

~ Audaces fortuna juvat ~

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos Romaanisten ja klassisten kielten laitos
Tekijä Kati Vuori	
Työn nimi Difficoltà riscontrate nella collaborazione finnico-italiana e le qualità di un collaboratore interculturalmente competente	
Oppiaine Romaaninen filologia, Kulttuurienvälinen viestintä / ICIR-maisteriohjelma	Työn laji Pro gradu
Aika Joulukuu 2000	Sivumäärä 70 sivua + liitteet
Tiivistelmä - Abstract <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää suomalais-italialaisen yhteistyön yleisimpiä ongelmia sekä koota yhteen ominaisuuksia, joiden avulla tätä kahden kulttuurin välistä yhteistyötä voidaan tehostaa. Teoriataustana on käytetty mm. Nancy Adlerin, Richard R. Gestelandin sekä Daniel Kealeyn teoksia.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmänä ovat suomalaisissa yrityksissä Italiassa työskentelevät suomalaiset ja italialaiset. Heidän omakohtaisista kokemuksistaan kerättiin tietoa sekä kvalitatiivisilla kyselylomakkeilla että näitä syventävillä haastatteluilla. Tutkimukseen osallistui yhteensä 50 suomalaista ja 64 italialaista.</p> <p>Yleisimpiä ongelmia yhteistyössä ovat olleet kielivaikkeudet sekä kulttuurierot, mitkä aiheuttavat ongelmia sopeutumisessa erilaiseen kulttuuriseen ympäristöön. Suomalaisen ja italialaisen kulttuurin suurimmat erot ovat erityisesti viestintätyyleissä, johtamistavoissa sekä perusarvoissa.</p> <p>Ongelmia voidaan ehkäistä ja yhteistyötä tehostaa opettelemalla työ- ja elinympäristön kieli, tutustumalla paikalliseen kulttuuriin sekä luomalla suhteita paikallisiin ihmisiin. Nämä tekijät lisäävät viihtyvyyttä vieraassa kulttuurissa, jota tuntemalla voi oppia ymmärtämään ja myös hyväksymään tähän eri kulttuuriin kuuluvia tapoja, käsityksiä ja arvoja. Avoimuus, positiivisuus sekä luottamus omaan itseensä ovat myös tärkeitä tekijöitä kulttuurienvälisen kanssakäymisen onnistumiselle.</p>	
Asiasanat kulttuurienvälinen = interculturale, suomalais-italialainen = finnico-italiana, yhteistyö = collaborazione, sopeutuminen = adattamento	
Säilytyspaikka Aallon kirjasto	
Muita tietoja	

1. INTRODUZIONE	4
1.1. PRESENTAZIONE DELLO STUDIO.....	4
1.1.1. Scopo, corpus e metodo dello studio	4
1.1.2. L'esecuzione dello studio.....	5
1.1.3. Lo studio di due culture diverse - le problematiche della ricerca.....	6
1.2. LA CULTURA ONNIPRESENTE	7
1.2.1. Definizione di cultura	7
1.2.2. Differenze nell'uso del potere e nei valori	8
1.2.2.1. <i>Distanza dal potere</i>	8
1.2.2.2. <i>Maschile - femminile</i>	9
1.2.3. Mansioni e puntualità nelle relazioni umane	9
1.2.3.1. <i>Il tempo monocronico e quello policronico</i>	9
1.2.3.2. <i>Importanza della mansione, importanza delle relazioni</i>	10
1.2.4. Diminuire l'ambiguità attraverso la comunicazione	11
1.2.4.1. <i>Evitare l'incertezza</i>	11
1.2.4.2. <i>La cultura espressiva – la cultura riservata</i>	12
1.2.5. Gli stereotipi e le aspettative verso le altre culture	13
1.3. LA COOPERAZIONE TRA CULTURE DIVERSE	14
1.3.1. L'adattamento ad una cultura straniera e lo shock culturale....	14
1.3.1.1. <i>Lo shock culturale inevitabile</i>	14
1.3.1.2. <i>La reazione della cultura di destinazione</i>	16
1.3.2. La comunicazione interculturale	17
1.3.2.1. <i>Uno scambio di significati</i>	17
1.3.2.2. <i>La lingua rispetto alla cultura</i>	18
1.3.2.3. <i>Diversità delle lingue straniere</i>	18
1.3.3. L'organizzazione multiculturale	19
1.3.3.1. <i>L'organizzazione e la cultura</i>	19
1.3.3.2. <i>Diversi tipi di cultura organizzativa</i>	20
1.4. LA COMPETENZA INTERCULTURALE.....	21
1.4.1. Definizione di competenza interculturale	21
1.4.2. La formazione interculturale.....	22
1.4.3. Qualità e capacità interculturalmente essenziali	23
1.4.4. La selezione del personale	24
2. ANALISI	26
2.1. LA PRESENTAZIONE DEGLI INTERVISTATI.....	26
2.1.1. I questionari.....	26
2.1.2. Le interviste	28
2.1.3. Le conoscenze linguistiche.....	29
2.1.4. La formazione ricevuta per la mansione interculturale	29
2.2. L'INCONTRO DELLA CULTURA FINLANDESE CON QUELLA ITALIANA	30
2.2.1. Le aspettative verso i colleghi stranieri	30
2.2.2. Cambiare idea	32
2.2.3. Il collega straniero tipico	33
2.3. LA COOPERAZIONE FINNICO-ITALIANA	35
2.3.1. L'adattamento alla cultura straniera.....	35
2.3.1.1. <i>I finlandesi nella cultura italiana</i>	35

2.3.1.2. <i>Tutta la famiglia deve stare bene</i>	35
2.3.1.3. <i>Conoscere la lingua locale</i>	36
2.3.2. <i>Difficoltà riscontrate nella collaborazione</i>	36
2.3.2.1. <i>L'uso delle lingue straniere</i>	36
2.3.2.2. <i>Culture comunicative diverse</i>	39
2.3.2.3. <i>Due mentalità diverse</i>	41
2.3.3. <i>Possibili ragioni per malintesi culturali</i>	43
2.3.3.1. <i>L'espressività contro la riservatezza</i>	43
2.3.3.2. <i>Il dirigente italiano e quello finlandese</i>	44
2.3.3.3. <i>Sesso, età, istruzione e posizione</i>	48
2.4. IL COLLABORATORE COMPETENTE NELL'AMBIENTE FINNICO-ITALIANO ..	50
2.4.1. <i>Proposte per risolvere e prevenire i problemi riscontrati</i>	50
2.4.1.1. <i>Cosa fare nel caso di difficoltà linguistiche?</i>	50
2.4.1.2. <i>Come risolvere e prevenire i malintesi culturali?</i>	54
2.4.2. <i>L'importanza della preparazione al lavoro interculturale</i>	56
2.4.2.1. <i>Le capacità necessarie per una collaborazione efficace...</i>	56
2.4.2.2. <i>Aspetti essenziali da imparare</i>	57
2.4.3. <i>La saggezza dell'esperienza</i>	58
2.4.3.1. <i>La collaborazione interculturale lascia un segno</i>	58
2.4.3.2. <i>Consigli per futuri collaboratori</i>	61
3. CONCLUSIONE	62
BIBLIOGRAFIA	68
APPENDICE	70

1. INTRODUZIONE

1.1. Presentazione dello studio

1.1.1. Scopo, corpus e metodo dello studio

Scopo di questo studio è quello di esaminare la cultura finlandese e quella italiana per poter distinguere differenze culturali che possono causare malintesi nella collaborazione tra colleghi italiani e finlandesi in aziende finlandesi operanti in Italia¹. Alla luce di queste differenze, si cercheranno di definire i fattori che possono contribuire ad un'efficace cooperazione finnico-italiana. Il corpus della ricerca è costituito dalle esperienze di collaborazione tra finlandesi e italiani, raccolte attraverso interviste e questionari. Ci auguriamo che queste informazioni possano poi servire alla formazione delle persone che agiscono in un contesto multiculturale, facilitando l'individuazione dei punti critici nel mondo lavorativo interculturale. Le interviste ed i questionari utilizzati consistono in domande aperte, per cui la ricerca può essere definita qualitativa più che quantitativa.

La capacità di cooperare è molto importante nel mondo di oggi, specialmente nell'ambito professionale, in cui il lavoro viene svolto sempre più spesso in progetti definiti con obiettivi e scadenze precisi. I colleghi di lavoro ed i clienti hanno frequentemente origine culturale diversa. I membri di una "squadra" multiculturale, che lavorano per uno scopo comune, possono trovarsi fisicamente in diverse parti del mondo e usare i mezzi di comunicazione per trasmettere informazioni. Questi gruppi multinazionali potrebbero funzionare in modo ancor più efficace dei gruppi di connazionali poiché sono composti da membri di varie nazioni e possono usufruire di competenze appartenenti a culture diverse. Purtroppo, la realtà non è così semplice e spesso si presentano problemi e malintesi tra colleghi di origine culturale diversa.

¹ Sono stati inclusi anche i finlandesi che lavorano stabilmente per la stessa azienda in Finlandia, ma che sono in contatto con colleghi italiani per motivi di lavoro e che compiono saltuariamente delle trasferte in Italia.

1.1.2. L'esecuzione dello studio

Lo studio è stato effettuato durante la primavera del 1999. Nella prima fase della ricerca, i questionari sono stati distribuiti sia ai dipendenti finlandesi che a quelli italiani di tutte le aziende finlandesi operanti in Italia - in totale sono 54². Il questionario è stato mandato a 86 finlandesi dei quali 50 hanno risposto e quindi partecipato alla ricerca. Dal momento che i dipendenti italiani sono in numero maggiore nelle aziende finlandesi oggetto della ricerca, il numero dei questionari distribuiti agli italiani è conseguentemente più cospicuo di quello consegnato ai dipendenti finlandesi: a fronte di 211 questionari spediti, sono state ricevute 64 risposte.

La seconda fase dello studio è rappresentata da interviste eseguite per approfondire gli argomenti trattati nei questionari. Sono stati intervistati 10 persone finlandesi e 10 persone italiane in aziende finlandesi operative in Italia. La scelta dei soggetti è stata fatta a caso. Le interviste sono state condotte sia di persona che al telefono, a seconda delle possibilità della ricercatrice. La lingua utilizzata sia nei questionari che nelle interviste è stata sempre la madrelingua della persona interpellata, comunque l'italiano o il finlandese.

Prima della ricerca vera e propria, è stato effettuato uno studio pilota sulle aspettative tra giovani finlandesi e giovani italiani nei confronti dell'altra "nazionalità" attraverso un questionario distribuito a 100 giovani italiani e 100 giovani finlandesi. La metà delle persone erano appartenenti al sesso femminile e l'altra metà a quello maschile. Questa ricerca faceva parte del programma Lingua dell'Unione Europea³.

² Primavera 1999.

³ Il programma Lingua dell'Unione Europea è parte dei programmi di istruzione e training e promuove lo sviluppo della conoscenza delle lingue straniere nella Comunità Europea.

1.1.3. Lo studio di due culture diverse - le problematiche della ricerca

Esaminare e paragonare culture diverse non è semplice. Bisogna tenere conto del fatto che una cultura, cioè un gruppo di persone, sviluppa regole, abitudini e comportamenti comuni a tutti i partecipanti del gruppo. Nonostante ciò, ogni individuo può far parte di diverse culture attraverso quella dei genitori, del paese o dei paesi di residenza, ovvero attraverso altre culture significative nel corso della vita. Tutte queste culture hanno regole ed abitudini che influenzano il comportamento individuale. Comunque, i risultati ottenuti con questa ricerca e le conclusioni tratte sulla base dei risultati permettono di formulare dei principi generali. Sono aspetti comuni ai membri di una determinata cultura che un singolo membro della medesima cultura può possedere o meno. È importante capire che tutti i membri appartenenti ad una determinata cultura non si comportano esattamente allo stesso modo, anche perché spesso i presupposti sono diversi per ciascuno.

L'intenzione della presente ricerca non è quella di valutare la cultura italiana o la cultura finlandese in qualsivoglia modalità o di formulare preferenze culturali. I punti di vista dei due gruppi culturali sono chiaramente diversi, poiché nel contesto del presente studio gli italiani si trovano nel loro paese di origine, pur essendo in contatto con finlandesi per motivi professionali. Al contrario, i colleghi finlandesi hanno cambiato il loro paese di residenza. Lavorano e vivono in un ambiente completamente diverso da quello abituale. A causa di questa differenza, le loro risposte pongono l'accento su aspetti diversi ed anche i problemi riscontrati sono considerati in modo dissimile. Inoltre, è necessario tenere in considerazione il fatto che la nazionalità finlandese della ricercatrice può avere una qualche involontaria influenza sia sulle risposte dei finlandesi che su quelle degli italiani.

1.2. La cultura onnipresente

1.2.1. Definizione di cultura

La cultura può essere concepita come qualcosa di *comune a tutti*, oppure quasi tutti, *i membri di un gruppo sociale*. I membri più anziani del gruppo cercano di “passare” queste informazioni ai membri più giovani. La cultura viene quindi *acquisita*, non ereditata, dall'ambiente sociale circostante. Le abitudini, i valori, la morale e le norme *modificano il comportamento dell'individuo e la sua percezione del mondo* in modo particolare.⁴

Esperto di antropologia organizzativa ed attività commerciali internazionali, Hofstede (1992) esamina la cultura e la sua influenza sull'individuo dal punto di vista dell'organizzazione e della cooperazione internazionale. Hofstede qualifica la cultura come *programmazione mentale*. Secondo lui, ogni persona assorbe modi di pensare, di sentire e di comportarsi dall'ambiente circostante, per esempio dalla famiglia, dagli amici, dai gruppi di attività, dalla scuola oppure dal lavoro. La maggior parte della programmazione mentale viene sviluppata nella pre-infanzia, quando l'individuo impara ancora facilmente imitando gli altri. Questo determina però solo parzialmente il comportamento dell'individuo - l'uomo è anche capace di andare contro la sua programmazione mentale, comportandosi in un modo diverso.⁵

Secondo l'antropologo americano Edward T. Hall (1959), la cultura influenza ogni aspetto della vita umana. È però difficile per un individuo accorgersi di questo influsso complessivo da solo⁶. In modo particolare, gli aspetti più palesi della propria cultura, dati spesso per scontati e non esaminati da vicino, influiscono in modo profondo sul comportamento di una persona⁷. I valori appartengono al nucleo della cultura e costituiscono elemento essenziale della persona, esercitando quindi un'influenza

⁴ Vedi per esempio in Adler 1997 = Adler, N. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, 14-18

⁵ Hofstede 1992 = Hofstede, G. *Kulttuurit ja organisaatiot - Mielen ohjelmointi*. Juva, 19-21

⁶ Hall 1959 = Hall, E. T. *The Silent Language*. New York, 30

⁷ Hall 1976 (1981) = Hall, E. T. *Beyond Culture*. New York, 16-17

notevole sul suo comportamento. Sono le prime cose che i bambini imparano nel loro ambiente in modo subconscio. Dal momento che la maggior parte dei valori diviene aspetto inconsapevole, la persona stessa non riesce ad analizzare e distinguere i motivi del proprio comportamento.⁸ Infatti, secondo Hall (1959) comprendere una cultura straniera non è così difficoltoso come capire la propria⁹.

1.2.2. Differenze nell'uso del potere e nei valori

1.2.2.1. *Distanza dal potere*

Hofstede (1992) osserva le differenze culturali tra gruppi sociali nella sua ricerca eseguita sul personale dell'IBM in 50 paesi e tre continenti diversi. I gruppi dei dipendenti erano simili, benché appartenenti a paesi diversi e quindi di nazionalità diversa: ciò dimostra le differenze culturali tra varie nazioni.¹⁰ La dimensione della *distanza dal potere* individua le differenze nazionali nell'atteggiamento verso la divisione non uguale del potere e verso le relazioni di dipendenza nell'ambito di una società. L'Italia è considerata come un paese a grande distanza dal potere, mentre la Finlandia è definita come una società a distanza ridotta dal potere.¹¹ In una *società a grande distanza dal potere*, la diversità dell'importanza o della posizione delle persone è accettata. I genitori, gli insegnanti ed i superiori sono tutte autorità che dirigono la vita di un individuo. Invece, nella *società a minima distanza dal potere*, la disparità tra le diverse persone, non accettata, è ridotta al minimo. L'uso del potere deve essere giuridicamente giustificato. I simboli del potere e dello stato in una persona vengono criticati più che apprezzati. Il rapporto tra genitori e figli, così come quello tra insegnanti e studenti, è basato sul rispetto reciproco e sull'uguaglianza.¹²

⁸ Hofstede 1992:18-40

⁹ Hall 1959:30

¹⁰ Hofstede 1992:31-35

¹¹ Hofstede 1992:46-47

¹² Hofstede 1992:42-75

1.2.2.2. *Maschile - femminile*

Secondo Hofstede, la differenza nei valori dei due sessi esiste in ogni società - anche se una nazione può essere definita prevalentemente femminile o maschile, i valori delle donne e degli uomini divergono ugualmente. La dimensione del maschile - femminile spazia in tutti gli ambiti della società. *Le società dei valori maschili* è spesso molto competitiva. La forza, la velocità ed il successo sono valori fondamentali che classificano gli individui. La divisione tra uomo e donna è più marcata rispetto alle culture basate sui valori femminili. *Le culture che riconoscono i valori femminili* apprezzano la socialità, la simpatia e la modestia nell'individuo. L'uguaglianza e la solidarietà sono valori basilari che reggono rapporti interpersonali sia nella famiglia e nella scuola che nel lavoro. Hofstede classifica la Finlandia come una società dai valori molto femminili. L'Italia, invece, si trova tra i paesi in cui la cultura è caratterizzata da una maggiore "maschilità".¹³

1.2.3. Mansioni e puntualità nelle relazioni umane

1.2.3.1. *Il tempo monocronico e quello policronico*

Edward T. Hall (1959) ha sviluppato il concetto del tempo monocronico e di quello policronico¹⁴. Le culture in cui è importante rispettare procedure e concludere le mansioni date in un certo orario utilizzano il tempo in un modo monocronico, ovvero svolgendo 'una cosa alla volta'. Le culture del tempo policronico, che applicano il principio 'molte cose alla volta' danno invece importanza alle relazioni con altre persone e possono fare diverse cose contemporaneamente perché non seguono orari rigidi. Secondo Hall, in ogni cultura tecnologicamente sviluppata esiste sia il tempo monocronico che quello policronico, la differenza è nel modo in cui vengono utilizzati in ciascuna cultura.¹⁵ Gesteland (1999) distingue

¹³ Hofstede 1992:117-157

¹⁴ Hall 1959

¹⁵ Hall 1983 = Hall, E. T. *The Dance of Life. The Other Dimension of Time*, 44-58

differenze regionali all'interno di un paese o di una cultura nei concetti di tempo e di puntualità. Un esempio di questa varietà è l'Italia, classificata come una cultura moderatamente monocronica. Secondo Gesteland, l'Italia del nord rappresenta una cultura monocronica, dove orari ed appuntamenti vengono rispettati in un modo comunque leggermente diverso dalla Germania, paese di cultura altamente monocronica. L'Italia del sud, invece, si avvicina alle culture policroniche dove più degli orari rigidi sono importanti le relazioni con altre persone. La Finlandia, come tutto il nord dell'Europa, fa parte delle culture monocroniche, dove la puntualità è importante.¹⁶ Lewis (1992(1993)) definisce gli elementi appartenenti alle culture monocroniche come introversi, pianificatori, sistematici, legati a orari predefiniti ed a procedure ufficiali. Diversamente, le persone delle culture policroniche sono estroverse e creative, realizzano vari progetti contemporaneamente, cambiano piani ed orari quando necessario e sono in contatto con le persone chiave per far sviluppare i propri progetti.¹⁷

1.2.3.2. Importanza della mansione, importanza delle relazioni

L'orientamento verso il tempo indica la diversa importanza che le culture attribuiscono alla puntualità e alle relazioni umane. Le culture possono essere divise in gruppi anche in base all'orientamento verso le relazioni o verso le mansioni. Secondo Gesteland, nella cultura finlandese le mansioni sono più importanti delle relazioni con le altre persone. La comunicazione tende ad essere chiara e diretta – l'importante è capire il messaggio, non tanto mantenere l'armonia tra gli interlocutori. Nell'ambito lavorativo, le persone sconosciute possono mettersi in contatto direttamente senza doversi prima conoscere. L'Italia rappresenta invece una cultura moderatamente orientata verso le mansioni, nella quale però hanno peso anche le relazioni umane. È importante conoscere la persona con cui ci si lavora o si stipulano accordi. Inoltre, è più facile prendere

