

Ridurre l'impatto delle barriere linguistiche

Nelle organizzazioni globali multiculturali, l'aspettativa che tutti i dipendenti parlino una sola lingua, come l'inglese, vanifica il potenziale impatto insito in un team di talenti internazionali, privando i membri del personale che parlano una sola lingua degli strumenti e delle competenze necessari per consentire all'organizzazione di competere in modo efficace in un ambiente globalizzato.

In un'economia sempre più globale, le società statunitensi potranno raggiungere migliori risultati assumendo persone in grado di comunicare in lingue straniere e fornendo ai dipendenti gli strumenti necessari per sviluppare competenze linguistiche. Forbes Insights, in collaborazione con Rosetta Stone, ha svolto un sondaggio su oltre 100 dirigenti di grandi imprese negli Stati Uniti (con ricavi annui superiori ai 500 milioni di dollari) e ha rilevato che le barriere linguistiche esercitano un impatto notevole e significativo sulle attività aziendali. In base alle risposte del sondaggio, la conoscenza delle lingue straniere risulterà ancora più importante in futuro e consentirà ai dirigenti di raggiungere obiettivi di avanzamento di carriera, accelerare un'espansione all'estero e promuovere il successo a livello aziendale e personale.

Viene inoltre sottolineato che le organizzazioni dotate di un livello elevato di multilinguismo, e in particolar modo di un livello avanzato di comprensione e rispetto di altre culture, commetteranno un numero inferiore di errori e potranno incrementare efficienza, produttività e qualità. Una buona conoscenza delle lingue può inoltre promuovere un ambiente di lavoro più sicuro, essenziale per molte aziende che hanno aperto nuove sedi all'estero e per le strutture manifatturiere nazionali che impiegano lavoratori di origine straniera.

Per citare un esempio, se una società con barriere linguistiche non riesce a comunicare una potenziale situazione di pericolo, non sarà in grado di prendere le dovute misure per impedire che una situazione di potenziale pericolo possa deflagrare. "Un dirigente che parla esclusivamente inglese potrebbe incutere soggezione ai dipendenti che parlano invece inglese come seconda lingua, potenzialmente intimoriti di commettere errori": queste le parole di un'intervistata di origine polacca che parla correntemente l'inglese come seconda lingua e ha lavorato come amministratore delegato in diverse banche polacche acquisite da

multinazionali. "Il risultato? Questo dirigente non verrà avvertito in tempo dell'emergere di imprevisti o problemi finché, forse, non sarà troppo tardi".

Persino all'interno degli Stati Uniti può risultare particolarmente utile un buon livello di conoscenza delle lingue straniere. Un pediatra di Brooklyn, a New York, ha imparato lo spagnolo di base per poter comunicare con i suoi pazienti ispanici. A volte ricorre ai servizi di traduzione offerti dall'ospedale per i casi più complicati, tuttavia questa soluzione può dimostrarsi poco pratica e pertanto inefficace. Fortunatamente, molti infermieri dello staff parlano fluentemente spagnolo e offrono un'alternativa più pratica e flessibile, oltre a esercitare un notevole impatto sui profitti.

Il multilinguismo garantisce inoltre con ottime probabilità una serie di vantaggi indiretti a lungo termine, formando dirigenti più competenti e con strumenti migliori per la gestione di organizzazioni internazionali. Gli incarichi all'estero vengono già considerati un passaggio fondamentale per la carriera dei manager più promettenti da parte di uffici statunitensi e nelle sedi internazionali.

"L'inglese è probabilmente la lingua più importante per le relazioni internazionali, ma nella mia esperienza personale vengono utilizzati molti altri idiomi come lingue franche: l'arabo e l'urdo; nell'Europa orientale il tedesco o il russo e, naturalmente, in Cina il mandarino stesso è in qualche modo una lingua franca", afferma Kathryn Board, amministratore delegato del CILT National Centre for Languages, un'organizzazione no-profit di servizi e consulenze didattiche con sede in Gran Bretagna.

