. A Barcellona sono 35 dipendenti e ci sono 12 nazionalità diverse tra cui: spagnola, francese, cinese, libanese, brasiliana, russa, cilena, tedesca, portoghese, italiana, venezuelana, ecc. Quindi anche come lingue native di origine sono presenti tante lingue diverse.

La presenza di lingue e culture diverse ha un impatto positivo sulla performance dell'azienda?

Sì, perché siamo flessibili nei confronti dei clienti, e anche internamente la qualità della comunicazione che viene fatta, è molto buona. Si tratta di una comunicazione sempre rispettosa e misurata.

Internamente la presenza di persone che parlano diverse lingue agevola la comunicazione con altre filiali. Ad esempio, abbiamo una collega cinese che lavora in Germania e quindi parla

tedesco e cinese. Il gruppo CLS ha acquisito una filiale in Cina e quindi in quell'occasione è stata mandata nella filiale cinese per aiutare nella comunicazione tra casa madre e filiale.

Per lei è difficoltoso lavorare con diverse lingue o è una fonte di stimolo?

Non è difficoltoso, ma piuttosto divertente. Nelle occasioni di ritrovo e di pausa si parla di modi di dire, delle lingue diverse, delle diverse culture di origine. E in questo modo abbiamo riscoperto tantissime connessioni, somiglianze e differenze tra le varie culture e anche tra le diverse lingue.

Quali sono, secondo lei, i vantaggi e gli svantaggi di lavorare con persone che provengono da culture diverse e parlano lingue diverse?

È principalmente un vantaggio e l'ambiente è molto stimolante. C'è sempre un'attenzione in più da parte di tutti per comunicare, e non è una cosa banale. Parlando la stessa lingua si rompono le barriere, riesci a entrare più in sintonia ma si abbassa il livello di confidenza. In questo caso sei cauto anche nell'esprimerti e quindi è difficile avere conflitti. È un vantaggio avere questa diversità.

La cosa succede anche nella casa madre, viene fatta una settimana di riunione ogni anno a Tolosa, dove c'è la sede principale del gruppo CLS. In questa settimana fanno questa grande riunione in cui si incontrano tutte le aziende che fanno parte del gruppo CLS, ci sono imprese che vengono dal Giappone, Corea, Australia, Sud Africa, Dubai, Cile, Perù, Stati Uniti, Francia, Indonesia, Italia, Brasile, ecc.

Anche in questo caso la lingua veicolare è l'inglese, ed è presente questa bella atmosfera di multinazionalità, che è molto divertente.

Ad esempio, durante la cena di Natale dell'ufficio di Barcellona abbiamo diviso i dipendenti in 6 gruppi capeggiati da una madrelingua di una lingua diversa: Spagnolo, Catalano, Francese, Italiano, Arabo e Russo. Ciascun capogruppo doveva insegnare una filastrocca, una canzone, o comunque qualcosa inerente al Natale agli altri componenti del gruppo e tutti dovevano recitarlo nella lingua originale. Ed è stato molto divertente e stimolante, abbiamo sfruttato la diversità linguistica e culturale per conoscerci e creare gruppo.

Bibliografia

BALBONI PAOLO E., CAON FABIO, “La comunicazione interculturale”, Marsilio Editori, 2015

BOUCHET DOMINIQUE, “Cross-cultural communication and the continuity of cultures: the role of intercultural dialogue”, *Politeja*, Jagellonian Cultural studies mobility of cultures, No. 20/1, (2012), pp. 27-40

COX TAYLOR H., BLAKE STACY, “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”, *Academy of Management Executive*, Agosto 1991, Vol. 5, No. 3, pp. 45-56

DANULLIS MAREIKE, DEHLING SIMONE, PRALICA SUZANA, “Diversity Management – A New Paradigm -”, Kristianstad University, (gennaio 2004)

FEELY ALAN J., HARZING ANNE-WILL, “Language Management in Multinational Companies”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 10, No. 2, 2003, pp. 37-52

FEELY ALAN J., HARZING ANNE-WILL, “The language barrier and its implications for HQ-subsubsidiary relationships”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 15, No. 1, 2008, pp. 49-61

FISCHER MICHAEL, “Diversity management and the business case”, in KAREN KRAAL, JUDITH ROOSBLAD, JOHN WRENCH (ed.), *Equal opportunities and Ethnic Inequality in European Labour markets. Discrimination, Gender and Policies of Diversity*, Amsterdam University Press, 2009, pp. 95-118

FLECHEUX LAURENCE, “Stéréotypes et préjugés, des filtres qui bloquent les relations interpersonnelles”, in Ch.L. Mayer (ed.), *Se former à l'interculturel. Expériences et propositions*, Paris 1999, pp. 15-18

GILBERT JACQUELINE A., STEAD BETTE ANN, IVACEVICH JOHN M., “Diversity Management: A New Organizational Paradigm”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 21, No. 1 (agosto 1999), pp. 61-76

GOMEZ-MEJIA LUIS R., PALICH LESLIE E., “Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms”, *Journal of International Business Studies*, 2nd Qtr., 1997, Vol. 28, No. 2, pp. 309-335

GWELE N.S., “Diversity management in the workplace: beyond compliance”, *Curationis*, 32 (2), giugno 2009, pp. 4-10

HARZING ANNE-WILL, KOSTER KATHRIN, MAGNER ULRIKE, “Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsiary relationship”, *Journal of World Business*, Vol. 46, 2011, pp. 279-287

HENDERSON JANE KASSIS, “Language Diversity in International Management Teams”, *Int. Studies of Mgt. & Org.*, Vol. 35, No. 1, 2005, pp. 66–82.