¹⁶ Gesteland 1999 = Gesteland, R. R. *Cross-Cultural Business Behavior*. Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures. Copenhagen, 55-62

contatto con persone sconosciute nell'ambito lavorativo attraverso un intermediario. Una comunicazione troppo diretta è vista come offensiva, per cui anche gli aspetti negativi vengono espressi in un modo aperto.¹⁸ Secondo la ricerca di Laurent 1983 (1993), la struttura gerarchica ha un significato diverso nelle culture orientate verso le mansioni e in quelle orientate verso le relazioni. I dirigenti appartenenti a culture con orientamento verso le mansioni pensano che la struttura gerarchica serva ad organizzare tali mansioni e renda più facile risolvere i problemi, mentre per i dirigenti parte delle culture con orientamento verso le relazioni, la struttura gerarchica serve per sapere chi ha il potere e l'autorità.¹⁹

1.2.4. Diminuire l'ambiguità attraverso la comunicazione

1.2.4.1. Evitare l'incertezza

La dimensione di Hofstede, *evitare l'incertezza*, misura il grado di minacciosità riscontrato dai membri di una certa cultura in situazioni incerte e sconosciute. Lo stress ed il bisogno sia di prevedibilità che di regole scritte e non scritte sono indici della sensazione di minaccia. L'Italia, come le altre culture latine, ha un forte bisogno di evitare l'incertezza. Al contrario, la Finlandia riconosce piuttosto una debole necessità di evitare l'incertezza in situazioni dubbiose.²⁰ *Le culture con forte bisogno di evitare l'incertezza* presentano una maggiore ansietà verso le incertezze del futuro o verso le situazioni di dubbio, ma sono anche quelle più estroverse. Evitare l'incertezza significa piuttosto diminuire l'ambiguità. La divisione tra le cose buone e quelle cattive è diretta, e le numerose regole eliminano tutte le possibilità di incertezza. *Le culture con debole bisogno di evitare l'incertezza* non percepiscono tanta ansietà verso l'incertezza. Le persone appartenenti a queste società hanno molta difficoltà ad esprimersi. Lo stress e l'ansia sono mantenute in

¹⁷ Lewis 1992(1993) = Lewis, R. D. *Mekö erilaisia? Suomalainen kansainvälisissä liikeneuvotteluissa*. Keuruu, 45-51

¹⁸ Gesteland 1999 : 19-32

¹⁹ Laurent 1983 = Laurent, A. 'The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management', *International Studies of Management and Organization*, vol 13, no. 1-2, 75-96

²⁰ Hofstede 1992:158-199

modo riservato. Le regole e le norme sono evitate per quanto possibile ed emanate solo in caso di necessità.²¹

1.2.4.2. La cultura espressiva – la cultura riservata

Gesteland (1999) divide le culture anche in base all'espressività. L'Italia è una cultura molto espressiva, mentre la Finlandia fa parte delle culture riservate. Le persone appartenenti alle culture espressive sono spesso estroverse e cercano il contatto con altre persone. Si servono di gesti, espressioni e contatto fisico, mentre le persone parte delle culture riservate sono più moderate nella loro comunicazione. Le pause sono frequenti nella comunicazione tipica della cultura riservata. Parlare contemporaneamente agli altri è considerato maleducato, per cui le persone di culture riservate hanno difficoltà ad iniziare la conversazione con persone di culture espressive, dove l'interesse al discorso viene espresso intervenendo di continuo.²² Secondo Lewis, nel caso di un malinteso, i finlandesi e gli italiani adoperano mezzi completamente diversi per migliorare la comunicazione. Gli italiani vogliono chiarire la situazione parlando ancora di più rispetto a situazioni di normalità e usando un numero di parole superiore di dieci volte a quello dei finlandesi. Gli italiani spiegano a lungo, mentre per i finlandesi, che solitamente parlano già poco, cercano di chiarire una situazione parlando ancor di meno e limitando ulteriormente il loro già scarso uso delle parole.²³

Sajavaara e Lehtonen (1997) definiscono il carattere dei finlandesi come "comunicatori" attraverso ricerche fatte da diverse persone sulla cultura comunicativa finlandese. I finlandesi cercano di essere cortesi e non interrompono l'interlocutore, ma lo ascoltano silenziosi. Come gli altri popoli nordici, i finlandesi preferiscono essere partecipanti passivi in situazioni con molta gente e non amano esibirsi in pubblico. Parlano quando hanno qualcosa da dire e quasi evitano di iniziare una

²¹ Hofstede 1992:158-199

²² Gesteland 1999 : 63-78

conversazione. Espressioni e piccole parole per indicare il seguito del dialogo vengono usate raramente. Al contrario, le pause sono frequenti e il silenzio viene accettato nel discorso. Nella cultura comunicativa finlandese, l'opinione personale viene rispettata. Discutere l'opinione di una persona può significare mancanza di fiducia nei suoi confronti.²⁴

1.2.5. Gli stereotipi e le aspettative verso le altre culture

Le definizioni per classificare persone o intere nazioni con diverse categorie vengono chiamate *stereotipi*. Spesso, gli stereotipi sono basati sull'informazione proveniente dall'ambiente o da persone intorno a noi, oppure sulle esperienze personali di una persona o di un gruppo. Quando un intero gruppo culturale ha delle opinioni comuni, queste vengono chiamati *stereotipi sociali*.²⁵ Gli stereotipi possono essere divisi in diverse categorie in base al punto di vista. *L'autostereotipo* è l'immagine che un gruppo culturale mantiene di se stesso, per esempio la visione che gli italiani hanno di sé. I membri del proprio gruppo vengono considerati identici a se stessi e in possesso di determinate proprietà comuni. L'immagine del proprio gruppo influenza l'atteggiamento verso gli altri. *L'eterostereotipo* è l'immagine che un gruppo culturale mantiene nei riguardi di un altro gruppo culturale, per esempio il modo in cui gli italiani vedono i finlandesi.²⁶

Gli stereotipi producono *aspettative* verso il comportamento dei membri di culture sconosciute. Le aspettative sono utilizzate per prevedere ed interpretare il comportamento degli stranieri. Una persona è propensa ad avere fiducia nelle proprie aspettative, benché non siano sempre accurate. Comunicando con gli stranieri, la persona cerca di confermare le proprie immagini stereotipate, percependo nel proprio subconscio solo il

²³ Lewis 1992 (1993):167-183

²⁴ Sajavaara - Lehtonen 1997 = Sajavaara, K. - Lehtonen, J. 'The silent Finn revisited', Jaworski, A. edd. *Silence - Interdisciplinary Perspectives*. Studies in Anthropological Linguistics 10. New York, 263-283

²⁵ Gudykunst 1998 = Gudykunst, W. B. *Bridging Differences*. Effective Intergroup Communication. s.l. 122-125

²⁶ Lerkkanen 1993 = Lerkkanen, M-K *Kansalliset imago ja stereotypiat*. Ruotsalaisten ja norjalaisten opiskelijoiden mielikuvia Suomi-kuva ja suomalaisten opiskelijoiden mielikuvia Ruotsista ja Norjasta. Tutkimuksia 51. Jyväskylä, 21-22

comportamento che le rafforza - anche se questo aspetto non esiste – ignorando, invece, il comportamento che vada contro le proprie aspettative. Gli stereotipi possono causare malintesi nella comunicazione tra culture, specialmente se vengono mantenuti comunque, pur essendo negativi e non conformi alla realtà.²⁷

Quando una persona è cosciente dei propri stereotipi e delle aspettative verso le persone straniere e si rende conto dell'influenza di questi elementi sul proprio comportamento, è possibile utilizzarli in modo positivo nell'interazione culturale. Meglio preparati a nuove situazioni, si comprende che i membri di una data cultura possono comportarsi in modi diversi, e perfino contrari a ciò che si immagina. Le aspettative verso il comportamento degli stranieri, non sempre conformi alla realtà, danno qualche indicazione su ciò che potrebbe accadere. Gli stereotipi possono essere utili se descrivono una cultura invece di valutarla e si basano su informazioni esatte. È conseguentemente importante modificare i propri stereotipi in base all'esperienza dataci da esperienze con le diverse culture.²⁸

1.3. La cooperazione tra culture diverse

1.3.1. L'adattamento ad una cultura straniera e lo shock culturale

1.3.1.1. Lo shock culturale inevitabile

Quando una persona si accosta ad una cultura straniera, generalmente sperimenta uno stato di disagio e di irritazione che possono arrivare al panico e alla crisi. Questa esperienza viene chiamata *shock culturale* che è provocato dal cambiamento della cultura circostante. La cultura straniera ha norme e valori diversi da quelli della propria e l'individuo si vede obbligato ad adattarsi all'ambiente sconosciuto e ad imparare nuovi modi di comportamento. La persona si sente spesso estraniata, spaesata,

²⁷ Gudykunst 1998:126-129

²⁸ Adler 1997:75-78

frustrata e irritata dalla nuova situazione, e può cominciare a percepire un senso di disapprovazione e ostilità verso la nuova cultura. Inoltre, sono frequenti i sentimenti di solitudine, malinconia, nostalgia e di malessere fisico-psichico.²⁹

La maggior parte delle persone che è efficiente nel proprio lavoro all'estero subisce un severo *shock culturale*. Il coniuge che non lavora, subisce, in genere, uno shock culturale ancora più forte³⁰. Molte persone negano di aver mai sofferto di stress da lavoro oppure di aver subito uno shock culturale nel nuovo ambiente. In realtà, lo shock culturale appartiene inevitabilmente al processo di adattamento alla nuova cultura, e tutti, anche le persone più efficienti, in qualche misura subiscono questo fattore durante una lunga trasferta all'estero.³¹

La prima fase dello shock culturale, *l'euforia*, cioè, l'entusiasmo verso il viaggiare e verso le esperienze nella nuova cultura, inizia già nel proprio paese quando il giorno di partenza si avvicina. Tutto quello che è relativo alla trasferta sembra entusiasmante ed emozionante, ma nel momento di affrontare la vita quotidiana incomincia anche la fase dello shock culturale vero e proprio. Dopo una serie di tentativi e di errori, la persona impara a comportarsi nel nuovo ambiente e familiarizza con le persone locali. Inizia così *l'adattamento alla cultura*. In questa fase, la persona adotta qualche valore della nuova società, si occupa della propria vita sociale e comincia ad avere fiducia in sé. La prosecuzione logica di tale processo è la fase della *stabilità dello stato d'animo*. Lo stato d'animo della persona può rimanere negativo o sprezzante nei confronti della nuova cultura se le esperienze precedenti in tale ambito sono state di esclusione o di ostilità. Invece, se la persona si è adattata bene al nuovo ambiente, lo stato d'animo stabile diventerà molto probabilmente favorevole verso la cultura

²⁹ Hofstede 1992:299-301; Brown 1986 (1990) = Brown, H. D. 'Learning a second culture', *Culture Bound*. Bridging the cultural gap in language teaching, 35-39

³⁰ Kealey 1999a = Kealey, D. J. 'Cross-Cultural Effectiveness' all'*International Summer School on Intercultural Communication and Intercultural Relations* all'Università di Jyväskylä, Finlandia, il 30 agosto, 1999.

³¹ Kealey 1990 = Kealey, D. J. *Cross-Cultural Effectiveness. A Study of Canadian Technical Advisors Overseas*. Québec, 37-38

circostante. In questo caso, la persona si sente orientata positivamente verso entrambe le culture - la propria e quella nuova. Talvolta succede che la persona si adatti meglio alla cultura nuova e diventi più "locale" degli stessi residenti.³²

Se, durante una lunga trasferta, la persona non riesce ad adattarsi all'ambiente straniero continua a stare male e a sentire una forte nostalgia per il proprio paese di origine. Spesso, le persone fuori dal proprio paese mitigano l'ansia provata verso la cultura sconosciuta passando gran parte del tempo libero con i propri connazionali. Le persone che hanno una simile base culturale possono offrire un importante sostegno nei momenti difficili di un ambiente ignoto. Se la vita sociale consiste unicamente in incontri con le persone della stessa origine, c'è il rischio di isolarsi completamente dalla cultura e dalla gente locale. La persona può trovarsi infine in una situazione nella quale è costretta a lasciare il proprio lavoro per tornare al paese di origine. Questa è una situazione difficile sia per la persona che per l'organizzazione – l'interruzione di una lunga trasferta è sempre costosa.³³

1.3.1.2. La reazione della cultura di destinazione

Le persone appartenenti alla cultura del paese in cui la trasferta viene effettuata hanno una reazione diversa rispetto allo shock culturale delle persone straniere che vengono a vivere in una nuova cultura. La loro *curiosità* verso gli stranieri corrisponde alla fase di euforia degli stranieri. Poi, quando le persone del luogo fanno conoscenza con gli stranieri che stanno appena imparando le regole culturali del nuovo ambiente, l'atteggiamento può cambiare dalla curiosità all'*etnocentrismo*. Lo straniero viene valutato e criticato secondo le norme della cultura locale a lui ancora non del tutto familiare. Solo quando il contatto con le persone dalle altre culture è continuo e contribuisce alla percezione di altri punti di vista,

³² Hofstede 1992:299-301

³³ Kealey 1999a

l'etnocentrismo verso la propria cultura si trasforma in *policentrismo*. I membri della cultura di destinazione si rendono conto delle differenze culturali e valutano le persone straniere secondo le loro norme culturali, e non in base alla cultura di destinazione.³⁴

1.3.2. La comunicazione interculturale

1.3.2.1. Uno scambio di significati

La collaborazione umana consiste soprattutto in comunicazione. Infatti, la cooperazione con gli altri è molte volte lo scopo più comune per la comunicazione³⁵. Secondo Adler, "la comunicazione è uno scambio di significati" in cui le persone cercano di far capire ad altri quello che intendono. L'origine culturale degli interlocutori, specialmente le abitudini ed i valori, determinano la modalità di trasmissione e di interpretazione dei messaggi. Per interpretare il comportamento ed il ragionamento di una persona sconosciuta, l'interlocutore si basa sulle regole e sulle usanze della propria cultura, che possono essere del tutto diverse da quelle usate nella cultura dello straniero. Inoltre, le proprie caratteristiche culturali, gli stereotipi e le aspettative verso l'altra cultura possono influire in modo incosciente sull'interpretazione del comportamento di uno straniero. Nelle situazioni interculturali è molto comune vedere gli stranieri più simili a se stessi di quanto non lo siano in realtà. Questo fenomeno, la *similitudine proiettata*, risulta dalla rigidità mentale inconscia - pensiamo inconsapevolmente che la nostra maniera di vedere il mondo sia l'unica e quella giusta, e che anche gli altri pensino allo stesso modo.³⁶

³⁴ Hofstede 1992:301-302

³⁵ Dimpleby-Burton 1985 (1998) = Dimpleby, R. - Burton, G. *More Than Words*. An introduction to communication. London (New York), 11

³⁶ Adler 1997:68-86, Gudykunst 1998:26-36

1.3.2.2. *La lingua rispetto alla cultura*

"Traduttore traditore" – il proverbio italiano si riferisce al fatto che la traduzione è solo un'interpretazione dell'espressione originale e ignora spesso l'informazione culturalmente unica che la lingua contiene in sé.³⁷ Come afferma Agar (1994), "la cultura è nella lingua, e la lingua è caratterizzata dalla cultura"³⁸. Per l'antropologo e linguista Benjamin Lee Whorf (1956) lingua e pensiero hanno una stretta connessione in cui la lingua determina tutto il modo di pensare del parlante e ha un'influenza sulla sua concezione del mondo e sul comportamento verso gli altri³⁹. Infatti, la lingua viene usata per categorizzare le altre persone in gruppi culturali o classi sociali⁴⁰. La lingua funge da chiave per entrare nella cultura di una persona. L'informazione culturale di un popolo viene trasmessa e appresa attraverso la sua lingua, che ha una stretta connessione con la cultura. La lingua contiene parole che hanno un contesto culturale specifico e non possono essere riportate in modo esattamente identico in un'altra lingua. Quindi, per utilizzare una lingua in un modo corretto, lo straniero ha bisogno di conoscenze culturali.⁴¹ Secondo Agar (1994), un individuo può conoscere anche bene la grammatica di una lingua straniera e avere un vocabolario ampio; tuttavia, non può comunicare in questa lingua senza conoscerne la relativa cultura⁴².

1.3.2.3. *Diversità delle lingue straniere*

Le diversità culturali e l'uso di varie lingue possono causare malintesi in una società multiculturale, anche senza che gli interlocutori ne siano consapevoli. L'inglese viene utilizzato frequentemente negli incontri interculturali con lo scopo di diminuire le difficoltà tra culture diverse.

³⁷ Usunier 1996 = Usunier, J-C. *Marketing Across Cultures*. London, 367-368

³⁸ Agar 1994 = Agar, M. *Language shock*. Understanding the Culture of Conversation, 28. New York.

³⁹ Whorf 1956 = Whorf, B. L. *Language, thought and reality*. Cambridge.

⁴⁰ Gudykunst 1998:192-193

⁴¹ Grigorievna 1994 = Grigorievna, T-M. S. 'Language as a Tool of Culture', *Europe on the move - Fusion or fission?* Proceedings 1994 SIETAR Europa Symposium, 149-153.

Eppure, se non è la madrelingua di nessun interlocutore, qualcuno può avere difficoltà nell'utilizzarlo o capirlo, e in questo caso diventa un mezzo più rischioso che consigliabile per diminuire i malintesi interculturali. Il personale delle organizzazioni multiculturali è spesso composto da due o più gruppi culturali – il gruppo “dominante” a cui appartiene la maggior parte dei dipendenti ed i gruppi “di minoranza” con meno membri. I dipendenti del gruppo dominante provengono solitamente dalla cultura dell'ubicazione fisica dell'organizzazione e parlano quindi la lingua della società del luogo. Al contrario, i dipendenti dei gruppi di minoranza provengono da una cultura straniera ed utilizzano una lingua diversa da quella dell'ambiente di lavoro e sociale.⁴³ Le ricerche fatte dimostrano che i membri di un gruppo culturale si identificano più facilmente con le persone che parlano la loro lingua piuttosto con quelli la cui base culturale è identica, ma che usano una lingua diversa⁴⁴.

1.3.3. L'organizzazione multiculturale

1.3.3.1. L'organizzazione e la cultura

L'organizzazione forma una *propria cultura* con obiettivi, norme e modelli di comportamento aziendali che aiutano i dipendenti a definire il loro ruolo e i doveri nell'organizzazione. La cultura organizzativa diventa una parte della propria base culturale. I membri dell'organizzazione sono incoraggiati ad adattarsi ai valori e agli atteggiamenti dell'organizzazione. In una forte cultura organizzativa, i dipendenti si sentono membri di un gruppo unitario e sviluppano attività sociali insieme ai colleghi. Nei migliori dei casi, l'organizzazione riesce ad sviluppare uno spirito di solidarietà tra i propri dipendenti e a convogliare le loro energie per ottenere fini comuni.⁴⁵

⁴² Agar 1994:29-30

⁴³ Gudykunst 1998:193-194

⁴⁴ vedi per esempio Gudykunst et al 1989 (1990) = Gudykunst, W. B. - Ting-Toomey, S. - Hall, B. J. - Schmidt, K. L. 'Language and Intergroup Communication', *Handbook of International and Intercultural Communication* 6:145-158.