Queste lingue franche regionali assumono un ruolo significativo al di fuori delle capitali di questi paesi. Mentre i dipendenti nativi di Mosca, Varsavia

o Pechino interagiscono spesso con dirigenti anglofoni, lo stesso non avviene nelle filiali più remote. Le società sprovviste di un personale multilingue incappano quindi in problemi di comunicazione quando si trovano impegnate in operazioni lontano dalle sedi principali.

Board aggiunge: “Le aziende operano in un ambiente sempre più internazionale e competitivo e, in base a una ricerca svolta dall’UE, molte più piccole e medie imprese ritengono di avere il potenziale necessario per esportare rispetto a quelle che oggi effettivamente lo fanno. I lavoratori con conoscenze linguistiche possono colmare il divario, ma non dobbiamo sottovalutare che il sistema scolastico spesso non è in grado di soddisfare le esigenze delle aziende. L’universo formativo e il mondo delle imprese devono essere in grado di comunicare a un livello superiore per creare le basi per una comprensione reciproca che garantisca una maggiore corrispondenza tra domanda e offerta”.

Un docente in un articolo del Boston Globe dichiara: “Quando un potenziale datore di lavoro ci chiede quali lingue conosciamo, non è una buona risposta dire che parliamo solo inglese. Con il fenomeno della globalizzazione in continua crescita, un dipendente che parla solo inglese apparirà sempre meno utile a un datore di lavoro”.

Di seguito sono delineati i risultati più importanti emersi dal sondaggio.

ABBATTIMENTO DELLE BARRIERE LINGUISTICHE PER PROMUOVERE LA PRODUTTIVITÀ

Le barriere linguistiche rappresentano un problema per molte aziende. Due dirigenti su tre tra gli intervistati (65%) dichiara che, nella gestione di forze di lavoro eterogenee, esistono barriere linguistiche tra i responsabili/dirigenti della società e gli altri impiegati.

L’impatto di queste barriere può essere significativo. In merito alle loro conseguenze, quasi due terzi degli intervistati (67%) afferma che i problemi di comunicazione determinano riduzioni dei livelli di efficienza. Più del 40% indica che i problemi di comunicazione complicano i processi di collaborazione e una percentuale analoga sottolinea che, a causa delle barriere linguistiche, i livelli di produttività sono inferiori alle aspettative.

Sono tuttavia emersi ulteriori problemi di gestione. Più del 20% degli intervistati ritiene che, a causa delle barriere linguistiche, ai manager non venga riconosciuto il rispetto dovuto da parte dei loro collaboratori. Un dirigente di una casa editrice che di recente è volato in trasferta

Figura 1: Nella gestione di una forza di lavoro eterogenea, esistono barriere linguistiche tra i responsabili e i dirigenti della Sua società e gli altri collaboratori?

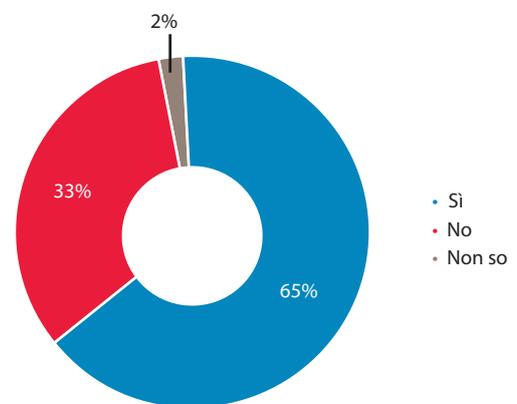
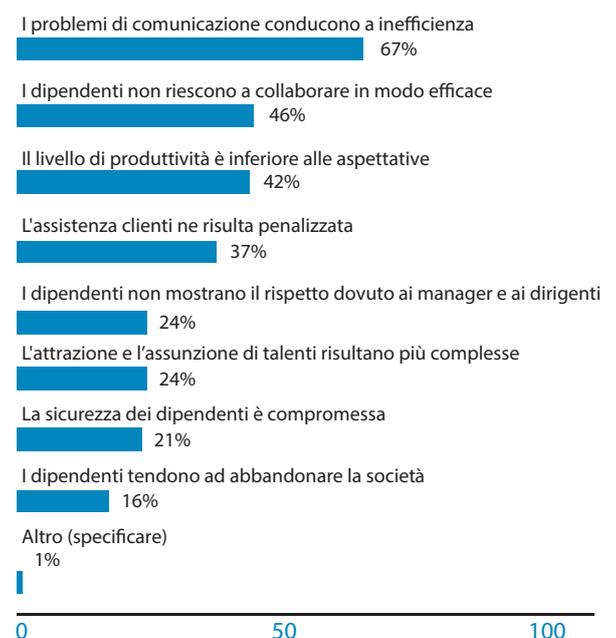