KANKAANRANTA ANNE, KARHUNEN PAIVI, LOUHIALA-SALMINEN LEENA, ““English as a corporate language” in the multilingual reality of multinational companies”, *Multilingua*, Vol. 37 No. 4, 2018, pp. 331-351

KEIL MARION, AMERSHI BADRUDIN, HOLMES STEPHEN, JABLONSKI HANS, LUTHI ERIKA, MATOBA KAZMA, PLETT ANGELIKA, VON UNRUH KAILASH, “Manuale di Formazione sul Diversity Management”, settembre 2007

KIM BEYONG YONG, “Managing Workforce Diversity: Developing a Learning Organization”, *Journal of human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 5 (2), 2006, pp. 69-90

LUO YADONG, SHENKAR ODED, “The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 3, 2006, pp. 321-339

MARQUIS JEFFERSON P. “The Diversity Management Literature”, in J.P. MARQUIS et al. (ed.), *Managing Diversity in Corporate America. An Exploratory Analysis*, Rand Corporation, 2008, pp.3-10

SANDEN G. R., “Corporate Language Policies – What Are They”, *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 11, Novembre 2015, pp. 1097-1101

TANGE HANNE, LAURING JAKOB, “Language management and social interaction within multilingual workplace”, *Journal of Communication Management*, Vol. 13, No. 3, 2009, pp. 218-232

TENZER HELENE, PUDELKO MARKUS, HARZING ANNE-WILL, “The impact of language barriers on trust formation in multinational teams”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, 2014, pp. 508-535

Ringraziamenti

Alla fine di questo lavoro ritengo doveroso ringraziare tutte le persone che hanno contribuito al mio percorso accademico, allo svolgimento di questa tesi di laurea, e che mi hanno aiutato a crescere. È difficile ringraziare in poche righe tutti coloro che, in modo diverso, hanno condiviso con me questi anni e hanno contribuito a renderli migliori.

Un ringraziamento speciale va alla mia relattrice, la Prof.ssa Valentina Porcellana, per la sua immensa disponibilità e gentilezza. Grazie per avermi guidata e motivata durante tutta la stesura di questo lavoro e nella fase più importante del mio percorso di studi.

Ringrazio infinitamente l'azienda Unilin Italia e tutti i dipendenti che si sono resi disponibili a partecipare alle interviste svolte. In particolar modo, vorrei ringraziare la dottoressa Cinzia Ardito e il dottor Maurizio Galli, per il loro supporto e il loro interesse a contribuire a questo lavoro di tesi. Grazie per avermi fatto conoscere una realtà interessante e dinamica, che mi ha permesso di mettermi in gioco e apportare un punto di vista pratico a questo lavoro.

A mia mamma e mio papà, le mie rocce e il mio porto sicuro. Le parole non bastano per dirvi quanto vi sono grata, per tutti i sacrifici che fate per me e per il mio futuro. Grazie per credere sempre in me e spronarmi a inseguire i miei sogni, anche se so che a volte è doloroso vedermi andare lontana per scoprire il mondo. Senza di voi e il vostro sostegno non sarei arrivata a questo momento importante della mia vita. Questo traguardo lo dedico a voi!

Ad Alberto, che in questi ultimi 3 anni è stato sempre al mio fianco, in tutti i momenti dai più belli ai più bui. Grazie per avermi sempre supportata e aver sempre creduto in me dal primo momento, soprattutto durante la stesura di questa tesi. Grazie per avermi fatto vedere cos'è davvero l'amore e per rendere la mia vita un po' più colorata.

Alle mie compagne di corso, Margherita, Marta, Elisa e Giulia, che hanno condiviso con me questo percorso. Vi ringrazio per aver reso questi 3 anni i più divertenti e più pazzi della mia vita! Senza di voi questo percorso non sarebbe stato lo stesso. A tutti i pranzi dopo lezione, le sessioni di studio infinite, le serate e non scordiamoci tutti gli aperitif. Continuate a risplendere e inseguire i vostri sogni.

Infine, non per importanza, vorrei ringraziare Emma, la mia compagna di avventure da molti anni a questa parte. Grazie per tutti i momenti passati insieme e per quelli che verranno, nonostante la distanza che ci ha separato in questi anni.