⁴⁵ Kreps 1986 (1990) = Kreps, G. L. *Organizational Communication. Theory and Practice*. New York, 123-146

La cultura organizzativa ha, quindi, una qualche influenza sui dipendenti di un'azienda. Infatti, molti dirigenti credono che la cultura organizzativa possa attenuare o persino eliminare l'influenza della cultura nazionale nell'ambito di una collaborazione interculturale. Invece, la propria base culturale influenza ogni azione, spesso in modo incosciente. Le differenze culturali vengono piuttosto accentuate che eliminate dal lavoro in un ambiente multiculturale.⁴⁶ La ricerca di Hofstede (1992) sul personale IBM dimostra che persone simili tra loro ma di nazionalità diverse avevano una considerazione molto diversa dei valori basilari. Nonostante questo, i dipendenti in posizioni simili nelle diverse unità IBM presentavano modi di lavorare o procedimenti identici. Questa somiglianza negli aspetti pratici viene spesso usata come argomento per l'uniformità tra nazioni differenti.⁴⁷ In un'altra ricerca, Hofstede ha esaminato le differenze nelle culture organizzative di diversi enti operanti nel medesimo paese. Secondo i risultati di queste due ricerche, le differenze a livello nazionale si manifestano soprattutto nei valori e non tanto nella pratica. Invece, a livello aziendale, le differenze sussistono piuttosto nella pratica che a livello di valori. Ciò risulta dal fatto che i valori vengono desunti dall'ambiente socioculturale, mentre le pratiche aziendali vengono apprese attraverso la socializzazione nell'ambiente lavorativo.⁴⁸

1.3.3.2. Diversi tipi di cultura organizzativa

Hofstede determina i valori basilari che costituiscono l'immagine culturale ideale di un'organizzazione attraverso le dimensioni culturali *distanza dal potere* ed *evitare l'incertezza*. Le due dimensioni si riferiscono al potere e alle regole che sono aspetti essenziali dell'organizzazione. Abbiamo osservato queste dimensioni separatamente nel capitolo 1.2.2. Hofstede ha esaminato le due dimensioni in modo congiunto per determinare il carattere organizzativo delle diverse nazioni coinvolte nella sua ricerca sull'IBM. I 50 paesi e i tre diversi continenti oggetto della ricerca possono

⁴⁶ Adler 1997:61-63

⁴⁷ Hofstede 1992:254-293

essere classificati secondo la cultura organizzativa propria del paese. Hofstede definisce quattro tipi di organizzazioni: *il mercato del villaggio, la famiglia, la macchina ben curata e la piramide umana*.⁴⁹

I paesi della nostra ricerca, l'Italia e la Finlandia, hanno modelli aziendali diversi. La Finlandia, paese di minima distanza dal potere e di medio o debole bisogno di evitare l'incertezza, appartiene al tipo "macchina ben curata", vicino a quello del "mercato del villaggio". In questo tipo di organizzazione misto di due modelli diversi, le regole dirigono il comportamento delle persone. La situazione e le condizioni del mercato dominano le azioni e gli obiettivi dell'organizzazione. La direzione interviene solo raramente nei rapporti personali perché le regole aiutano ad evitare la maggior parte dei problemi comuni.⁵⁰ L'Italia, invece, mostra una grande distanza dal potere e un forte bisogno di evitare l'incertezza, quindi, fa parte del modello "piramide umana". Il direttore mantiene la posizione suprema ed il maggior potere nell'organizzazione. La gerarchia è divisa in vari livelli ed i superiori per ogni livello dirigono il lavoro dei propri subordinati.⁵¹

1.4. La competenza interculturale

1.4.1. Definizione di competenza interculturale

Il funzionamento efficiente di un ambiente multiculturale richiede una speciale competenza interculturale. Secondo le organizzazioni, competenza professionale, abilità di dirigere ed esperienza internazionale sono le qualità essenziali per il successo nella collaborazione interculturale. Al contrario, le persone che hanno lavorato all'estero considerano l'attitudine del coniuge, la comprensione della cultura locale e la tolleranza come qualità principali per un'efficiente collaborazione

⁴⁸ Hofstede 1992:254-293

⁴⁹ Hofstede 1992:202-229

⁵⁰ Hofstede 1992:202-229

⁵¹ Hofstede 1992:202-229

interculturale.⁵² Infatti, le varie ricerche di Daniel Kealey (1999) sull'adattamento e sull'efficienza delle persone che lavorano all'estero dimostrano che la precedente esperienza interculturale aiuta ad adattarsi meglio ad una nuova cultura e ad essere soddisfatti della propria vita modificata, ma ciò non prevede l'efficienza nelle situazioni interculturali.⁵³ Secondo Kealey (1990), la competenza interculturale è "la capacità di vivere e di lavorare in modo efficiente nelle situazioni e negli ambienti interculturali". Egli divide tale efficienza interculturale in tre elementi ugualmente importanti - la competenza professionale, l'adattamento all'ambiente, e l'interazione interculturale.⁵⁴ Secondo Gudykunst (1998), gli aspetti importanti della competenza interculturale sono la motivazione, il sapere e le abilità. Esistono anche altri fattori che influenzano il risultato dell'interazione, per esempio il nuovo ambiente culturale, le persone straniere coinvolte in una data situazione e la loro capacità collaborativa.⁵⁵

1.4.2. La formazione interculturale

Brislin e Yoshida (1994) definiscono la formazione interculturale come una preparazione per costituire relazioni interpersonali più efficienti nelle situazioni interculturali. Essi sottolineano l'importanza della comunicazione aperta faccia a faccia.⁵⁶ Hofstede (1992) divide la formazione della comunicazione interculturale in due tipologie: la formazione tradizionale e la formazione basata sulle differenze culturali. La formazione tradizionale si fonda sull'informazione utile per vivere e lavorare in una determinata cultura, mentre la formazione basata sulle differenze culturali cerca di raggiungere la consapevolezza delle differenze culturali a livello generale.⁵⁷ Secondo Cushner e Brislin (1996), l'obiettivo comune dei programmi di formazione interculturale è quello di aumentare la probabilità di un adattamento fruttuoso di persone straniere che collaborano ad

⁵² Kealey 1999a

⁵³ Kealey 1999a

⁵⁴ Kealey 1990:5-9

⁵⁵ Gudykunst 1998:205-244

⁵⁶ Brislin-Yoshida 1994 = Brislin, R. - Yoshida, T. *Intercultural Communication Training. An introduction. Communicating Effectively in Multicultural Contexts* 2, 2-3

un'altra cultura. Essi hanno identificato quattro fattori principali che contribuiscono alla riuscita dell'adattamento culturale - un buon adattamento personale all'ambiente straniero, lo sviluppo ed il mantenimento dei rapporti interpersonali con le persone della cultura di destinazione, l'efficienza legata alla propria mansione e l'esecuzione dei lavori dati, e l'esperienza data dallo stress o dallo shock culturale che non è maggiore di quella subìta cambiando lavoro o mansione nell'ambito della propria cultura.⁵⁸

Hofstede distingue tre fasi nel processo di apprendimento per una collaborazione efficace nell'ambiente interculturale. La prima fase consiste nel diventare consapevole della propria programmazione mentale e delle differenze nelle programmazioni a seconda dei diversi fattori culturali. Nella seconda fase si ricevono informazioni su altre culture - sui loro simboli, abitudini e valori - per capire le ragioni del il comportamento degli stranieri e per evitare malintesi culturali. La terza fase dell'apprendimento della competenza interculturale consiste nell'acquisizione di abilità per adattarsi ad un nuovo ambiente culturale.⁵⁹

1.4.3. Qualità e capacità interculturalmente essenziali

In base alle conclusioni fatte sulle sue numerose ricerche, Kealey (1999) determina il modello del collaboratore interculturalmente efficiente. Prima di partire per lavorare in un altro paese, la persona deve chiarire bene i propri motivi ed avere aspettative realistiche nei confronti della vita nella nuova cultura. Un'attitudine positiva e un interesse genuino per la cultura e per le persone locali aiutano a superare numerose difficoltà. Vivere all'estero ha influenza su tutta la famiglia. I rapporti tra i membri della stessa famiglia, e specialmente tra i coniugi, devono essere positivi ed efficaci. È importante saper comunicare tra membri della famiglia e saper

⁵⁷ Hofstede 1992:330-331

⁵⁸ Cushner-Brislin 1996 = Cushner, K. - Brislin, R. W. *Intercultural Interactions. A Practical Guide. Cross-Cultural Research and Methodology* 9, 3-5.

⁵⁹ Hofstede 1992:329-330

ascoltare ciascuno - tutti dovrebbero essere contenti e motivati di recarsi all'estero. Il coniuge che non lavora dovrebbe rendersi conto in modo particolare della situazione e accettarla come un'opportunità interessante per nuove esperienze e conoscenze.⁶⁰

La partecipazione è importante sia nel lavoro che nella vita personale in un ambiente sconosciuto. Il collaboratore efficace ha delle iniziative, è intraprendente nel suo lavoro e fa più di quanto gli venga richiesto. Mostrare interesse verso altre persone e avere fiducia in loro è fondamentale per la costituzione di rapporti sociali. I propri sentimenti devono essere controllati, specialmente nei conflitti in cui una persona calma riesce a ragionare molto meglio di una che esplode davanti agli altri. Il collaboratore interculturalmente efficiente ha la capacità di lavorare in situazioni ambigue e stressanti.⁶¹ Una personalità energica può contare sulle proprie risorse interne in caso di difficoltà, dimostra una forte fiducia in sé e nelle proprie capacità, per cui non sente un grande bisogno di essere premiata per il lavoro eseguito in condizioni di particolare esigenza. Il collaboratore culturalmente sensibile è socievole ed ha bisogno di stare in contatto con altri. La sua capacità di ascoltare e mettersi al posto di un'altra persona è apprezzata. Egli capisce che criticare il paese di origine o la cultura di una persona può essere offensivo, nonostante possa esserci anche un'amicizia. Riesce ad analizzare situazioni problematiche, a distinguerne le differenze culturali e le ragioni per i malintesi tra diverse culture.⁶²

1.4.4. La selezione del personale

Le competenze apprendibili possono essere acquisite attraverso la formazione interculturale, mentre le caratteristiche personali sussistono in una persona per natura. Per questo motivo, oltre alla formazione interculturale, è importante selezionare accuratamente le persone più

⁶⁰ Kealey 1999b:2-3

⁶¹ Kealey 1999b:4-5

adatte alla collaborazione con altre culture. Anche se nel processo di selezione vengono usati test psicologici, interviste ed altri strumenti per trovare i migliori candidati per i posti all'estero, non esistono ancora molti studi sulla loro affidabilità. Secondo Kealey, è più facile prevedere che una persona si adatterà bene ad una cultura che assicurarsi della sua efficienza nella medesima cultura.⁶³

Le attitudini, i motivi, le aspettative e le caratteristiche personali sono essenziali per determinare il probabile successo di una collaborazione interculturale, anche se risulta difficoltoso misurare questi fattori individuali. Nelle sue ricerche, Kealey ha dimostrato che la competenza interpersonale e l'efficienza nelle situazioni interculturali possono essere valutate più onestamente dai colleghi che non dalla persona stessa. Può darsi che la persona da valutare non si renda conto di aver subito uno shock culturale, oppure valuti le proprie capacità più positivamente della realtà. Secondo Kealey, le qualità personali forti indicano anche debolezze corrispondenti, per esempio, molta fiducia in sé può indicare una minor flessibilità verso le opinioni degli altri⁶⁴.

Le spese di una lunga trasferta che venga interrotta sono talmente alte che le aziende non possono permettersi errori nella selezione del personale. Tuttavia, le attitudini devono essere modificate prima della partenza. Adler (1997) ha esaminato alcuni studenti di istituti superiori di studi commerciali in sette importanti scuole di Stati Uniti, Canada ed Europa. Più dell'80% degli studenti che hanno fornito le risposte vorrebbero andare in trasferta a lungo termine durante la loro carriera. L'aspetto maggiormente interessante dei risultati è il motivo più frequente addotto da questi studenti per accettare una mansione all'estero: la possibilità di venire in contatto con altre culture, viaggiare, imparare nuove lingue ed allargare le proprie prospettive.⁶⁵

⁶² Kealey 1999b:6-8

⁶³ Kealey 1999a

⁶⁴ Kealey 1999a

⁶⁵ Adler 1997:299-308

2. ANALISI

2.1. La presentazione degli intervistati

2.1.1. I questionari

Il corpus è stato raccolto attraverso questionari ed interviste a persone finlandesi ed italiane. Il questionario consiste in una serie di domande qualitative sulle aspettative verso l'altra cultura, sulle problematiche incontrate durante la collaborazione interculturale e sui fattori ritenuti favorevoli per una fruttuosa cooperazione finnico-italiana. Inoltre, sono state chieste alcune informazioni generali sulle persone - età, titolo di studio, attuale mansione, esperienza lavorativa - aspetti importanti per definire gli intervistati oggetto della ricerca.

Lo scopo dello studio era quello di ottenere circa 130 risposte ai questionari sia di finlandesi che di italiani. Siccome la maggior parte dei dipendenti di ditte finlandesi in Italia è di nazionalità italiana, mentre i finlandesi occupano solo una minima parte dei posti di lavoro, si è avuta una qualche difficoltà nel reperire una quantità sufficiente di persone finlandesi per la ricerca. Conseguentemente, il numero degli italiani che hanno ricevuto il questionario, un totale di 211 persone, risulta maggiore di quello dei finlandesi, che conta 86 persone. Nonostante la maggioranza quantitativa, soltanto il 30% degli italiani ha risposto al questionario, mentre la percentuale delle risposte ricevute dai finlandesi arriva fino al 58%.

Tutte le persone incluse nella ricerca sono state scelte a caso. Gli unici requisiti necessari erano di essere di nazionalità italiana o finlandese, e di avere una qualche esperienza nella cooperazione finnico-italiana. La maggioranza degli intervistati finlandesi ed italiani è rappresentata da uomini giovani e di alto livello di istruzione, i quali occupano un posto di responsabilità e con subordinati. Le donne sono in minoranza tra gli intervistati. Solo il 27% degli italiani intervistati è di sesso femminile,

mentre le donne finlandesi sono un po' più numerose e rappresentano il 36% di tutti i finlandesi. La fascia d'età maggiormente rappresentata nella ricerca è quella che va dai 30 ai 40 anni – a questo gruppo appartiene il 48% degli italiani ed il 52% dei finlandesi. I dipendenti delle aziende finlandesi hanno un buon livello medio di istruzione. Il 64% dei dipendenti finlandesi e il 23% di quelli italiani possiede un diploma di laurea o di scuola media superiore. La maggior parte degli italiani, il 70%, ha un diploma di scuola media superiore, mentre il 32% dei finlandesi possiede un diploma di scuola professionale. Tutte le persone coinvolte nella ricerca hanno almeno un'istruzione scolastica di base.

Le mansioni degli italiani e dei finlandesi oggetto della ricerca sono di vario tipo. Gli intervistati fanno parte del gruppo dei dirigenti o di quello dei dipendenti. La responsabilità e le mansioni sono ripartiti in maniera interessante tra colleghi delle due culture e tra uomini e donne. Lo studio indica che gli uomini occupano i posti di maggior rilievo nell'ambito aziendale: il 51% degli uomini italiani e il 59% di quelli finlandesi ha dei subordinati mentre solo un'italiana su 17 ed una finlandese su 18 occupano un posto simile. Il 25% degli uomini finlandesi è direttore generale oppure altro tipo di dirigente di azienda. Solo il 4% dei direttori delle aziende finlandesi è di nazionalità italiana. Oltre alla direzione, gli uomini lavorano spesso nella produzione, negli uffici tecnici o nell'ambito delle vendite. Al contrario, le donne svolgono più frequentemente lavori inerenti all'ufficio commerciale, alla segreteria e all'amministrazione. La maggior parte sia delle donne italiane che di quelle finlandesi, cioè il 76%, lavora in uno di questi tre reparti. Tra le responsabilità delle donne finlandesi ci sono anche mansioni quali consulente, interprete, esperta oppure ingegnere informatico.

La lunghezza dell'esperienza nella cooperazione interculturale divide gli intervistati in diversi gruppi. La maggior parte degli italiani, il 48%, come pure quella dei finlandesi, il 50%, ha un'esperienza lavorativa da 1 a 9 anni con colleghi stranieri. L'esperienza più lunga, cioè di almeno 10 anni

nella collaborazione finnico-italiana, è stata indicata dal 26% dei finlandesi, spesso direttori generali di aziende, e dal 31% degli italiani. Di contro, il 16% degli italiani ed il 22% dei finlandesi ha solo una breve esperienza lavorativa interculturale di durata da qualche mese fino ad un anno. Non sono state riscontrate differenze notevoli tra uomini e donne riguardo alla lunghezza dell'esperienza lavorativa interculturale: gli individui di entrambi i sessi avevano lavorato insieme a persone dell'altra cultura per un periodo da qualche mese fino a più di dieci anni.

2.1.2. Le interviste

Le interviste sono servite ad approfondire gli argomenti trattati nei questionari. Sono state eseguite al telefono o faccia a faccia con 10 italiani e 10 finlandesi, scelte a caso dal gruppo degli intervistati che avevano risposto al questionario. Gli italiani ed i finlandesi intervistati sono stati per la maggior parte uomini (il 70%), giovani tra 31 e 40 anni (il 55%) ed con un alto livello di istruzione – il 45% era laureato, il 40% aveva un diploma professionale. Le mansioni più frequenti tra gli intervistati erano quelle inerenti al reparto commerciale (il 35%), alla direzione (il 25%) o a diversi progetti (il 25%). Il 40% degli intervistati avevano anche dei subordinati. Sia i finlandesi che gli italiani avevano tutti esperienza lavorativa con colleghi dell'altra nazionalità in una società finlandese con sede anche in Italia. Vi era però una qualche differenza tra essi, specialmente per quanto attiene la durata ed il tipo di esperienza lavorativa: spesso, gli italiani avevano lavorato per tanti anni nella stessa ditta con finlandesi. Il 70% degli italiani aveva lavorato da 5 ad oltre 10 anni insieme a colleghi finlandesi in un'organizzazione in Italia. Al contrario, il 60% dei finlandesi aveva collaborato con colleghi italiani solo da 1 a 2 anni, e coloro che avevano un'esperienza più lunga avevano lavorato al massimo 8 anni insieme agli italiani. Invece, i finlandesi avevano avuto frequenti esperienze collaborative di vario tipo – prima di venire a lavorare nell'unità italiana, avevano cooperato con gli italiani dell'unità finlandese oppure avevano lavorato per anni in altri paesi stranieri.

2.1.3. Le conoscenze linguistiche

È stato chiesto ai finlandesi di valutare le loro conoscenze dell'italiano scritto e parlato. La maggior parte dei finlandesi, il 58%, legge l'italiano bene o molto bene, mentre il 32% sostiene di scrivere in italiano bene o molto bene. La maggioranza, il 56%, scrive abbastanza bene o a livello sufficiente. Capire l'italiano parlato è più facile che leggere la lingua scritta – il 62% dei finlandesi capisce bene o molto bene i colleghi italiani. Il 50% dei finlandesi parla bene o molto bene italiano, mentre il 44% lo parla abbastanza bene o in modo sufficiente. Il 2% dei finlandesi non capisce l'italiano né parlato né scritto, il 12% non sa scrivere in italiano e il 4% non lo parla. Gli italiani hanno valutato le loro conoscenze di inglese, considerato che il finlandese non viene usato molto frequentemente nella comunicazione tra colleghi italiani e finlandesi. La maggioranza degli italiani, il 65%, capisce l'inglese scritto abbastanza bene o a livello sufficiente e il 67% utilizza l'inglese scritto. Il 32% degli italiani legge l'inglese bene o molto bene, mentre il 25% lo scrive bene o molto bene. La maggior parte degli italiani, il 66%, capisce l'inglese parlato abbastanza bene o in modo sufficiente e il 65% lo parla in tal modo. L'inglese viene parlato e capito bene o molto bene dal 27% degli italiani. Il 5% degli italiani dice di non sapere né scrivere né parlare in inglese, mentre il 3% non capisce l'inglese parlato.

2.1.4. La formazione ricevuta per la mansione interculturale

Ai dipendenti finlandesi e a quelli italiani è stato chiesto come si siano preparati alla futura collaborazione - se per esempio la loro azienda abbia organizzato un qualche corso di preparazione. Infatti, molti di essi erano interessati alla formazione interculturale e ritenevano utile conoscere se i loro problemi fossero imputabili a differenze culturali. Secondo i finlandesi, sarebbe necessaria anche una persona che si occupi degli aspetti pratici dei dipendenti che operano nell'ambito di una cultura straniera.

Nonostante tale interesse, ben il 62% dei finlandesi come pure degli italiani non ha frequentato nessun tipo di corso preparatorio per il lavoro all'estero da parte dell'azienda, né ha partecipato autonomamente ad un tale corso. Il 28% dei finlandesi ha studiato l'italiano oppure ha vissuto in Italia per parecchi anni. Il 19% degli italiani ha ricevuto un'istruzione specifica per la propria mansione. Solo il 14% degli italiani e il 4% dei finlandesi ha partecipato ad un corso sulla comunicazione tra culture organizzato dalla propria azienda. Il 6% dei finlandesi e il 5% degli italiani ha studiato autonomamente la lingua e la cultura italiana o finlandese, nonostante l'azienda non avesse organizzato alcun tipo di formazione preparatoria.

Con la definizione di "intervistato", s'intendono di seguito tutte le persone che hanno partecipato alla ricerca in qualche modo - sia rispondendo al questionario, sia attraverso interviste oppure in entrambi i casi.

2.2. L'incontro della cultura finlandese con quella italiana

2.2.1. Le aspettative verso i colleghi stranieri

Agli italiani e ai finlandesi intervistati per la ricerca è stato chiesto di definire i pensieri o le aspettative verso i futuri colleghi dell'altra cultura prima dell'inizio della collaborazione e di valutare se queste aspettative fossero successivamente cambiate dopo aver conosciuto i colleghi stranieri. Il 25% degli italiani ha negato la pre-esistenza di aspettative particolari verso i futuri colleghi finlandesi o almeno di aver avuto aspettative diverse da quelle verso i colleghi italiani o di qualche altra nazionalità. Alcuni non avevano mai avuto contatti con finlandesi o con la cultura finlandese, per cui non potevano aspettarsi caratteristiche particolari. Altri invece avevano avuto qualche esperienza di collaborazione con altre culture, per cui erano già mentalmente predisposti verso la diversità culturale. Questi italiani si erano rivelati piuttosto curiosi di conoscere persone finlandesi e di lavorare insieme a loro.

Il 53% degli italiani aveva già qualche idea sui finlandesi. Il 22% di essi pensava che si trattasse di persone piuttosto chiuse e fredde con cui sarebbe stato difficile fare conoscenza e stabilire un buon rapporto di collaborazione. La loro preoccupazione riguardava anche l'andamento della cooperazione: capire e farsi capire dai colleghi finlandesi, sia per le difficoltà linguistiche, che per le mentalità diverse. Gli italiani ritenevano anche che il successo nel rapporto lavorativo non sarebbe stato influenzato dalla cultura dei collaboratori, ma esclusivamente dalla loro professionalità. Nonostante il carattere silenzioso e poco socievole, i finlandesi erano stati immaginati anche come persone mentalmente aperte, lavoratori seri ed organizzati, molto preparati, precisi ed affidabili, ma poco flessibili. Da parte dei futuri colleghi finlandesi gli italiani si aspettavano una buona collaborazione, basata sul rispetto, sulla comprensione reciproca, sull'entusiasmo per le nuove iniziative e sul superamento di eventuali differenze culturali .

Il 56% dei finlandesi aveva già un'idea sui futuri colleghi italiani. Il 42% di essi si era preparata ad iniziare una collaborazione difficile con colleghi di mentalità e modi di lavorare molto diversi da quelli dei finlandesi. I futuri colleghi italiani venivano immaginati come persone dal temperamento vivace, chiacchierone e fannullone, inaffidabili, non rispettose delle regole o dell'orario del lavoro, spesso in ritardo ad appuntamenti e con poca considerazione per le capacità professionali delle donne. Non tutte le aspettative erano così negative: gli italiani erano visti anche come persone impulsive, creative, allegre e aperte, con cui sarebbe stato facile venire in contatto e che conoscevano bene le lingue straniere. Operando con successo all'estero, l'Italia era vista come un paese industriale con strutture sviluppate ed un'organizzazione flessibile. Alcuni finlandesi si aspettavano che i futuri colleghi e l'ambiente lavorativo italiani fossero simili a quelli finlandesi. Il 18% dei finlandesi aveva una precedente esperienza sulla collaborazione con altre culture oppure conosceva la cultura italiana, per cui non aveva aspettative o preoccupazioni particolari prima dell'inizio della collaborazione. Essi sapevano che, lavorando

insieme a colleghi di un'altra base culturale, era necessario essere aperti e avere sensibilità per distinguere le differenze culturali.

2.2.2. Cambiare idea

Il contatto con i colleghi stranieri ha portato finlandesi ed italiani ad esaminare i loro pensieri e le loro aspettative. Dopo aver conosciuto i colleghi ed aver imparato a capire la loro cultura, molti finlandesi ed Italiani si sono resi conto che quanto avevano immaginato non era conforme alla realtà - i colleghi non si comportavano così come avevano creduto. Pertanto, hanno dovuto rivedere le loro idee.

Il 30% degli italiani ha cambiato in meglio l'atteggiamento verso i colleghi finlandesi. I finlandesi che all'inizio erano sembrati freddi e chiusi, al contatto si sono rivelati molto aperti e socievoli. I finlandesi erano sembrati anche diffidenti verso gli sconosciuti, ma dopo aver instaurato un rapporto con essi, gli italiani hanno trovato i finlandesi molto disposti ad aiutare e a capire i loro problemi. L'immagine dei finlandesi come lavoratori determinati e precisi ma poco flessibili si è piuttosto rinforzata con l'esperienza lavorativa. Secondo i colleghi italiani, i finlandesi mancavano di flessibilità soprattutto nell'adattarsi ad una situazione mutata – erano rigidi per esempio nel mantenere la loro opinione, anche se i fatti non ne provavano la correttezza, oppure, nel rispettare l'orario regolare del lavoro senza fare ore di straordinario. D'altra parte, alcuni italiani avevano scoperto che i finlandesi erano più organizzati nel loro modo di lavorare, riflettendo e pianificando più dei colleghi italiani, per cui potevano sembrare anche lenti e poco attivi. Talvolta, le aspettative di efficienza e affidabilità dei finlandesi erano maggiori della realtà. In genere, gli italiani erano contenti della collaborazione con i finlandesi e positivamente sorpresi dalla loro disponibilità, nonostante la mentalità ed i ritmi di lavoro diversi.

Per il 68% dei finlandesi, la collaborazione con gli italiani ha costituito una piacevole sorpresa – al contrario dell’immagine stereotipata, i colleghi italiani risultavano molto impegnati nel loro lavoro, trattenendosi spesso fino a tardi. Inoltre, gli italiani sembravano avere una speciale gioia di vivere per cui erano in grado di rilassarsi e staccarsi dal lavoro nel tempo libero. I finlandesi hanno descritto i loro colleghi come persone molto socievoli, aperte, flessibili, innovative e vivaci. A causa dei ritmi veloci, il lavoro non veniva sempre progettato nei dettagli. Alcuni finlandesi avevano immaginato un ambiente lavorativo simile a quello finlandese e gli italiani più intraprendenti nel lavoro. Invece, questi ultimi sembravano aver bisogno di un direttore autoritario.

Secondo i finlandesi, i colleghi italiani esprimono volentieri la propria opinione - è piuttosto un diritto che un dovere. Oltre al carattere estroverso, gli italiani hanno sorpreso i finlandesi con il loro temperamento, anche se i finlandesi in qualche modo se lo aspettavano. Molti finlandesi sono rimasti stupiti delle scarse conoscenze di inglese dei colleghi italiani. Avevano pensato che la comunicazione si sarebbe potuta svolgere in inglese. Una buona conoscenza dell’italiano ha invece rappresentato per essi una necessità.

2.2.3. Il collega straniero tipico

I finlandesi si aspettavano di incontrare italiani “fannulloni e inaffidabili”, mentre gli italiani immaginavano i colleghi finlandesi “chiusi e taciturni”. Alcuni finlandesi hanno ammesso che la loro immagine stereotipata degli italiani oppure le aspettative negative verso la futura collaborazione provenivano dalle esperienze negative di altri finlandesi. Sia gli italiani che i finlandesi avevano mantenuto uno *stereotipo sociale* dei colleghi stranieri. In seguito alla collaborazione, sia i finlandesi che gli italiani si sono resi conto dell’inesattezza delle loro immagini stereotipate. Imparando a conoscere le abitudini e le norme della cultura straniera, hanno capito ed accettato il comportamento ed i modi di pensare diversi

dei membri dell'altra cultura. I colleghi finlandesi o italiani non venivano più visti come gruppi uniformi: pur appartenendo alla stessa cultura, i finlandesi oppure gli italiani sono tutti individui che si comportano in maniera diversa. Comunque, entrambi i gruppi culturali erano dell'opinione che esistano una mentalità italiana ed una finlandese diverse l'una dall'altra. Analizzando la collaborazione, gli italiani e i finlandesi hanno potuto definire certe qualità comuni ai membri dell'altro gruppo culturale. Attraverso questa immagine del collega straniero tipico, sono stati in grado anche di "aggiornare" i loro stereotipi secondo informazioni conformi alla realtà dovute alle esperienze personali.

I finlandesi e gli italiani hanno scelto cinque (5) aggettivi per descrivere il collega straniero tipico. Anche se la varietà degli aggettivi usati è grande, alcuni sono più frequenti degli altri. Per esempio, i finlandesi hanno descritto i loro colleghi italiani con ca. 140 aggettivi diversi tra i quali i cinque più frequenti sono: *gentile o amichevole, lavoratore o stacanovista, creativo, aperto o tollerante, e flessibile*. L'immagine dell'Italiano chiacchierone e fannullone si è considerevolmente modificata. I finlandesi considerano i colleghi italiani come lavoratori piuttosto seri ed impegnati, ma che amano parlare. Il sesto e settimo aggettivo più frequente sono stati *impulsivo e loquace*. Gli italiani, invece, hanno trovato il finlandese tipico molto *disponibile* e con un carattere estremamente *calmo*, ma anche *riservato*. Inoltre, i finlandesi con cui collaboravano davano l'immagine di una persona molto *corretta ed onesta* che è anche *gentile e simpatica*, però, allo stesso tempo *professionalmente molto precisa e preparata*. Questi aggettivi scelti per descrivere il finlandese e l'italiano tipici rafforzano le immagini formatesi dopo che i colleghi delle due culture si erano conosciuti e capiti meglio.

2.3. La cooperazione finnico-italiana

2.3.1. L'adattamento alla cultura straniera

2.3.1.1. I finlandesi nella cultura italiana

Sono state intervistate dieci persone finlandesi sul loro adattamento all'Italia. Cinque sono riuscite ad ambientarsi bene nel nuovo paese e sono contente della loro vita. Tutte hanno una qualche conoscenza della lingua italiana e se ne servono per comunicare sia con colleghi che con altre persone al di fuori dal contesto lavorativo. Quattro persone finlandesi si sono ambientate abbastanza bene, ma hanno qualche problema con la lingua o con la cultura. Due, non sapendo l'italiano, hanno difficoltà a capire o farsi capire in certe situazioni. Altre due hanno riscontrato differenze culturali, trovando difficoltà nel fare conoscenza con la gente locale o con colleghi stranieri al lavoro. Una persona non era riuscita ad adattarsi alla cultura italiana; aveva problemi gravi soprattutto nell'ambiente lavorativo. Infatti, aveva deciso di interrompere la trasferta in Italia e di tornare al paese di origine. Senza conoscenze di italiano, trovava difficoltà nel familiarizzare con italiani durante il tempo libero.

2.3.1.2. Tutta la famiglia deve stare bene

L'adattamento ad una cultura straniera è sempre un processo delicato che richiede molta attenzione. Un fatto spesso dimenticato da parte dei datori di lavoro è l'importanza dell'adattamento da parte di tutta la famiglia, e non solo della persona che inizia un nuovo lavoro. La persona che lavora ha già un ambiente nel quale sta a contatto con persone della cultura locale. Anche i bambini hanno, di solito, molta facilità nell'ambientarsi alla nuova cultura attraverso coetanei a scuola o all'asilo. Al contrario, il coniuge rimasto a casa non ha molti contatti con altre persone oltre alla propria famiglia. È importante che anche questa persona trovi interessi fuori casa – per esempio che abbia un'attività sociale o un passatempo che le offra la possibilità di conoscere gente e la cultura locale. Soltanto uno tra tutti i

coniugi finlandesi intervistati ha anch'egli un'occupazione in Italia. L'adattamento alla cultura straniera è riuscito in questa famiglia perché entrambi i coniugi hanno un ambiente sociale nel quale avere contatti con gli italiani. Tutti e due si servono dell'italiano almeno in parte. Se la famiglia non si trova tutta bene nel nuovo ambiente, i problemi e la scontentezza, aggravandosi con il tempo, possono causare l'interruzione dell'intera trasferta a lungo termine, così come è accaduto ad uno dei finlandesi trasferitisi in Italia.

2.3.1.3. Conoscere la lingua locale

Un fattore importante per adattarsi più velocemente all'ambiente nuovo è la conoscenza della lingua del luogo. Otto persone su dieci intervistate conoscono l'italiano, e cinque appartengono al numero di coloro che si trovano bene in Italia. L'unico finlandese che aveva l'intenzione di sospendere la propria trasferta in Italia non aveva imparato l'italiano. La conoscenza della lingua locale è utile al lavoro, ma in modo particolare per interagire nella società civile – per avvalersi di servizi sanitari, fare compere, pagare bolli ed imposte, spedire e ricevere posta, ecc. Questo diventa ancor più importante se la persona ha una famiglia da mantenere. Inoltre, per trovarsi bene in un nuovo ambiente sono fondamentali le relazioni personali con la gente locale. I residenti del luogo, esperti della cultura locale, possono dare consigli utili in situazioni difficili. Per fare conoscenza con persone del luogo può essere necessario servirsi della loro lingua.

2.3.2. Difficoltà riscontrate nella collaborazione

2.3.2.1. L'uso delle lingue straniere

In base alle risposte dei colleghi finlandesi ed italiani, le difficoltà linguistiche sono una realtà nella collaborazione finnico-italiana. Il 33% degli italiani e addirittura l'82% dei finlandesi ha riscontrato qualche

difficoltà di natura linguistica nella collaborazione. Sia i finlandesi che gli italiani ammettono di avere delle lacune nella conoscenza delle lingue straniere. Per esempio, i finlandesi non sanno bene l'italiano che sarebbe necessario soprattutto con i clienti italiani. Gli italiani hanno scarse conoscenze dell'inglese, fatto che rende difficile la comunicazione con i colleghi finlandesi. Talvolta, sia gli italiani che i finlandesi si sono serviti di una terza persona come interprete che ha aiutato ad illustrare un problema al collega.

L'inglese è la lingua ufficiale nella maggior parte delle aziende finlandesi: il 52% dei finlandesi e il 47% degli italiani ne conferma l'uso nelle situazioni professionali ufficiali. Secondo il 4% degli intervistati finlandesi ed il 9% di quelli italiani, l'italiano è la lingua ufficiale dell'azienda. Il 26% dei finlandesi e il 34% degli italiani ammette una pluralità di lingue ufficiali, per esempio inglese ed italiano, inglese e finlandese oppure tutte e tre le lingue. Il 16% dei finlandesi e il 5% degli italiani lavora in un'organizzazione senza lingua ufficiale. La lingua il più spesso utilizzata in situazioni non ufficiali tra dipendenti finlandesi ed italiani varia secondo l'opinione dell'intervistato. Il 50% degli italiani si serve del solo inglese quando parla con colleghi finlandesi, mentre il 46% dei finlandesi usa solo l'italiano nell'interazione con colleghi italiani. Il 38% dei finlandesi e il 28% degli italiani usa sia l'inglese che l'italiano oppure una di queste lingue insieme ad un'altra (finlandese, tedesco o altro) per comunicare. Il 22% degli italiani parla solo in italiano e il 16% dei finlandesi solo in inglese con i collaboratori stranieri.

Entrambe le parti sono d'accordo sul fatto che l'uso dell'inglese è problematico. Non è la madrelingua di nessuno degli interlocutori, per cui sia i finlandesi che gli italiani userebbero una lingua straniera per comunicare tra di loro. A causa del rischio di malintesi, che aumenta in tal caso, sono necessarie ulteriori spiegazioni poiché non tutti riescono a seguire una riunione tenuta in inglese, per esempio. Perciò, l'inglese utilizzato con i colleghi stranieri diventa una lingua molto semplice, ma allo

stesso tempo anche molto limitata – le varie sfumature proprie di una lingua madre vengono tralasciate ed i discorsi trattano quasi unicamente argomenti inerenti il lavoro. Questo può essere considerato anche un vantaggio: il discorso rimane focalizzato sull'argomento giusto e non viene dirottato su altre materie.

Anche se, secondo i finlandesi, i problemi linguistici sono inferiori rispetto alle differenze culturali, senza alcuna conoscenza dell'italiano è quasi impossibile adattarsi alla vita e al lavoro nella nuova cultura. Molti finlandesi si aspettavano di poter comunicare in inglese sia con colleghi italiani, che con i clienti. È stata una sorpresa scoprire che la conoscenza dell'inglese non era poi così diffusa tra gli Italiani. L'atteggiamento degli italiani verso gli stranieri è molto positivo se questi ultimi parlano la loro lingua, o quantomeno ci provano. Qualche volta l'uso della loro madrelingua con i colleghi italiani, spesso in maggioranza nell'ambiente lavorativo, è necessario per entrare ed essere accettato nell'ambiente lavorativo. Inoltre, l'italiano viene utilizzato frequentemente nelle riunioni o nelle discussioni "di corridoio". Secondo i finlandesi e gli italiani, risultano problematiche le riunioni in cui la lingua ufficiale dovrebbe essere l'inglese. A causa di situazioni conflittuali o delle scarse conoscenze della lingua ufficiale, una parte della riunione viene spesso svolta in una delle lingue madre dei partecipanti.

Un'imperfetta conoscenza della lingua straniera non è un vantaggio di fronte a chi parla quella lingua dalla nascita. Secondo i finlandesi e gli italiani, le scarse conoscenze linguistiche impediscono loro esprimersi in un modo auspicabile. Quando le proprie conoscenze della lingua straniera sono limitate, è difficile riuscire a capire le spiegazioni degli altri. Inoltre, molta pazienza da parte dei colleghi stranieri viene richiesta per ascoltare il collega quando il discorso procede molto lentamente. I finlandesi sono anche un po' preoccupati dell'immagine che i colleghi italiani potevano farsi di loro in base alle loro conoscenze linguistiche non approfondite. Talvolta, le osservazioni e le correzioni fatte da colleghi italiani della

pronuncia dell'italiano da parte dei finlandesi sono state interpretate come comportamento irritante.

La diversità dei dialetti italiani costituisce una vera difficoltà per i finlandesi. Molti, studiando l'italiano da poco, trovano faticoso capire l'italiano standard; i dialetti, talvolta lingue vere e proprie, confondono ancor di più queste conoscenze. In modo particolare, l'italiano misto al dialetto dei colleghi italiani richiede conoscenze linguistiche molto avanzate da parte di una persona straniera. Inoltre, risulta difficile capire vari sinonimi con diverse sfumature linguistiche o giochi di parole amati dagli italiani. I finlandesi hanno riscontrato un'altra difficoltà nel scegliere il registro giusto nella lingua straniera e si sono accorti della molteplicità dei livelli espressivi della lingua italiana. Per esempio, la forma di cortesia nel rivolgersi ad un superiore può sembrare esagerata rispetto allo stile discorsivo utilizzato con un collega. Le persone coetanee ma sconosciute dovrebbero essere trattate in modo cortese, come tutte le persone con le quali non vi è confidenza. I coetanei possono però sentirsi trattati intenzionalmente con distacco oppure come anziani, se la persona straniera si serve del Lei. In finlandese la forma di cortesia "Lei" non è più così diffusa come in italiano, per cui imparare l'uso regolare dei diversi registri dell'italiano richiede pazienza sia da parte di finlandesi che degli italiani.

2.3.2.2. Culture comunicative diverse

Sia i finlandesi che gli italiani hanno notato differenze nei modi di esprimersi e di comunicare. Gli italiani parlano molto e sono vivaci, mentre i finlandesi comunicano piuttosto brevemente, senza servirsi di molti gesti o espressioni. Secondo i finlandesi, non conoscere bene l'italiano non è un ostacolo alla comunicazione grande quanto potrebbe essere lo stare in silenzio. Questo risulta incomprensibile per i colleghi italiani. Specialmente nell'ambito lavorativo, i finlandesi sono abituati a comunicare in forma scritta, mentre gli italiani preferiscono i contatti diretti con le persone. Fare

rapporti scritti sugli argomenti trattati, per esempio nelle riunioni, e distribuire le informazioni agli altri risulta un lavoro inusuale per gli italiani. I finlandesi, da parte loro, non sono abituati a discutere a lungo di cose relative al lavoro con i colleghi italiani. C'è differenza anche nel rispondere ad una domanda: i finlandesi sembrano avere ritmi più lenti perché vogliono riflettere prima di rispondere, mentre gli italiani, più veloci nella comunicazione, riescono a dare una risposta veloce, anche non conoscendo perfettamente l'argomento.

I finlandesi sono abituati a dire apertamente ciò che pensano, anche le cose negative, mentre nella cultura italiana, basata sulla discussione, è più probabile dire un "no" camuffato da una espressione affermativa come se si trattasse di un "sì molto improbabile", che negare direttamente. Secondo i finlandesi, criticare in modo costruttivo il collega italiano indicando l'errore fatto e cercando di migliorare il suo modo di lavorare viene preso come un'offesa. Ammettere di aver commesso un errore oppure dire apertamente di non sapere qualcosa pare difficile agli italiani. Invece, i finlandesi si offendono spesso confrontandosi con il temperamento italiano. Mentre per gli italiani è normale discutere vivacemente delle cose di lavoro, i finlandesi lo interpretano come un conflitto e considerano le espressioni di rabbia a livello personale.

Secondo gli italiani ed i finlandesi dare per scontato che un modo di esprimersi o comportarsi possa venire interpretato allo stesso modo tra membri di una cultura straniera può indurre a malintesi nella collaborazione interculturale. Per esempio, un abbraccio natalizio italiano ha causato una reazione inaspettata sia in chi l'ha dato che in chi l'ha ricevuto - la persona italiana voleva semplicemente fare gli auguri per Natale ed è rimasta molto sorpresa dalla reazione sbalordita del finlandese in una situazione da lui inaspettata.

2.3.2.3. Due mentalità diverse

Sia gli italiani che i finlandesi ammettono la differenza nella cultura e nella mentalità delle due nazionalità. Talvolta è difficile capire il comportamento o la reazione diversi del collega straniero. Alcune persone, però, interpretano queste differenze nei modi di pensare e di reagire anche come elementi positivi. Qualche volta si crede che i colleghi stranieri si comportino allo stesso modo rispetto ai colleghi della propria cultura; invece questo non è vero. Per esempio, i finlandesi sembrano pensare talvolta che un ufficio in Italia possa essere gestito in un modo uguale rispetto allo stesso ufficio in Finlandia. Secondo loro, manca una linea chiara da seguire nel lavoro. Per esempio, i progetti mancano di organizzazione sistematica con resoconti settimanali per distribuire informazioni sull'andamento dei lavori a tutti i partecipanti ad esso. Gli italiani invece ritengono i finlandesi troppo rigidi nel mantenere il proprio modo di lavorare. Mancano di flessibilità nell'adattarsi alle usanze e alle pratiche italiane.

L'atteggiamento nei confronti del tempo si rivela un po' diverso nelle due culture. Secondo i finlandesi, gli orari degli appuntamenti oppure le scadenze dei lavori non vengono rispettati a sufficienza dai colleghi italiani. La causa di un ritardo può essere per esempio un prolungarsi imprevisto di un precedente appuntamento o un problema che impedisce il proseguimento dei lavori, ma che nessuno segnala al proprio superiore. Mentre i finlandesi avrebbero cercato di risolvere questo problema da soli, gli italiani preferiscono aspettare l'intervento del dirigente. Al contrario, gli italiani vedono i colleghi finlandesi spesso molto rigidi verso gli orari e senza flessibilità, per esempio nel fare ore straordinarie anche se la situazione lavorativa lo richiede. Inoltre, i finlandesi risultano spesso incapaci di adattarsi a circostanze incerte e di reagire in un modo veloce di fronte alla necessità, ma vogliono riflettere bene prima di agire. In questi casi la mentalità finlandese calma, meditativa e poco flessibile è risultata incomprensibile agli italiani impulsivi e capaci di improvvisare.

Secondo i finlandesi, da un lato gli aspetti stabiliti o gli accordi fatti non vengono sempre eseguiti, dall'altro gli ordini devono essere dati diverse volte ai dipendenti italiani prima di una qualche reazione. Gli italiani dicono di essere abituati a chiedere permessi ed autorizzazioni ai superiori, mentre i finlandesi vogliono lavorare indipendentemente, senza dare importanza alle gerarchie. I dirigenti italiani invece non apprezzano il carattere intraprendente dei dipendenti finlandesi nell'intervenire nella gestione dell'organizzazione, per esempio proponendo un miglioramento o una riforma a livello organizzativo. Non viene data molta importanza a queste proposte; i dirigenti prendono invece le decisioni indipendentemente dalle opinioni dei subordinati.

I finlandesi hanno notato che i dirigenti italiani devono essere trattati in un modo rispettoso e non criticati, soprattutto davanti ad altre persone. La posizione gerarchica sembra importante per gli italiani. Per esempio, un finlandese voleva aiutare un collega italiano dandogli dei suggerimenti su come svolgere un determinato lavoro. Con suo grande stupore, il collega ed il superiore italiani sono rimasti sconvolti. In un altro esempio, un finlandese racconta che la sua azienda finlandese cercava persone italiane con molta esperienza lavorativa e capacità di collaborare con gli altri. I responsabili delle risorse umane dell'azienda avevano organizzato colloqui in gruppi, perché volevano esaminare subito le capacità di collaborazione. I finlandesi sono rimasti molto sorpresi quando persone italiane esperte rifiutavano di fare il colloquio in gruppo e richiedevano, invece, la possibilità di un incontro faccia a faccia. Alcune donne finlandesi hanno avuto difficoltà nell'accettare una posizione un po' diversa rispetto a quella che avevano nell'ambito della cultura finlandese. Secondo loro, in modo particolare le donne in posizioni dirigenziali incontrano più difficoltà e atteggiamenti negativi rispetto agli uomini finlandesi a causa del carattere maschile del mondo lavorativo italiano.

2.3.3. Possibili ragioni per malintesi culturali

2.3.3.1. *L'espressività contro la riservatezza*

Il 76% dei finlandesi afferma di aver riscontrato qualche problema nella collaborazione con i colleghi italiani. Secondo gli italiani, le situazioni problematiche non sono state così frequenti e solo il 22% ha trovato difficoltà nella collaborazione. La situazione è però molto diversa per gli italiani e per i finlandesi. Gli italiani si trovano sempre nel loro paese, dovendo confrontarsi con situazioni interculturali soprattutto nell'ambiente di lavoro attraverso i colleghi stranieri, mentre i finlandesi hanno cambiato il paese di residenza, vivono e lavorano in una cultura per molti di essi conosciuta in modo parziale. I loro problemi nascono dunque da diversi tipi di situazioni e non solo dall'ambiente lavorativo.

Le ragioni dei malintesi nell'interazione tra finlandesi e italiani provengono soprattutto dalle due culture, che hanno abitudini e valori differenti. I finlandesi e gli italiani hanno notato differenze nelle loro culture della comunicazione, specialmente nell'intensità di essa. I finlandesi hanno avuto difficoltà nell'adattarsi alla comunicazione con gli italiani che parlano molto, mentre gli italiani non riuscivano a comprendere il silenzio dei finlandesi. Secondo Hofstede, gli italiani comunicano con gli altri per evitare il silenzio, situazione ambigua e minacciosa. Invece, i finlandesi, non amanti della presentazione in pubblico, prendono la parola piuttosto quando hanno qualcosa di "importante" o di "interessante" da dire. Per loro il silenzio può essere uno stato rilassante e sicuro piuttosto che qualcosa da evitare.

L'espressività degli italiani e l'essere taciturni dei finlandesi dimostra la divisione in culture comunicative espressive e riservate di Gesteland. Le differenze tra le culture espressive e quelle riservate consistono soprattutto nella quantità e frequenza delle parole e delle pause nel discorso, nell'uso di gesti e del contatto fisico durante la comunicazione e nell'uso dello spazio tra gli interlocutori. La cultura comunicativa finlandese

e italiana divergono al massimo l'una dall'altra proprio su questi aspetti. Esistono anche altre differenze nei modi di comunicare dei finlandesi e degli italiani. I finlandesi sono più diretti nella loro comunicazione, apprezzano l'informazione in forma scritta e vogliono rispondere ad una domanda in modo approfondito e riflettendoci. Secondo Gesteland, queste sono delle caratteristiche di una cultura orientata verso la mansione. Per gli italiani della ricerca, invece, è importante stare in contatto diretto con altre persone per ottenere un'informazione affidabile. Le relazioni sociali costituiscono la sicurezza sociale della cultura italiana, per cui è tutto naturale per gli italiani aiutare un collega finlandese subito, anche senza conoscere perfettamente l'argomento. I finlandesi apprezzano l'onestà di una persona che ammette di non conoscere sufficientemente bene l'argomento e per questo rifiuta di aiutare un collega o un amico, mentre gli italiani lo ritengono una persona inaffidabile e anche molto scortese. Secondo Gesteland, queste caratteristiche della cultura italiana dimostrano l'orientamento verso le relazioni umane. Hofstede spiega la difficoltà degli italiani nel discutere apertamente di cose negative in base alla grande distanza del potere. Ammettere errori o ignoranza nell'ambito della propria professionalità significa essere incapaci per i membri appartenenti ad una cultura di grande distanza dal potere, quale è la cultura italiana.

2.3.3.2. Il dirigente italiano e quello finlandese

La ragione più importante delle difficoltà tra colleghi finlandesi ed italiani è rappresentata dal modo in cui l'azienda è gestita. I finlandesi non riuscivano a adattarsi al modo in cui i colleghi italiani erano abituati a lavorare ma volevano utilizzare i propri metodi. Gli italiani non capivano perché dovessero cambiare tutto solo perché l'azienda aveva un direttore finlandese o dipendenti finlandesi. Il modo di dirigere e assumersi delle responsabilità deriva dalla base culturale – da famiglia, relazioni sociali, scuola, lavoro e società. La cultura dell'ambiente favorisce un certo tipo di mentalità formata da norme, valori, abitudini e comportamenti tipici della

medesima cultura. Secondo i collaboratori finlandesi e quelli italiani, le loro culture hanno mentalità quasi opposte. La cultura finlandese riconosce l'uguaglianza tra persone come uno dei valori principali della società. Nella cultura italiana, invece, importano le relazioni di dipendenza tra persone al potere e quelle che obbediscono. Lo stesso modello si applica dal padre di famiglia fino al direttore di azienda.

I finlandesi sono abituati a lavorare indipendentemente ed essere responsabili di un puntuale svolgimento del lavoro e dei risultati ottenuti. I superiori italiani, volendo essere al corrente dello svolgimento intero del progetto, si aspettano resoconti orali regolari da parte dei dipendenti. A loro sembra che i dipendenti finlandesi non lavorino diligentemente, e soprattutto, che non tengano i superiori al corrente delle fasi del lavoro. Ai finlandesi sembra inutile parlare a lungo del lavoro fatto, perché sono abituati a scrivere rapporti sul lavoro, diffondendo le informazioni agli altri per iscritto. Per i superiori italiani invece è particolarmente importante stare in contatto diretto con i dipendenti per controllare il progresso del lavoro. I dirigenti finlandesi operano in modo opposto rispetto ai loro colleghi italiani. Spiegano gli obiettivi del lavoro da svolgere e lasciano lavorare indipendentemente i collaboratori. I direttori finlandesi si aspettano che i dipendenti assumano la responsabilità dello svolgimento del lavoro per tempo, e che nel caso ci siano problemi, vadano a parlarne con il direttore. I dipendenti italiani sono invece abituati ad un direttore più autoritario che vigila sui dipendenti, conosce ogni particolare del lavoro e s'informa di eventuali problemi. Lavorare in modo indipendente è qualcosa di insolito per dipendenti italiani. I direttori finlandesi intervengono meno nel lavoro dei loro subordinati, per cui sembrano anche più distanti e passivi di un direttore italiano.

Secondo la ricerca di Laurent, i direttori italiani sono membri di una cultura orientata verso le relazioni umane, per cui apprezzano una certa gerarchia nell'organizzazione. Un capo non può essere superato nella cultura italiana perché ciò significa non dare importanza all'autorità. Secondo

Laurent, i dirigenti svedesi invece non disapprovano il sorpasso di un dirigente se la situazione lo richiede; viene piuttosto considerato come un modo di lavorare indipendente ed efficace. In Svezia, una cultura orientata verso la mansione come quella della Finlandia, viene data poca importanza all'autorità del dirigente – è più importante che il lavoro venga svolto. Al contrario, il dirigente svedese non riesce a capire la richiesta costante di autorizzazioni e informazioni da parte dei dipendenti italiani, ma li ritiene incapaci di lavorare in un modo indipendente e poco desiderosi di assumersi il rischio di fidarsi del proprio giudizio.

L'importanza del sistema gerarchico e del direttore autoritario è forte nella cultura italiana si riferisce ad una distanza del potere piuttosto grande, secondo Hofstede. In questo tipo di cultura, il direttore è un'autorità che dirige il lavoro nell'organizzazione, mentre ci si aspetta che i dipendenti obbediscano. Il direttore è responsabile dello svolgimento del lavoro per tempo, per cui segue attentamente il lavoro dei dipendenti e li spinge ad andare avanti. Hofstede definisce la cultura organizzativa italiana come molto gerarchica. Il direttore mantiene la posizione suprema nell'azienda. La gerarchia si estende ad ogni livello attraverso i superiori che sorvegliano il lavoro dei subordinati. Oltre ai direttori, ci sono anche altre persone con posizioni importanti nell'organizzazione, per esempio le persone meno giovani che hanno una lunga esperienza. Essi godono di un certo rispetto e stima dalla parte dei dipendenti "ordinari". Prendere l'iniziativa è visto piuttosto negativamente nella cultura lavorativa italiana – il direttore ha la responsabilità dell'organizzazione ed è lui a prendere le decisioni da solo, senza consultare i propri subordinati. Inoltre, i dipendenti di una cultura di grande distanza dal potere sono obbligati a chiedere il permesso al dirigente per le proprie azioni. Se un dipendente non riesce a eseguire il lavoro a lui affidato, è responsabilità del dirigente, e non di un altro dipendente, quello di affidare il compito ad un'altra persona.

La cultura organizzativa finlandese è orientata dalle situazioni del momento e da regole ed il dirigente interviene solo raramente nel lavoro

dei dipendenti. Secondo Hofstede, le relazioni umane si basano sull'uguaglianza, essendo minima la distanza dal potere. La relazione tra dirigente e dipendenti è libera, e quindi contraria a quella della cultura italiana. I dipendenti finlandesi cercano di risolvere le situazioni problematiche da soli, senza chiedere aiuto al superiore. Prendere iniziative e fare proposte al superiore è visto positivamente e viene apprezzato – esistono anche concorsi per dipendenti delle organizzazioni attraverso i quali i dirigenti cercano di trovare mezzi efficaci per migliorare l'ambiente o le procedure lavorative. Attraverso proposte e iniziative nell'ambiente lavorativo finnico-italiano, i finlandesi hanno trascorso i loro poteri mettendo in dubbio il potere e l'autorità del dirigente italiano davanti agli altri dipendenti.

La differenza nei comportamenti tra la cultura italiana e quella finlandese deriva da valori diversi. Il riconoscimento dei forti, la posizione gerarchica, la forza e la velocità sono valori fondamentali della cultura italiana. Secondo Hofstede, questi sono valori molto maschili, che considerano la competitività ed il successo. La cultura finlandese invece dà l'importanza al rispetto e al comportamento uguale verso tutti gli individui, a prescindere dalla loro posizione nella vita sociale o lavorativa. Questi sono valori femminili che apprezzano soprattutto la solidarietà e l'uguaglianza tra gli uomini. Secondo Hofstede, la relazione tra uomo e donna è ancora più marcata nelle culture dai valori maschili rispetto alle culture dai valori femminili. Alcune donne finlandesi della nostra ricerca affermano di essere talmente abituate ad una posizione di uguaglianza rispetto agli uomini, tipica della cultura finlandese, che automaticamente si sono aspettate di trovarsi in una posizione simile nell'ambiente lavorativo italiano. Invece, secondo loro, l'uomo ha ancora un ruolo leggermente più importante della donna nella cultura italiana, anche se la situazione sta cambiando con le nuove generazioni.

La cultura finlandese e quella italiana presentano differenze anche nell'orientamento verso il tempo. I finlandesi sono membri di una cultura

monocronica in cui vengono apprezzate la puntualità e la correttezza nelle procedure. Gli italiani, invece, appartengono ad una cultura policronica in cui vengono fatte diverse cose alla volta e dove orari e pianificazioni possono essere cambiati a seconda delle necessità della situazione. I finlandesi sono lavoratori sistematici e pianificatori che preferiscono fare una cosa bene dall'inizio fino alla fine, piuttosto che intervenire in vari progetti. Gli italiani invece sono abituati a fare diverse cose alla volta, per cui sono molto flessibili e creativi nell'organizzazione e nella pianificazione dei progetti. Queste differenze fondamentali nel modo di lavorare hanno causato vari malintesi e conflitti tra colleghi finlandesi e italiani.

2.3.3.3. Sesso, età, istruzione e posizione

È stato chiesto ad intervistati italiani e finlandesi di valutare l'influenza di quattro fattori – sesso, istruzione, età e posizione al lavoro/mansione – nel loro ambiente di lavoro. Questi fattori esistono praticamente in ogni cultura, però possono avere significati e importanza molto diversi. Il sesso è spesso un fattore significativo che determina il comportamento e le attitudini. Secondo gli italiani, il sesso è il fattore che influisce maggiormente sui rapporti personali sul posto di lavoro. Esiste ancora la distinzione tra uomo e donna nell'ambiente lavorativo. L'atteggiamento può essere ancora discriminatorio nei confronti delle donne, per esempio la donna può avere meno credibilità in qualche settore, come quello tecnico, oppure nei rapporti con i clienti. L'attitudine discriminatoria può essere nascosta ed emergere soprattutto nei conflitti tra i colleghi. Inoltre, è difficile fare carriera e occuparsi della famiglia. Comunque, si assiste già ad un qualche progresso delle donne – in particolar modo, le donne più istruite cominciano a conquistare poco a poco gli ambiti professionali tradizionalmente maschili. I colleghi finlandesi hanno notato che sono più frequentemente gli uomini a decidere in Italia. Le donne sono anche meno numerose degli uomini nella vita lavorativa in genere. Le donne sono però spesso lavoratori più responsabili, flessibili e aperti ai cambiamenti. Inoltre, le colleghe finlandesi hanno scoperto che le donne possono trarre

un qualche vantaggio dalla loro femminilità nell'ambiente lavorativo italiano, un mondo tradizionalmente molto maschile.

Secondo i colleghi finlandesi e italiani, l'istruzione è un fattore che divide chiaramente i dipendenti nell'ambiente lavorativo. Secondo i finlandesi, le persone istruite sono ancora stimate di più nella cultura italiana che in quella finlandese. La distinzione dalle persone meno istruite è dimostrata dall'uso dei titoli. L'istruzione aiuta anche a trovare lavoro e a fare carriera. Le persone istruite che hanno esperienza lavorativa sono maggiormente capaci di mettere le cose in ordine di importanza e di prendere decisioni. Sia i finlandesi che gli italiani trovano più facile collaborare e risolvere problemi con persone istruite. Secondo loro, l'istruzione ha un peso anche nella vita sociale poiché porta elasticità mentale e agevola la comunicazione.

Anche l'età divide i dipendenti in due categorie: giovani entusiasti e persone meno giovani ma esperte nel loro campo. Secondo i colleghi italiani e finlandesi, i giovani vengono apprezzati soprattutto per il loro carattere aperto alle innovazioni e per il loro entusiasmo. I giovani sono flessibili e determinati, hanno vigore e portano sempre idee nuove ad un ambiente di lavoro. Invece, le persone meno giovani hanno una lunga esperienza nel loro lavoro per cui ricevono più responsabilità dei giovani. Particolarmente nella cultura italiana, la maggior parte dei dirigenti è in età matura, perché le persone meno giovani sono più rispettate e hanno più credibilità. Questi ultimi hanno però più difficoltà nell'accettare le innovazioni del lavoro o nell'instaurare nuovi contatti utili. Oggigiorno, la cultura finlandese sembra favorire giovani pieni di energia ed iniziative, anche a livello direzionale. I giovani sono più flessibili e mentalmente aperti delle persone meno giovani, ma non hanno le conoscenze e l'esperienza portate dall'età. Secondo i colleghi finlandesi e italiani, i gruppi di tutte le età hanno abitudini e modi di lavorare diversi. Per questo motivo, le persone della stessa età si capiscono meglio e preferiscono stare in compagnia dei propri coetanei.

La mansione o la posizione al lavoro è legata al potere nell'ambiente lavorativo finnico-italiano. Più è alta la posizione nell'azienda, maggiore è il potere della persona. Le persone al potere sono anche più rispettate e hanno maggiore l'autorità verso gli altri. Come l'istruzione, anche la posizione è sottolineata attraverso l'uso dei titoli. Secondo i dipendenti finlandesi, la posizione ed il potere al lavoro sono molto più importanti nell'ambiente lavorativo italiano che non in quello finlandese. I contatti tra le diverse unità vengono fatti principalmente tra colleghi della stessa posizione. L'opinione delle persone di posizioni elevate ha più valore dell'opinione di persone meno influenti. Secondo i colleghi italiani, la posizione gerarchica determina anche le responsabilità ed il coinvolgimento nel lavoro. Secondo loro, le posizioni gerarchiche non hanno sempre influssi positivi nei rapporti e negli obiettivi del lavoro, però sono fondamentali per la sua organizzazione.

2.4. Il collaboratore competente nell'ambiente finnico-italiano

2.4.1. Proposte per risolvere e prevenire i problemi riscontrati

2.4.1.1. Cosa fare nel caso di difficoltà linguistiche?

Imparare la lingua della cultura di destinazione è la prima proposta dei finlandesi per i problemi relativi alla lingua. È vero che la lunghezza del periodo della trasferta nel paese ha un peso sulla motivazione per imparare l'italiano. Tuttavia, già nelle trasferte più brevi il vantaggio della conoscenza della lingua locale è notevole. Sia gli italiani che i finlandesi sono d'accordo sul fatto che la comunicazione in inglese aumenta il rischio di malintesi poiché è una terza lingua che nessuno degli interlocutori conosce perfettamente. L'inglese non garantisce la correttezza dei messaggi trasmessi e ricevuti. Secondo i finlandesi, un modo efficace sarebbe quello di imparare le basi dell'italiano già prima di entrare nel paese e di iniziare la comunicazione con i colleghi italiani subito nella loro lingua, anche con conoscenze limitate. Comunque, un immediato uso della lingua locale facilita la comunicazione. Invece, una volta iniziata la

comunicazione con i colleghi stranieri in inglese, è più difficile cambiare la lingua in italiano.

Bisogna continuare a studiare la lingua della cultura nel luogo di destinazione. Sarà anche il posto più adatto perché è proprio lì che viene utilizzata la lingua. I finlandesi intervistati propongono di fare un corso intensivo appena arrivati nel paese e poi di continuare con lezioni settimanali. È molto importante proseguire gli studi della lingua nel paese, perché nella misura in cui la persona approfondisce le sue conoscenze pratiche della lingua utilizzandola quotidianamente sul lavoro e nell'ambiente sociale, aumenta anche il bisogno di imparare bene la grammatica, che è base della lingua pratica. I colleghi italiani, così come le persone conosciute al di fuori dell'ambiente di lavoro, hanno un atteggiamento positivo verso gli stranieri che vogliono imparare la loro lingua e di solito sono molto disponibili ad aiutarli.

Dato che l'uso della lingua straniera può essere all'inizio assai lento e faticoso, è importante avere pazienza e andare avanti a piccoli passi. Con un uso corretto e sistematico della lingua sin dall'inizio, nonostante le difficoltà o la lentezza del discorso, si hanno ottime possibilità di acquisire una buona conoscenza linguistica. Sia gli italiani che i finlandesi consigliano di essere molto chiari nell'espressione e di spiegare gli argomenti importanti in modi diversi e ripetendole, verificando che siano chiari a tutti. Analogamente, se la persona ha difficoltà a capire ciò che è stato detto, è preferibile chiedere subito di ripetere i concetti non chiari con altre parole. In modo particolare, i termini tecnici sono spesso difficili da capire senza una relativa spiegazione. Se possibile, è auspicabile prepararsi in anticipo per le situazioni problematiche, per esempio familiarizzare con gli argomenti che vengono trattati durante una riunione. *Essere tenace, cercare di capire, chiedere spiegazioni finché le cose sono chiare e cercare di imparare le cose che ci vengono ripetute* aiutano molto a rendere la comunicazione più scorrevole e ad evitare malintesi.

Conoscere le differenze tra la cultura comunicativa finlandese e quella italiana diminuisce le difficoltà linguistiche. Sapere che gli italiani amano la comunicazione faccia a faccia e che i finlandesi, invece, preferiscono comunicare per iscritto aiuta a capire la differenza nei modi di fare e ad adattare il proprio modo a quello dell'interlocutore. Inoltre, se il collega finlandese ha difficoltà a partecipare al dibattito perché non trova una pausa per aggiungere qualcosa, il collega italiano può rallentare la velocità e allungare le pause nel proprio discorso, agevolando così la situazione. Analogamente, il finlandese dovrebbe adattarsi ad un altro tipo di ritmo nel discorso e partecipare più attivamente alla comunicazione. È importante essere consapevoli di queste differenze culturali nella comunicazione e trovare il proprio giusto modo. Prendere in considerazione entrambe le culture comunicative ed adattarsi alla nuova situazione rende l'interazione molto più facile per tutti i partecipanti.

Anche l'azienda può fare qualcosa per migliorare la situazione comunicativa. Secondo i colleghi finlandesi ed italiani, *l'azienda ha un ruolo importante nel motivare i dipendenti a studiare le lingue straniere.* Organizzando corsi di vari livelli in lingue straniere essenziali per il lavoro, o perlomeno sostenendo le spese dei corsi seguiti indipendentemente, l'azienda incoraggia i propri dipendenti a studiare e a sviluppare le proprie conoscenze linguistiche. Avere buone conoscenze linguistiche è essenziale durante le trasferte all'estero, ma anche nel proprio paese, qualora ci siano contatti con persone di altre culture attraverso il lavoro. I colleghi finlandesi ed italiani intervistati apprezzano soprattutto la conoscenza pratica della lingua, utile nel lavoro quotidiano. Si propone di rendere i con termini particolari utilizzati nel campo di lavoro familiari ai dipendenti e di fornire delle traduzioni per tali termini.

I collaboratori finlandesi e italiani ritengono molto importante avvicinare i colleghi italiani ai colleghi finlandesi. Secondo loro, le aziende potrebbero offrire per esempio corsi sulla cultura e sulla società italiana e finlandese. Inoltre, organizzare anche qualche attività comune per il tempo libero

servirebbe da “ambiente naturale” per fare conoscenza con i colleghi stranieri e non. Conoscendo meglio il collega e la sua cultura, è più facile comunicare con lui. Questo tipo di conoscenza culturale può essere offerta attraverso una *formazione sulla comunicazione interculturale* in cui vengono trattate le differenze tra le culture e chiarite le ragioni per i diversi tipi di comportamento.

Finora le aziende con dipendenti finlandesi ed italiani si sono concentrate principalmente sui corsi di lingue straniere. Secondo il 72% dei finlandesi e l'83% degli italiani la loro azienda favorisce studi linguistici in qualche modo concreto. Nella maggior parte dei casi, le aziende hanno organizzato corsi di inglese, ma anche di altre lingue come tedesco, francese, italiano, finlandese o svedese. I corsi erano suddivisi in vari livelli, compreso quello per principianti. Nella maggior parte delle aziende, i corsi di lingue sono facoltativi e vengono organizzati solo su richiesta. Alcune aziende non organizzano corsi, ma sostengono le spese della formazione linguistica dei dipendenti. In alcune aziende c'è la possibilità di partecipare ai corsi di lingua durante le ore lavorative e talora anche le famiglie possono essere coinvolte nei corsi di lingua, così tutta la famiglia in partenza per l'estero riceve una qualche preparazione linguistica. I finlandesi e gli italiani sono della stessa idea sul fatto che sia il dipendente che il datore del lavoro devono essere convinti dell'importanza della conoscenza linguistica e motivati per ottenerla. Il dipendente è quello che, alla fine, ha maggior influenza sul successo della comunicazione interculturale. L'azienda, tuttavia, può incoraggiare a studiare offrendo corsi di lingue a vari livelli in tutte le lingue di rilievo per il lavoro da svolgere. È importante offrire una formazione anche alla famiglia della persona in partenza per una lunga trasferta – l'adattamento della propria famiglia al nuovo paese di residenza influenza direttamente la soddisfazione e l'efficienza del dipendente dell'azienda.

2.4.1.2. Come risolvere e prevenire i malintesi culturali?

Sia gli italiani che i finlandesi ammettono che *molte volte è difficile conoscere le norme culturali secondo le quali bisogna comportarsi in una situazione interculturale*. I finlandesi affermano di aver imparato che gli italiani preferiscono un direttore severo ma giusto e che interviene frequentemente nei rapporti tra dipendenti. Gli italiani, invece, si sono adattati al modo di fare dei finlandesi e affrontano gli argomenti difficili in modo diretto, discutendone finché non sono risolti. Un dipendente italiano ha affermato che all'inizio della collaborazione reagiva facilmente nel caso di un malinteso, senza che ne seguisse alcuna reazione da parte dei finlandesi. In seguito ha capito che, con calma e con spiegazioni accurate, le discussioni potevano proseguire senza problemi. Le persone di entrambe le nazionalità sono d'accordo sul fatto che non è sempre facile accorgersi dei problemi esistenti – possono essere nascosti negli aspetti meno significativi. Per questo, *è importante esaminare accuratamente la situazione e ciò che è successo per identificarne le difficoltà*.

Parlare apertamente degli aspetti problematici è considerato il miglior modo per risolvere i malintesi. Sia gli italiani che i finlandesi propongono di affrontare la situazione difficile con le persone coinvolte e di cercare di capire il punto di vista di tutte le parti. *È importante conoscere la cultura del collega per capire le ragioni del suo comportamento*. Avere un atteggiamento aperto verso l'altra cultura e cercare di adattarsi alla situazione in cui sono presenti regole e abitudini di due culture diverse sono requisiti necessari per evitare malintesi culturali nella collaborazione. *Bisogna essere flessibili e non troppo rigidi nel mantenere le proprie abitudini e nel sostenere le opinioni*, lasciando spazio anche ad aspetti ed idee nuovi. *È necessario rivedere di tanto in tanto i propri atteggiamenti e valori*. Rispettare altre persone è una regola basilare per prevenire i conflitti. *È inutile cercare di cambiare gli altri. La migliore trasformazione inizia da noi stessi*.

I finlandesi e gli italiani potrebbero mutare i propri modi di collaborare e accettare anche le abitudini degli altri. Invece di lasciare i dipendenti italiani da soli, *i dirigenti finlandesi* potrebbero seguirli di più, spiegando loro comunque gli obiettivi e le scadenze del lavoro e convincendoli ad assumere maggiori responsabilità. Seguendo più attentamente il progresso nel lavoro e con una maggior presenza nell'ambiente lavorativo, i dirigenti finlandesi riuscirebbero mantenere l'autorità propria del dirigente, incoraggiando comunque i dipendenti ad un lavoro indipendente. *I dirigenti italiani* potrebbero ascoltare di più i loro dipendenti finlandesi ed essere più aperti verso loro proposte, pur prendendo comunque da soli le decisioni. Il dipendente che svolge il lavoro conosce bene il proprio ambito e vede chiaramente gli aspetti negativi o che dovrebbero essere modificati; può quindi offrire informazioni estremamente preziose.

I dipendenti finlandesi, invece, dovrebbero adattarsi alle gerarchie italiane e capire il significato del rispetto e della posizione gerarchica del dirigente italiano. Un dipendente, anche se straniero, non può superare il potere del dirigente e sminuire così la sua autorità davanti agli altri subordinati. *I dipendenti italiani* potrebbero imparare ad assumersi maggiori responsabilità nel loro lavoro e a svolgerlo più indipendentemente, organizzandolo in modo sistematico e rispettando le scadenze poste. È importante conoscere anche il diverso ruolo del dirigente nella cultura lavorativa finlandese.

Accettare le differenze culturali, esaltare gli aspetti positivi e minimizzare quelli negativi nella cultura straniera evita molte difficoltà. Discutere con i connazionali che hanno esperienza nella collaborazione con persone di un'altra cultura aiuta a capire meglio gli aspetti controversi e ad evitarli nel proprio operato. *Imparare dagli errori degli altri permette di risparmiare tempo e forze ad un collaboratore interculturale.* Unire i punti forti di entrambe le culture, spesso così diverse, può portare a risultati molto positivi per la collaborazione. Combinare efficacemente la riflessione

finlandese all'impulsività italiana potrebbe essere un vantaggio notevole nel mondo lavorativo.

2.4.2. L'importanza della preparazione al lavoro interculturale

2.4.2.1. *Le capacità necessarie per una collaborazione efficace*

Ai colleghi finlandesi ed italiani è stato chiesto di indicare le cinque qualità essenziali in una persona efficiente nella collaborazione con i colleghi stranieri, in base alle loro esperienze interculturali. Le qualità proposte erano le seguenti: 1) buona conoscenza della lingua del paese o della lingua dell'ambiente lavorativo; 2) fiducia in sé; 3) buoni rapporti familiari; 4) capacità di ascoltare le persone; 5) apertura e tolleranza; 6) sensibilità culturale (= capacità di capire differenze ed elementi comuni delle diverse culture e gli effetti di tali aspetti sul lavoro); 7) buona preparazione nel proprio settore professionale; 8) aspettative realistiche sul lavoro, sui colleghi e sulla vita nell'altro ambito culturale; 9) spirito di iniziativa e motivazioni; 10) conoscenza di se stessi ed autocontrollo; 11) diplomazia. Inoltre, c'era la possibilità di aggiungere altre voci non menzionate.

Sia i finlandesi e gli italiani ritengono *una buona preparazione nel proprio settore professionale* tra le la capacità più importanti. Gli italiani apprezzano poi *la sensibilità culturale* per capire meglio le ragioni del il comportamento dei colleghi. *Conoscere bene la lingua* utilizzata nell'ambiente di lavoro agevola notevolmente la collaborazione. Inoltre, gli italiani considerano lo *spirito di iniziativa e le motivazioni*, così come *la capacità di ascoltare gli altri* come qualità necessarie per un collaboratore interculturalmente competente. Secondo i finlandesi, la capacità più importante dopo la preparazione professionale è senza dubbio una *buona conoscenza della lingua locale*, che viene utilizzata sia nell'ambiente lavorativo che nella società al di fuori di esso. Al terzo posto per importanza, i finlandesi mettono sia *la mentalità aperta e tollerante* che *la sensibilità culturale*. Oltre a queste caratteristiche, è sostanziale avere

aspettative realistiche verso la vita ed il lavoro nel nuovo ambiente culturale. Prendere iniziative ed essere motivati è sempre utile nella collaborazione.

2.4.2.2. Aspetti essenziali da imparare

Anche se i finlandesi e gli italiani oggetto della ricerca non avevano ricevuto una buona preparazione per la loro mansione interculturale, avevano comunque un'esperienza pratica sulla collaborazione con colleghi di un'altra cultura. Per questo, erano in grado di dare consigli su argomenti fondamentali da trattare nella formazione interculturale. I finlandesi raccomandano soprattutto *corsi di lingua italiana nella formazione preparativa*: solo attraverso la lingua è possibile entrare davvero nella cultura italiana. *Imparare a conoscere la cultura dei colleghi stranieri* è un argomento chiave da affrontare prima della partenza. Sia i finlandesi che gli italiani danno importanza alla conoscenza di abitudini, valori, modo di comportarsi e di comunicare tipici dell'altra cultura. Conoscendo bene questi concetti, è possibile distinguere le differenze esistenti tra la propria cultura e quella dei colleghi. Dopo aver capito le ragioni per un comportamento diverso dal proprio, è anche più facile accettare i diversi modi di lavorare o pensare. Infatti, allo stesso posto di *conoscenza della cultura*, i colleghi finlandesi ed italiani mettono *apertura mentale e una certa libertà dai pregiudizi*. Per poter imparare usanze e tradizioni dell'altra cultura, è necessario avere un atteggiamento positivo ed entusiasmo verso l'apprendimento della novità. L'atteggiamento della persona è fondamentale nella collaborazione interculturale – in effetti, i finlandesi e gli italiani ammettono che lo stesso soggetto ha la maggior influenza sulla riuscita o meno di una lunga trasferta in un paese straniero.

Oltre alla cultura, gli italiani sottolineano *l'importanza della conoscenza della storia e società della cultura di destinazione*. Secondo loro, conoscere la storia del paese - almeno a grandi linee - è necessario per capire meglio l'attuale condizione e comprendere così anche la cornice

storica che caratterizza i membri di una determinata cultura. Inoltre, è importante conoscerne la società, sapere come funziona, come è retta, in cosa consiste la sua vita politica, quali sono la situazione economica ed i maggiori settori dell'industria, ecc. È importante conoscere quindi gli equilibri del potere nel paese. I finlandesi propongono di ricevere dei consigli pratici per vivere in Italia, per esempio su servizi sanitari, assistenza sociale, sistema scolastico, permessi richiesti, traffico. Gli italiani apprezzerebbero anche nozioni sul clima e sulla geografia del paese da conoscere. I soggetti di entrambe le nazionalità vorrebbero conoscere meglio la vita lavorativa ed il modo di lavorare dell'altra cultura prima di iniziare una collaborazione. La conoscenza iniziale dei metodi preferiti dai colleghi di lavoro aiuterebbe ad adattarsi più facilmente alla collaborazione ed ad evitare malintesi culturali.

I finlandesi stimano altrettanto necessaria una buona conoscenza della propria cultura – lavorando all'estero, la persona rappresenta, oltre alla propria azienda, anche il proprio paese e nazionalità. *Conoscere bene la propria cultura, il funzionamento della società ed almeno gli eventi più importanti della storia del proprio paese* danno un'immagine positiva della persona e della nazionalità, e contribuiscono anche alla conoscenza con la gente dell'altra cultura. Sia i finlandesi che gli italiani considerano vantaggioso incontrare, se possibile, i futuri colleghi prima di iniziare la collaborazione vera e propria. In questo modo, i colleghi hanno la possibilità di prepararsi mentalmente alla futura collaborazione conoscendo un po' i nuovi colleghi e possibilmente anche l'ambiente lavorativo.

2.4.3. La saggezza dell'esperienza

2.4.3.1. *La collaborazione interculturale lascia un segno*

Essere in contatto con persone straniere e lavorare insieme a loro, possibilmente anche vivendo nella loro cultura, ha certamente una

qualche influenza sulla vita di una persona. È stato chiesto ai colleghi italiani e finlandesi di analizzare se la collaborazione finnico-italiana li abbia cambiati in qualche modo e qualora ciò sia avvenuto, di definirne le modalità. Il 39% degli italiani e addirittura il 82% dei finlandesi ammette di essere stato cambiato dalla cooperazione e di essere diventato soprattutto *più aperto e tollerante verso le diversità*. Gli atteggiamenti negativi sono diventati positivi ed i colleghi vengono considerati da un altro punto di vista grazie all'interazione culturale. *Entrambe le nazionalità hanno adottato una qualche caratteristica tipica dei colleghi stranieri* e in questo modo, hanno scoperto una via di mezzo nella collaborazione per accontentare entrambe le parti. Gli italiani dicono di aver appreso una maggiore organizzazione e sistematicità nel loro modo di lavorare. Inoltre, hanno cercato di essere più puntuali negli appuntamenti, di riflettere maggiormente prima di prendere una decisione e di avere pazienza con i ritmi lenti dei finlandesi, cercando anche di non fare promesse difficili da mantenere.

I finlandesi, invece, affermano di essere diventati più flessibili e di avere una maggior immaginazione rispetto a prima. Sono diventati più capaci nella comunicazione e nell'uso delle lingue straniere e cercano di non essere un po' meno diretti nel modo di comunicare rispetto a prima. I finlandesi hanno capito l'importanza della conversazione e dei rapporti sociali sia al lavoro che nella vita personale. Tentano di essere più chiari nell'espressione e più veloci nelle risposte e nel lavoro stesso. I finlandesi hanno riscontrato una maggiore fiducia in sé nelle situazioni problematiche e non pianificano più il lavoro in un modo così dettagliato come prima. Inoltre, cercano di lavorare più a lungo ed essere più tolleranti.

Gli italiani ed i finlandesi intervistati dovevano definire anche gli aspetti più difficili e quelli facili della collaborazione. Secondo i finlandesi, il punto maggiormente difficile è stato il ruolo del dirigente autoritario oppure del dipendente ubbidiente che aspetta gli ordini del dirigente. Alcune donne

finlandesi hanno avuto maggiori difficoltà ad accettare una posizione diversa rispetto a quella nel proprio paese. Inoltre, è stato difficile adattarsi alla burocrazia italiana ed essere cortesi e socievoli come gli italiani. È interessante notare anche la difficile posizione di qualche finlandese come modalità di confronto tra la casamadre finlandese e l'unità italiana. Essi dovevano spiegare e giustificare i metodi "italiani" alle persone della casamadre per correggerne gli aspetti inesatti e per difendere la loro azienda.

Per gli italiani gli elementi cose più difficili della collaborazione con i finlandesi sono stati adattarsi ai ritmi e al modo di lavorare metodico dei colleghi finlandesi e, soprattutto, far parlare i finlandesi taciturni. I dipendenti italiani hanno avuto difficoltà nell'adattarsi alla dirigenza finlandese non autoritaria, ma piuttosto paritaria. I dirigenti finlandesi vengono spesso sostituiti ed i dipendenti non riescono ad instaurare un rapporto stabile con la direzione. Qualche volta, le gestioni della casamadre finlandese e della piccola unità italiana sono molto diverse ed è difficile trovare la persona giusta con cui rimanere in contatto per un problema, per esempio. Inoltre, gli italiani hanno avuto difficoltà nell'uso dell'inglese sul lavoro e nel capire il carattere talvolta asociale di colleghi finlandesi.

Al contrario, è stato più facile per gli italiani lavorare insieme ai finlandesi, poiché questi ultimi apportano chiarezza ed organizzazione al lavoro. È stato facile anche avere fiducia nei finlandesi ed instaurare con essi buoni rapporti. I finlandesi hanno trovato più facile adattarsi alla nuova cultura e far progredire gli avvenimenti dopo aver scoperto che la riuscita della trasferta dipendeva in modo fondamentale da loro stessi. Inoltre, imparare ad usare l'italiano e fare conoscenza con gli italiani è stato più facile di quanto avessero immaginato, grazie al carattere socievole e ben disposto degli italiani.

2.4.3.2. *Consigli per futuri collaboratori*

Lavorare e vivere in un'altra cultura insegna numerose cose sulla vita lavorativa, sui rapporti umani e anche sulle stesse persone. Queste esperienze possono essere molto istruttive ed utili, anche per gli altri ed imparare dagli errori altrui è un modo efficace per evitare situazioni problematiche nella collaborazione tra le culture. Bisogna tenere conto, però, del fatto che le esperienze sono sempre personali e che il successo nella collaborazione dipende maggiormente dal soggetto direttamente coinvolto, poiché ogni situazione è diversa da un'altra.

I colleghi italiani e finlandesi hanno condiviso le esperienze acquisite durante la collaborazione finnico-italiana dando consigli utili ai futuri collaboratori. Sia i finlandesi che gli italiani consigliano ai loro connazionali di *imparare una lingua di uso comune* – ai finlandesi di imparare l'italiano e agli italiani l'inglese. Secondo i finlandesi vissuti in Italia, conoscere la lingua del paese e dei colleghi rende maggiormente tranquilli, particolarmente se la persona ha anche la responsabilità di una famiglia. Inoltre, per ambientarsi bene nella nuova cultura, una persona ha bisogno di prendere contatti con la gente del luogo, che è molto più facile conoscendone la lingua. Secondo loro, *la rete delle relazioni sociali è molto importante* nella vita lavorativa italiana – aspetto che può causare difficoltà ad uno straniero appena arrivato nel paese. Prima di cambiare paese per un lavoro, i finlandesi raccomandano di *analizzare bene i propri motivi per la partenza* – lavorare e vivere in una cultura all'inizio poco familiare non è facile, ma con una mentalità aperta, flessibilità e fiducia nelle proprie risorse interne, è possibile vivere un'esperienza indimenticabile ed accrescere il proprio bagaglio culturale. I membri di entrambe le nazionalità sottolineano *l'importanza della possibilità di collaborare con persone di un altro ambiente culturale*. Secondo loro, per ottenere il meglio da una tale esperienza, *bisogna essere curiosi ed entusiasti, saper accettare le differenze ed apprezzare i colleghi*. Così

consiglia anche un collega italiano: “Sii una spugna ed assorbi tutto quello che puoi. Domani questo può esserti sempre utile.”

Secondo i colleghi finlandesi ed italiani, è importante *prepararsi bene alla collaborazione* per esempio studiando con una classe oppure da soli, ed essendo in contatto con qualche persona che abbia già avuto un'esperienza simile. Bisogna però tenere conto del fatto che le esperienze sono sempre personali ed essere critici verso le informazioni sulle esperienze interculturali di altre persone. Alla fine, *la persona stessa è responsabile del proprio successo all'estero*. È inutile cercare di cambiare il modo di vivere e di lavorare di quasi 60 milioni di italiani; al contrario, un finlandese che va a lavorare in Italia deve essere pronto ad adattarsi al nuovo sistema, sia sul lavoro che nella vita sociale. Anche qualora fosse difficile accettare un qualche aspetto della cultura straniera, mai lamentarsi, ma cercare piuttosto qualche cosa di positivo in ogni diversità. Un consiglio ai collaboratori: “Abbi pazienza e pensieri positivi!”

3. CONCLUSIONE

Questa ricerca ha voluto analizzare la collaborazione tra italiani e finlandesi nelle aziende finlandesi in Italia, per cui offre delle informazioni su un ambiente lavorativo e culturale molto particolare. I risultati ottenuti possono essere considerati come possibili proposte da adattare ad altre situazioni specifiche. La ricerca non ha valutato la riuscita della collaborazione finnico-italiana. Invece, gli obiettivi sono stati di 1) esaminare lo stato della collaborazione tra colleghi finlandesi ed italiani; 2) definire i problemi esistenti e 3) stabilire i fattori che possano aiutare a risolvere e a prevenire questi problemi, cioè a rendere efficace la collaborazione interculturale. In base alle percentuali delle risposte ai questionari, il 58% per i finlandesi e il 30% per gli italiani, la presente ricerca non darà sicuramente un risultato soddisfacente. Però, il questionario, così come le interviste, sono stati basati su domande con

risposta libera. La ricerca ha un carattere piuttosto qualitativo – non è importante tanto la grande quantità di risposte quanto la loro caratteristica di apertura e profondità.

L'intervistato italiano o finlandese medio di questo corpus è un uomo giovane ed istruito che occupa una posizione di responsabilità ed ha qualche subordinato. Circa il 50% degli intervistati italiani e finlandesi ha avuto un'esperienza collaborativa da 1 a 9 anni ed il 30% dei finlandesi e degli italiani ha lavorato insieme a colleghi stranieri per più di dieci anni. Esistono più di 50 aziende finlandesi che operano in Italia, di cui una trentina ha anche dei dipendenti finlandesi, ma la maggioranza resta di nazionalità italiana. I finlandesi occupano in media ca. il 16% dei posti di lavoro in queste aziende tra le quali ci sono sia ditte piccole (da tre a quattro persone), sia aziende grandi con più di 200 dipendenti.

La base culturale personale ha una notevole influenza sui valori, sul punto di vista generale e, soprattutto, sul comportamento individuale. La cultura influisce anche sugli atteggiamenti e sulle aspettative verso le altre culture e talvolta è possibile avere idee comuni con gli altri membri della stessa cultura. Per esempio, i dipendenti finlandesi hanno un eterostereotipo più o meno comune sul temperamento italiano, ed analogamente, gli italiani sono abbastanza concordi sul carattere riflessivo e taciturno dei colleghi finlandesi. Le aspettative verso le persone straniere possono essere efficacemente modificate attraverso le esperienze personali – sperimentando in pratica che la realtà non è così come ci si aspettava. È essenziale rendersi conto dei propri stereotipi e capire l'influenza che questi hanno nelle situazioni interculturali. Sono fattori potenti che possono causare molti malintesi, ma possono essere anche utili nel prepararsi all'incontro con una cultura non ancora familiare.

Il successo nell'adattamento ad un nuovo ambiente culturale non è scontato – richiede invece atteggiamento positivo, interesse per la nuova cultura, flessibilità e apertura verso le differenze culturali e tenacia davanti

alle difficoltà per non arrendersi. Essere soddisfatti della propria vita nella cultura straniera è necessario anche per concentrare le proprie risorse nella collaborazione interculturale e lavorare in modo efficace. Cinque tra tutti i dieci finlandesi intervistati sono contenti della loro vita in Italia, hanno amici italiani e lavorano bene con i colleghi. Conoscono tutti l'italiano, per cui non hanno grandi problemi di comunicazione, né di conoscenza con l'ambiente circostante. I rimanenti hanno problemi con la lingua o con la cultura, per cui non possono dire di essere veramente contenti di vivere e lavorare all'estero.

La lingua è un fattore importante nelle relazioni con persone straniere. Una lingua di comunicazione diversa dalla propria madrelingua aumenta la possibilità di malintesi. Per questo motivo, sarebbe utile poter comunicare almeno nella madrelingua di uno dei due interlocutori. L'82% dei finlandesi e il 36% degli italiani ha qualche difficoltà con la lingua durante la collaborazione. Spesso, i finlandesi non conoscono l'italiano oppure gli italiani hanno scarsa conoscenza nell'inglese, per cui è impossibile evitare un qualche involontario malinteso. Anche se in quasi metà delle aziende finlandesi la lingua ufficiale è l'inglese, il problema relativo alle lingue non è risolto – la lingua ufficiale non è l'unica lingua di comunicazione nell'ambito aziendale. Al contrario, la propria madrelingua viene utilizzata tanto più facilmente quanto maggiormente ridotte siano le conoscenze della lingua straniera usata per comunicare con i colleghi di un'altra cultura. Sia gli italiani che i finlandesi pensano che l'uso dell'inglese renda la situazione comunicativa ancor più difficile poiché essa è una lingua straniera per entrambi gli interlocutori e la possibilità di errori ed ambiguità è maggiore.

Oltre alla lingua, le difficoltà riscontrate nella collaborazione finnico-italiana provengono dalle differenze fondamentali nella cultura e nella mentalità. La maggior parte dei finlandesi, il 72%, e solo il 22% degli italiani ha riscontrato una qualche situazione problematica nella collaborazione. Come già detto, le culture comunicative sono profondamente diverse in

Italia e in Finlandia. La cultura italiana è molto espressiva e il contatto con gli altri è essenziale, particolarmente nella vita lavorativa. La cultura finlandese, invece, preferisce una comunicazione ridotta composta unicamente dall'informazione essenziale. Il silenzio viene tollerato meglio rispetto alla cultura italiana in cui essere taciturno significa essere insicuro e questo fattore viene evitato comunicando attivamente anche con persone sconosciute.

La cultura finlandese e quella italiana riconoscono i diversi valori. La cultura italiana dà importanza alle relazioni umane – un aiuto reciproco è essenziale alla vita lavorativa, ma anche per occuparsi delle vicende personali. Il tempo viene adoperato in modo moderatamente policronico, quindi vi è impegno contemporaneo per diverse occupazioni. La società italiana è basata su di un sistema gerarchico e sui valori “maschili” che valorizzano la competitività. La cultura finlandese, invece, apprezza la mansione e la puntualità. L'uguaglianza nei rapporti umani e la solidarietà verso i membri più deboli della società sono valori “femminili”, fondamentali della cultura finlandese. Le culture dirigenziali finlandese e italiana sono molto diverse, specialmente dal punto di vista gerarchico. Gli italiani sono abituati ad un dirigente autoritario che prende le decisioni e si assume la responsabilità autonomamente. Ci si aspetta che i dipendenti eseguano gli ordini del dirigente senza contestarli. I dirigenti finlandesi, al contrario, affidano ai dipendenti indipendenza nell'organizzazione del lavoro, ma anche responsabilità dello svolgimento del lavoro nei tempi e a secondo gli obiettivi concordati. I dipendenti devono comunicare al dirigente gli eventuali problemi o le difficoltà riscontrati nel sistema oppure nel corso del lavoro attribuito. L'incontro tra i due modi di dirigere diversi ha causato la maggior parte dei malintesi nella collaborazione finnico-italiana.

I problemi riscontrati sono stati risolti e di seguito evitati nella collaborazione tra finlandesi ed italiani. L'aspetto importante è cercare di capire e rispettare i membri dell'altra cultura, essere aperti e tolleranti

verso le diversità, ma tenaci davanti alle difficoltà. Per evitare malintesi nella collaborazione, è importante prepararsi bene prima di intraprendere un tale lavoro. Conoscere bene la propria professione, sapere usare varie lingue, conoscere gli abitudini ed i valori dell'altra cultura ed essere coscienti dei propri atteggiamenti e delle differenze culturali tra le nazionalità sono fattori che rendono la cooperazione più efficace. L'azienda ha una grossa influenza nel rendere la collaborazione interculturale più efficace: essa può incoraggiare e sostenere i suoi dipendenti nel diventare interculturalmente competenti organizzando una formazione preparativa prima della collaborazione per capire le differenze culturali e raggiungere le conoscenze linguistiche necessarie.

La collaborazione tra le culture diverse modifica in qualche modo le persone coinvolte, a prescindere dal fatto che se siano collaboratori interculturalmente competenti oppure no. Il 39% degli italiani e il 82% dei finlandesi parte della ricerca afferma di aver subito un qualche cambiamento nei propri atteggiamenti e nei modi di collaborare. L'esperienza pratica apre gli occhi e fa vedere anche altri punti di vista. È possibile imparare attraverso le esperienze degli altri, oltre a quelle proprie, per cui sarebbe importante ascoltare le persone che hanno lavorato insieme a membri di altre culture. Un'esperienza vissuta può essere utile a diversi collaboratori. Bisogna tenere conto però che ogni esperienza è diversa dall'altra e saper raccogliere le informazioni relative agli altri in modo critico.

La presente ricerca potrebbe essere ulteriormente sviluppata studiando il ruolo della religione nella cultura e la sua influenza nella collaborazione finnico-italiana, aspetto che è stato qui completamente omissis. Inoltre, sarebbe interessante analizzare questo argomento esaminando l'eventuale correlazione tra la formazione preparativa ricevuta sulla comunicazione interculturale ed il vantaggio concreto derivante da essa, per esempio quello economico, che l'azienda otterrebbe da un personale debitamente istruito. Un altro argomento importante per continuare questo

studio potrebbe essere l'adattamento dei dipendenti inviati all'estero in modo particolare dal punto di vista finnico-italiano.

BIBLIOGRAFIA

- Adler 1997 = Adler, N. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati.
- Agar 1994 = Agar, M. *Language shock*. Understanding the Culture of Conversation. New York.
- Brislin-Yoshida 1994 = Brislin, R. - Yoshida, T. *Intercultural Communication Training*. An introduction. Communicating Effectively in Multicultural Contexts 2. s.l.
- Cushner-Brislin 1996 = Cushner, K. - Brislin, R. W. *Intercultural Interactions*. A Practical Guide. Cross-Cultural Research and Methodology 9. s.l.
- Dimbleby-Burton 1985 (1998) = Dimbleby, R. - Burton, G. *More Than Words*. An introduction to communication. London (New York).
- Gesteland 1999 = Gesteland, R. R. *Cross-Cultural Business Behavior*. Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures. Copenhagen.
- Grigorievna 1994 = Grigorievna, T-M. S. 'Language as a Tool of Culture', *Europe on the move - Fusion or fission?* Proceedings 1994 SIETAR Europa Symposium, 149-153. Jyväskylä.
- Gudykunst et al 1989 (1990) = Gudykunst, W. B. - Ting-Toomey, S. - Hall, B. J. - Schmidt, K. L. 'Language and Intergroup Communication', *Handbook of International and Intercultural Communication* 6:145-158. s.l.
- Gudykunst 1998 = Gudykunst, W. B. *Bridging Differences*. Effective Intergroup Communication. s.l.
- Hall 1959 = Hall, E. T. *The Silent Language*. New York.
- Hall 1976 (1981) = Hall, E. T. *Beyond Culture*. New York.
- Hall 1983 = Hall, E. T. *The Dance of Life*. The Other Dimension of Time. New York.
- Hofstede 1992 = Hofstede, G. *Kulttuurit ja organisaatiot - Mielen ohjelmointi*. Juva.
- Kealey 1990 = Kealey, D. J. *Cross-Cultural Effectiveness*. A Study of Canadian Technical Advisors Overseas. Québec.
- Kealey 1999a = Kealey, D. J., 'Cross-Cultural Effectiveness', *International Summer School on Intercultural Communication and Intercultural Relations*, Università di Jyväskylä, Finlandia, 30 agosto, 1999.
- Kealey 1999b = Kealey, D. J. 'Description of the Skills for Intercultural Effectiveness', *International Summer School on Intercultural Communication and Intercultural Relations*, Università di Jyväskylä, Finlandia, 30 agosto, 1999.
- Kreps 1986 (1990) = Kreps, G. L. *Organizational Communication*. Theory and Practice. New York.
- Laurent 1983 = Laurent, A. 'The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management', *International Studies of Management and Organization*, vol 13, no. 1-2. s.l.

- Lerkkanen 1993 = Lerkkanen, M-K. *Kansalliset imagot ja stereotypiat*. Ruotsalaisten ja norjalaisten opiskelijoiden Suomi-kuva ja suomalaisten opiskelijoiden mielikuvia Ruotsista ja Norjasta. Tutkimuksia 51. Jyväskylä.
- Lewis 1992(1993) = Lewis, R. D. *Mekö erilaisia?* Suomalainen kansainvälisissä liikeneuvotteluissa. Keuruu.
- Sajavaara-Lehtonen 1997 = Sajavaara, K. - Lehtonen, J. 'The silent Finn revisited', Jaworski, A. edd. *Silence - Interdisciplinary Perspectives*. Studies in Anthropological Linguistics 10:263-283. New York.
- Usunier 1996 = Usunier, J-C. *Marketing Across Cultures*. London.
- Whorf 1956 = Whorf, B. L. *Language, thought and reality*. Cambridge.

APPENDICE

QUESTIONARIO SULL'INTERAZIONE TRA I FINLANDESI E GLI ITALIANI

SPETTABILE DITTA/EGREGIO SIGNORE/GENTILE SIGNORA

Studio all'Università di Jyväskylä nella Programma dottorale di Comunicazione e Relazioni Interculturali (Interdisciplinary Master's Program in Intercultural Communication and Intercultural Relations, ICIR). Al momento sto preparando la tesi di laurea sull'interazione tra i Finlandesi e gli Italiani sotto la guida del direttore di programma dottorale, il professore ordinario di comunicazione interculturale Liisa Salo-Lee e del direttore della facoltà delle lingue romanza e classiche, il professore ordinario di filologia romanza Outi Merisalo.

Il questionario, che costituisce la parte essenziale dello mio studio, è destinato a ricercare la comunicazione interculturale nella Vostra ambiente lavorativa e chiarire le aspettative che esistono soprattutto nell'interazione tra i Finlandesi e gli Italiani che collaborano in una ditta finlandese. Inoltre, lo studio fa parte a un progetto finlandese-italiano del programma *Lingua dell'Unione Europea*, che viene realizzato sia in Italia che in Finlandia.

Lo scopo dello studio è raccogliere l'informazione sulla comunicazione e cooperazione italo-finlandese per mezzo delle esperienze lavorative dei dipendenti di una società o di un'organizzazione che al momento lavorano o lavoravano all'estero. Questa informazione ed i risultati successivi della ricerca verranno usati nella pianificazione dell'istruzione per le persone lavorando in un ambiente multiculturale. L'obiettivo è sviluppare la collaborazione interculturale (p. es. durante le trasferte) e le capacità delle persone di cooperare efficacemente e col successo in un ambiente interculturale.

Lei ha la possibilità di partecipare a questo sviluppo raccontando le sue esperienze lavorative e le sensazioni che provava p. es. durante una trasferta lavorando con le persone Finlandesi. Compilando il presente questionario e partecipando alle possibili interviste eseguite più tardi, Lei ci trasmette informazione preziosa sull'interazione e sulla collaborazione degli Italiani e i Finlandesi. Così, Lei ha la possibilità di influenzare sul proprio ambiente lavorativo tramite questo studio e le eventuali conseguenze della ricerca, ma anche direttamente fermandosi un attimo a riflettere a questi argomenti. Le risposte dei questionari ed il materiale delle interviste vengono usati solo dalla ricercatrice e vengono trattati con assoluta confidenza. Non sarà possibile riconoscere l'identità di colui chi risponde a base delle risposte singole.

RingraziandoLa sin d'ora, Le porgo distinti saluti.

ISTRUZIONI

Rispettare le istruzioni date con le domande. L'importante è che risponda onestamente secondo i suoi sensazioni e pensieri a tutti i punti, anche se questo potrebbe essere difficile talvolta. L'essenziale nello studio sono le situazioni dove i Finlandesi e gli Italiani si incontrano e cooperano. Rispondendo al questionario, riportarsi a queste situazioni dove Lei lavorava insieme ai suoi colleghi Finlandesi o altrimenti incontrava Finlandesi per motivi di lavoro.



INFORMAZIONI GENERALI

Le informazioni seguenti sono molto utili per analizzare le risposte e servono per chiarire fattori che possano avere un'influenza ai risultati dello studio e così, alla comunicazione interculturale (p. es. età, istruzione, conoscenza delle lingue). Non sarà possibile riconoscere l'identità di colui chi risponde a base delle risposte singole. **Prego, segnare la sua risposta con un cerchio!**

Nazionalità

- a. Italiana
- b. Finlandese
- c. altra, quale: _____

Genere

- a. Femminile
- b. Maschile

Età

- a. meno di 30 anni
- b. 30-40 anni
- c. 41-50 anni
- d. oltre di 50 anni

Istruzione

- a. Istruzione professionale (diploma, ecc.)
- b. Istruzione professionale superiore (laurea)
- c. Altro, quale: _____

Compito / Dovere di lavoro

- a. Produzione
- b. Vendita
- c. Ufficio
- d. Direzione
- e. Altro, quale _____

Subordinato / Dipendente

- a. Sono direttore di _____ subordinati.
- b. Non ho nessun subordinato.

Istruzione per lavoro interculturale

Ha ricevuto o acquistato istruzione per lavoro con i Finlandesi? Segnare con un cerchio la risposta giusta per Lei.

- a. Ho partecipato a un corso per lavoro interculturale organizzato dal mio datore di lavoro/ dalla mia società.
- b. Ho partecipato autonomamente a un corso/corsi per familiarizzarmi con la lingua e/o la cultura del paese dove vado a lavorare.
- c. Ho partecipato ad un altro corso/altro tipo di istruzione, di che tipo _____
- d. Non ho ricevuto nessun tipo di istruzione per un lavoro eseguito all'estero o con colleghi di altre culture.

Lingua

Segnare la risposta giusta dal suo punto di vista con un cerchio.

1) La sua società ha una lingua ufficiale/lingue ufficiali?

- a. No
- b. Sì, quale/quali (segnare con un cerchio):
- inglese
- finlandese
- italiano
- altre/altre _____

2) Che lingua viene utilizzata/che lingue vengono utilizzate nei discussioni e riunioni di ogni giorno con i colleghi Finlandesi nella sua società?

- a. inglese
- b. finlandese
- c. italiano
- d. altre/altre _____

3) Che lingua/lingue Lei usa nei discussioni o riunioni di ogni giorno collaborando con i Finlandesi?

- a. inglese
- b. finlandese
- c. italiano
- d. altre/altre _____

4) Come Lei conosce la lingua (altra che la madrelingua) che usate più spesso nei situazioni con i colleghi Finlandesi? Segnare anche la lingua e poi stimare la sua conoscenza di questa lingua scritta e parlata con un numero della scala 1-5. (1=quasi come nativo, 2=correntemente, 3=in certa quantità, 4=un po' male, 5=per niente/fatto)

- Lingua: a. inglese b. italiano c. finlandese d. altra, quale _____
- Lingua scritta per niente/fatto

- a. Capisco il testo scritto in questa lingua 1 2 3 4 5
- b. Scrivo in questa lingua 1 2 3 4 5

Lingua parlata

- c. Capisco questa lingua parlata 1 2 3 4 5
- d. Parlo questa lingua 1 2 3 4 5

5) Ha studiato la lingua (stessa del punto 4) che usa il più spesso con i colleghi Finlandesi al lavoro? Segnare la risposta giusta con un cerchio e anche, per quanto tempo ha studiato la lingua.

- Ho studiato la lingua a scuola per _____ anni.
- Ho studiato la lingua all'università per _____ anni.
- Ho studiato la lingua ai corsi facoltativi fuori il sistema scolastico per _____ anni.
- Ho studiato la lingua in una scuola nel paese dove viene parlata, per _____ anni.
- Ho studiato la lingua in un altro modo (specificare come, dove e per quanto tempo): _____

Non ho studiato la lingua.

6) Nella sua collaborazione con i colleghi Finlandesi, ha incontrato qualche cosa problematica relativa a lingua o conoscenza delle lingue? Pensare alle situazioni lavorative con Finlandesi.

7) Se ha risentito una cosa come problematica, le ha trovato una soluzione adatta? Prego, essere specifico.

8) Secondo Lei, la società può fare qualcosa per aiutare i suoi dipendenti nei possibili problemi con la lingua o la conoscenza delle lingue? La sua società ha forse già fatto qualcosa?

9) Lei ha qualche esperienza lavorativa della cooperazione con i Finlandesi? Segnare con un croce le alternative che corrispondono alla sua esperienza lavorativa ed indicare anche la durata di collaborazione in mesi o anni.

Lavoro / Ho lavorato per una ditta/società Finlandese in Italia (dove lavorano insieme gli Italiani ed i Finlandesi) per _____ mesi/anni.

Lavoro / Ho lavorato per una ditta/società Finlandese in Finlandia per _____ mesi/anni.

Sono / Sono stato in contatto per lavoro con i Finlandesi per _____ mesi/anni.

Ho altro tipo di esperienza lavorativa con i Finlandesi, che tipo (specificare anche la durata in mesi o anni):

Non ho nessun tipo di esperienza lavorativa con i Finlandesi.

10) Se Lei ha qualche esperienza lavorativa con i Finlandesi, quali pensieri o aspettative Lei aveva verso i Finlandesi o verso la futura collaborazione prima di iniziare il lavoro? Prego, scrivere liberamente le cose che vengono in mente, anche se questo Le sembrasse difficile. (Le risposte sono informazioni confidenziali che verranno utilizzate solo per la ricerca.)

11) Pensa alle situazioni ed esperienze lavorative interculturali dove lavorava forse per la prima volta con una persona proveniente di una altra cultura. I suoi pensieri ed aspettative verso i colleghi Finlandesi sono cambiati col tempo, dopo gli aver conosciuti un pò meglio?

No

Sì, come: _____

12) Durante la sua collaborazione con i Finlandesi ci sono stati qualche controversia o malinteso? Prego, spiegare in dettaglio le situazioni.

13) Se Lei ha subito qualche controversia o malinteso nella collaborazione con i Finlandesi, è possibile di individuare ragioni/motivi che causavano queste situazioni?

14) Lei è riuscito a trovare qualche soluzione per prevenire possibili controversie o malintesi in futuro? Prego, spiegare in dettaglio, di che tipo.

15) I seguenti fattori hanno qualche influsso al lavoro? Segnare con un cerchio quelli che secondo Lei hanno qualche influsso al lavoro e spiegare in dettaglio, che tipo di influsso questi fattori possano avere al lavoro.

a. Genere _____

b. Istruzione _____

c. Età _____

d. Stato/Posizione al lavoro _____

e. Altro, quale: _____

16) Lei ha notato una qualche differenza nel tipo di lavoro o nel modo di lavorare tra l'Italia del nord e l'Italia del sud?

No

Sì, di che tipo: _____

17) Pensi ai suoi colleghi finlandesi con i quali ha lavorato nel corso degli anni/mesi. Descriva come potrebbe essere un suo collega finlandese "lipo" con cinque (5) aggettivi scelti liberamente: _____

18) Pensi a situazioni nelle quali Lei o un suo collega finlandese sia stato in ritardo ad un appuntamento. Esiste un "limite" di ritardo per un appuntamento, secondo il "concetto di tempo italiano"? Quali motivazioni sono accettabili per il ritardo? Faccia liberamente riferimento alle sue esperienze. _____

19) Rispondendo a questo punto, ripensi a situazioni lavorative con i suoi colleghi finlandesi. Per ogni lettera scegli un numero tra 1 e 5 per indicare la sua posizione rispetto all'affermazione. Risponda onestamente secondo quello che pensa, non secondo ciò che forse sarebbe opportuno pensare.

(1=completamente d'accordo, 2=abbastanza d'accordo, 3=non so, 4=parzialmente d'accordo, 5=per niente d'accordo)

	completamente d'accordo					per niente d'accordo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a. È meglio dire le cose come sono senza abbellirle.										
b. In genere, sono puntuale agli appuntamenti di lavoro con i colleghi finlandesi.										
c. In genere, i miei colleghi finlandesi sono puntuali agli appuntamenti di lavoro.										
d. Mi interessa sapere quello che gli altri pensano di me.										
e. Mantengo la parola data e me lo aspetto anche dagli altri.										
f. Nella vita lavorativa contano più gli uomini che il lavoro in sé.										
g. Non ho paura di dire quello che penso anche in una grande azienda.										
h. Ho l'impressione che parlare con un collega finlandese non serva, perché comunque non mantiene le promesse fatte.										

20) La collaborazione con i finlandesi ha in qualche modo cambiato Lei o la sua maniera di lavorare?

No

Sì, in quale modo? (Fare degli esempi concreti) _____

21) Immagini che il suo compito sia quello di pianificare il materiale informativo per gli italiani che iniziano a lavorare con i finlandesi, andando anche in Finlandia. Quali sono gli aspetti maggiormente importanti che secondo Lei dovrebbero essere inclusi nel materiale? _____

22) Secondo Lei, quali sono le qualità o capacità richieste ad un italiano che inizi a lavorare con i finlandesi - magari anche in Finlandia - per operare con successo? Scegli le cinque (5) qualità a Suo avviso più importanti e le numeri da 1 a 5 (1=qualità più importante, 2=seconda qualità in ordine di importanza, ecc.)

Buona conoscenza della lingua del paese di lavoro oppure della lingua usata nell'ambiente lavorativo

Fiducia in sé

Buoni rapporti familiari

Capacità di ascoltare le persone

Essere aperti e tolleranti

Sensibilità culturale, cioè capacità di capire differenze ed elementi comuni tra le diverse culture e di effetti che questi aspetti possono produrre sul lavoro

Buona preparazione nel proprio settore professionale

Aspettative realistiche sul lavoro che si sta intraprendendo, sui colleghi e sulla vita in un altro ambito culturale

Spirito d'iniziativa e motivazioni

Conoscenza di se stessi ed autocontrollo

Diplomazia

Altre qualità o capacità, per es. _____

23) Quali consigli Lei darebbe ad un italiano per una futura collaborazione con i Finlandesi, lavorando sia in Italia che in Finlandia? _____

La ringrazio molto per la collaborazione: il Suo aiuto è stato importante!

KYSELY SUOMALAISTEN JA ITALIALAISTEN VÄLISESTÄ KANSSAKÄYMISESTÄ

ARVOISA VASTAAJA

Opiskelen Jyväskylän yliopistossa Kulttuurien välisen viestinnän ja kulttuurien välisen suhteiden maisteriohjelmassa (Interdisciplinary Master's Program in Intercultural Communication and Intercultural Relations). Teen parhaillani pro gradu -työtä suomalaisten ja italialaisten välisestä kanssakäymisestä maisteriohjelman johtajan, professori Liisa Salo-Leen sekä Romaanisten ja klassisten kielten laitoksen johtajan, professori Outi Merisalon ohjauksessa.

Tämä kysely on olennainen osa tutkimustani ja sen tarkoitus on tutkia työpaikkamme kulttuurien välisiä viestintää sekä selvittää, mitä odotuksia sisältyy nimenomaan suomalaisten ja italialaisten väliseen kanssakäymiseen työympäristössä. Tutkimus on lisäksi osa suomalais-italialaista projektia, joka kuuluu Euroopan Unionin *Lingua*-ohjelmaan ja toteutetaan sekä Suomessa että Italiassa.

Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää ulkomaille työhön lähetettävien työntekijöiden koulutuksen ja koulutusmateriaalin suunnittelussa. Tavoitteena on työntekijöiden omakohtaisista kokemuksista saadun tiedon avulla edelleen kehittää ulkomaan työkomemuksia sekä antaa ulkomaille lähtevälle työntekijälle mahdollisimman hyvät valmiudet kohdata uudenlainen työympäristö ja toimia siellä tehokkaasti ja menestyksekkäästi. Kyseessä on siis kaikkien kolimaansa ulkopuolella jo työskentelevien tai ulkomaille työhön lähtevien työntekijöiden etu.

Teillä on mahdollisuus osallistua tähän kehitystyöhön kertomalla omista kokemuksistanne ja tuntemuksistanne ulkomaille ja nimenomaan Italiassa työskenteleviä. Vastaamalla tähän kyselyyn ja mahdollisesti myös osallistumalla myöhemmin suoritettaviin syventäviin haastatteluihin voitte välittää meille arvokasta tietoa suomalaisten ja italialaisten välisestä kanssakäymisestä ja olla siten mukana edistämässä kulttuurien välisen viestinnän onnistumista omissa yrityksessänne. Kyselyn vastaukset ja haastattelumateriaali tulevat vain tutkijan käyttöön ja ne käsitellään ehdottoman luottamuksellisuina.

KIITOS AJASTANNE!

VASTAUSOHJEET

Noudatatakaa kysymysten yhteydessä annettuja vastausohjeita. Tärkeintä on, että vastaatte rehellisesti sen mukaan, mitä mieltä itse olette asiasta. Vastatkaa kaikkiin kohtiin, vaikka se tuntuisikin hankalalta. Kyselyn kattavana ajatuksena ovat suomalaisten ja italialaisten väliset kohtaamiset ja tilanteet, joissa toimitaan yhdessä. Vastatessanne kysymyksiin, yritäkää parhaanne mukaan eläytyä uudelleen näihin kokemuksiinne tilanteisiin toisesta kulttuurista tulevien kollegoidenne kanssa.

*

*

*

TAUSTATIEDOT

Seuraavat tiedot ovat erittäin tärkeitä tutkimuksen analysoinnin kannalta. Niiden avulla on tarkoitus selvittää mahdollisimman monia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja siten myös kulttuurien väliseen viestintään (esim. ikä, koulutus, kieliäiti). Yksittäisiä vastauksia ei lopputuloksista pysty tunnistamaan. Ympyröikää oikea vaihtoehto kunkin kysymyksen kohdalla.

Kansallisuus

- a. suomalainen c. muu, mikä: _____
- b. italialainen

Sukupuoli

- a. nainen
- b. mies

Ikä

- a. alle 30 vuotta c. 41-50 vuotta
- b. 30-40 vuotta d. yli 50 vuotta

Koulutus

- a. jokin ammatillinen koulutus (ammattikoulu, opisto, tms.)
- b. korkeakoulututkinto
- c. muu, mikä: _____

Työtehtävä

- a. tuotanto _____ e. muu, mikä: _____
c. toimisto _____
d. työnjohto _____

Alaiset

- a. Minulla on alaisia yhteensä _____ hädä.
b. Minulla ei ole alaisia.

Koulutus kulttuurienväliseen työhön

Oletteko saanut tai hankkinut jonkinlaista koulutusta Italiassa tai italialaisten kanssa suorittamaasi tehtävää varten? Ympyröi oikea vaihtoehto.

- a. Olen käynyt työnantajan/yritykseni järjestämän kurssin kulttuurienvälisiä työtehtäviä suorittavia varten.
b. Olen käynyt omatoimisesti erilaisilla kurseilla tutustumassa tulevan kohdemaani tai tulevien työtovereiden kotimaahan, sen kulttuuriin ja kieleen.
c. Olen saanut muunlaista koulutusta, milaista: _____

d. En ole saanut minkäänlaista koulutusta kulttuurienvälisestä työtehtävääni varten.

Kieli

1) Onko yrityksellänne virallista kieltä / kieltä? Rasittakaa oikea vaihtoehto.

- Ei
 On (ympyröikää oikeat vaihtoehdot): englantia suomi italia
muu, mikä: _____

2) Mitä kieltä / kieltä päivittäisissä neuvotteluissa ja keskusteluissa todellisuudessa yrityksessänne käytetään? Rasittakaa.

- englantia suomea
 italiaa jotain muuta, mitä: _____

3) Mitä kieltä / kieltä itse käytätte keskustelussa ja työssä italialaisten kollegoiden kanssa?

- englantia suomea
 italiaa jotain muuta, mitä: _____

4) Millainen italian kielen taito Teillä on tällä hetkellä? Arvioikaa sekä kirjallista että suullista kielitaitoanne ympyröimällä numero asteikolta 1-5.

(1=lähes täydellisesti, 2=sujuvasti, 3=jonkin verran, 4=vähänhuonosti, 5=en lainkaan)

Kirjallinen kielitaito *lähes täydellisesti* *en lainkaan*

a. Ymmärrän lukemaani italiankielisiä tekstejä 1 2 3 4 5

b. Kirjoitan italian kielellä 1 2 3 4 5

Suullinen kielitaito *lähes täydellisesti* *en lainkaan*

c. Ymmärrän kuulemaani italiankielistä puhetta 1 2 3 4 5

d. Puhun italian kieltä 1 2 3 4 5

5) Oletteko opiskelleet italian kieltä? Rasittakaa oikeat vaihtoehdot ja merkitkää myös, kuinka kauan olette opiskelleet kieltä.

Olen opiskellut italian kieltä Suomessa työväen- / kansanopistojen kursseilla _____ vuotta.

Olen opiskellut italian kieltä Suomessa lukiossa _____ vuotta.

Olen opiskellut italian kieltä Suomessa korkeakoulussa _____ vuotta.

Olen opiskellut italian kieltä Italiassa kielikoulussa _____ vuotta.

Olen opiskellut italian kieltä jotenkin muuten, (tarkenna miten ja missä): _____

En ole opiskellut italian kieltä. _____ vuotta.

6) Oletteko kokeneet työssänne italialaisten kollegoiden kanssa jokin kieleen tai kielitaitoon liittyvät asiat ongelmallisiksi? Mietikää työhön liittyviä tilanteita, jossa olette olleet ulkomaalaisen työtoverinne kanssa.

7) Mikäli olette kokeneet jonkin asian ongelmalliseksi, oletteko löytäneet siihen jotakin sopivaa ratkaisua? Kerrokaa tarkemmin.

8) Voisiko yritys mielesänne tehdä jotain auttaakseen työntekijöitään kieleen tai kielitaitoon liittyvissä mahdollisissa ongelmisissa? Onko oma yrityksenne mahdollisesti jo tehnyt jotain?

9) Onko Teillä jotain kokemusta työnteosta italialaisten kanssa? Rasittakaa työkokemuksianne parhaiten kuvaavat vaihtoehdot. Merkitkää myös työn kesto.

Olen ollut tai olen parhaillaan työtehtävissä suomalaisen työnantajan palveluksessa Italiassa, jossa olen työskennellyt yhdessä italialaisten kollegoiden kanssa _____ vuotta.

Olen ollut töissä Italiassa italialaisen työnantajan palveluksessa _____ vuotta.

Olen ollut yhteydessä italialaisiin kollegoihin Suomessa tekemäni työn merkeissä _____ vuotta.

Muunlainen työkokemus, kerro: _____ vuotta.

Minulla ei ole minkäänlaista kokemusta työnteosta italialaisten kanssa.

10) Mikäli olette olleet työn merkeissä tekemisissä italialaisten kanssa, oliko Teillä jonkinlaisia odotuksia tai ajatuksia tulevasta yhteistyöstä toisesta kulttuurista tulevien työntekijöiden kanssa? Millaisia? Kerrokaa vapaasti mielemme tulevia asioita, vaikka ne tuntuisivatkin vaikeilta.

11) Paletkaa mielesänne nolhin työhön liittyviin tilanteisiin, joissa työskentelette eikä jopa ensimmäisiä kerfää elämässänne toisesta kulttuurista tulevan ihmisen kanssa. Muutuivatko odotuksenne tai käsityksenne italialaisten työlvereisänne yhteistyönne kuluessa, oppiessänne tuntemaan heitä hieman paremmin?

Eivät

Kyllä, miten: _____

12) Onko yhteistyönne varrella tullut vastaan jonkinlaisia väärinkäsityksiä tai erimielisyyksiä? Jos vastaatte kyllä, niin kerrokaa tarkemmin näistä tilanteista.

13) Mikäli olette kokeneet väärinkäsityksiä tai erimielisyyksiä yhteistyösänne italialaisten työlvereiden kanssa, pystyttteko erittämään syytä, jotka johtivat tällaisiin tilanteisiin?

14) Oletteko pystyneet löytämään tällaisten väärinkäsitysten tai erimielisyyksien varalle jonkinlaisia ehkäisykeinoja? Kerrokaa millaisia.

15) Onko seuraavilla asioilla mielesänne joltain vaikutusta työhön tai työntekoon? Rasittakaa ne asiat, jotka mielesänne vaikuttavat jtenkin työhön tai työntekoon nimenomaan omassa työympäristössänne ja kerrokaa tarkemmin, millainen vaikutus kyseisellä ominaisuudella tai asialla on.

Sukupuoli _____

Koulutus _____

Ikiä _____

Asema _____

Muu, mikä: _____

16) Oletteko havainneet työhön tai työntekoon liittyviä eroavaisuuksia Pohjois- ja Etelä-Italian välillä?

- En
 Kyllä, millaisia: _____

17) Ajatella Italiailaisia työtovereitanne, joihin olette tutustuneet vuosien/kuukausien varrella. Kuvaillkaa viidellä (5) vapaasti valitsemallanne adjektiivilla, millainen on italiailainen kolleganne:

18) Muistella tilanteita, joissa joko Te tai italiailainen kolleganne on myöstynyt sovitulta tapaamiselta. Onko olemassa jokinlaista aikarajaa, mikä verran tapaamiselta saa myöstyä italiailaisen aikakäsitksen mukaan? Minkälaiset syyt kelpaavat selitykseksi myöstyämiselle? Kerrokaa omin sanoin kokemuksianne tilanteista.

19) Mietiä seuraavien väittämien kohdalla työtunteita, joissa olette olleet italiailaisten kollegoidenne kanssa. Valitkaa jokaisen väittämän kohdalla numero 1-5 osoittamaan, mitä mieltä olette kyseisestä väittämästä. Vastatkaa rehellisesti mitä ajattelette asioista eikä niinkään mitä mieltä enkä tulisi ajatella.

(1=täysin samaa mieltä, 2=melko samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=melko eri mieltä, 5=täysin eri mieltä)

- | | täysin samaa mieltä | | täysin eri mieltä |
|---|---------------------|-----------|-------------------|
| a. Minusta on parempi sanoa esiat suoraan ja kaunistelematta. | | 1 2 3 4 5 | |
| b. Olen yleensä ajoissa sovitulla työtapaamisilla italiailaisen kollegani kanssa. | | 1 2 3 4 5 | |
| c. Italiailainen työtoverini on yleensä ajoissa sovitulla työtapaamisillamme. | | 1 2 3 4 5 | |
| d. Mietin usein, mitä muut ihmiset ajattelevat minusta. | | 1 2 3 4 5 | |
| e. Pidän kiinni sovitusta lupauksista ja odotan sitä myös muilta. | | 1 2 3 4 5 | |
| f. Työelämässä on tärkeämpää huomioida se, kuka tekee eikä niinkään sitä, mitä hän tekee. | | 1 2 3 4 5 | |
| g. Uskallan ilmaista mielipiteeni suuremmassakin ryhmässä. | | 1 2 3 4 5 | |
| h. Koen keskustelun italiailaisen kollegani kanssa usein tehottomaksi, sillä hän ei kuitenkaan pidä kiinni sovitusta lupauksista. | | 1 2 3 4 5 | |

20) Onko yhteistyö italiailaisten työtovereiden kanssa muuttanut Teitä tai työntekoaanne jollakin tavalla?

- EI
 Kyllä, miten (antakaa konkreettisia esimerkkejä): _____

21) Tehtävänäne on suunnitella koulutusmateriaalia italiiaan töihin tulevia suomalaisia varten. Mitkä asiat ovat mielestänne ensisijaisen tärkeitä ottaa mukaan koulutukseen?

22) Mitä ominaisuuksia tai taitoja mielestänne vaaditaan italiiaan ja erityisesti italiailaisten kanssa työskentelemään tulevalta suomalaiselta, jotta hän toimisi tehävässään menestyksekkäästi? Valitse viisi (5) tärkeintä ominaisuutta numeromallalla ne siten, että tärkein on nro 1, toiseksi tärkein nro 2, jne.

- Hyvä kohdemaan kielen jalka työympäristössä käytettävän kielen hallinta
 Itsevärmuus
 Hyvät, toimivat perhesuhteet
 Kuuntelutaito
 Avoimuus ja suvaitsevaisuus
 Kulttuurieritys eli kyky ymmärtää kulttuurien erilaisuus ja samankaltaisuus sekä niiden vaikutus työhön
 Hyvä oman erikoisan hallinta
 Realiset odotukset tulevaa työtä, työtovereita ja elämää toisessa kulttuurissa kohtaan
 Aloitteellisuus ja motivoituneisuus
 Oman itsensä tunteminen ja hallinta
 Diplomaattisuus
 Jokin muu, mikä: _____

23) Mitä neuvoja tai ohjeita haluaisitte antaa italiiaan töihin tuleville tai italiailaisten kanssa yhteistyön aloittaville suomalaisille kollegoillenne?

Suurkiitos vastauksestanne sekä avustanne!