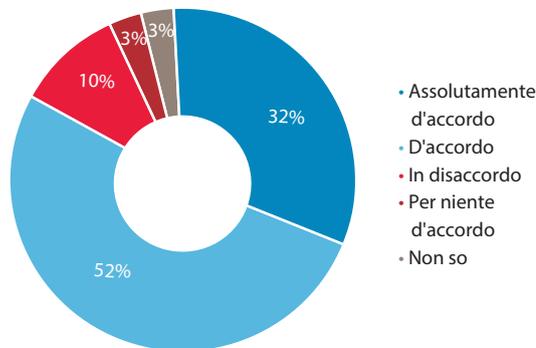
Figura 2: Quali sono le conseguenze più significative di queste barriere linguistiche?



a Dubai è rimasto particolarmente colpito dal grado di conoscenza dell'inglese dei suoi colleghi arabi. E sebbene la conoscenza dell'arabo non fosse necessaria per il suo lavoro, riteneva che, non essendo in grado di capire la lingua dei suoi colleghi, non era nella posizione di poterli supervisionare. "Loro parlavano inglese, io non parlavo arabo: non riuscivo a scrollarmi di dosso una certa sensazione di inadeguatezza".

Mentre un'assenza di comunicazione può compromettere la produttività e vanificare le competenze di gestione, è vero anche il contrario: le comunicazioni in una lingua nativa possono incrementare il livello di produttività. Oltre l'80% degli intervistati riconosce che i collaboratori sono più produttivi se i manager comunicano con loro nella lingua nativa.

Figura 3: I collaboratori sono più produttivi se i manager o i dirigenti comunicano con loro nella lingua nativa.

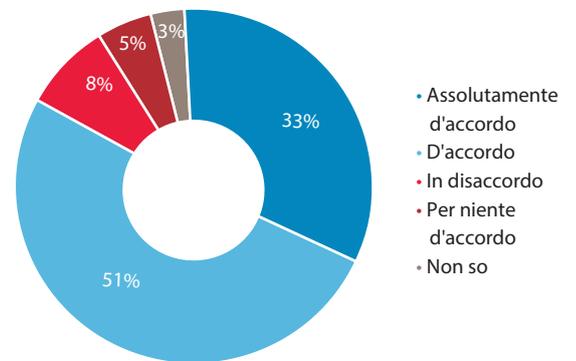


LA CHIAVE PER LA COMPETITIVITÀ IN UN MONDO IN EVOLUZIONE

Nell'economia globale gli incarichi all'estero sono sempre più diffusi tra i dirigenti contestualmente all'ingresso delle società in una gamma crescente di mercati emergenti in cui l'inglese rappresenta la seconda, se non la terza lingua. Queste organizzazioni sono alla ricerca di un leader con una forte metodologia organizzativa in grado di guidarle. La pressione sui manager è intensa e i mercati emergenti evolvono a una velocità elevata.

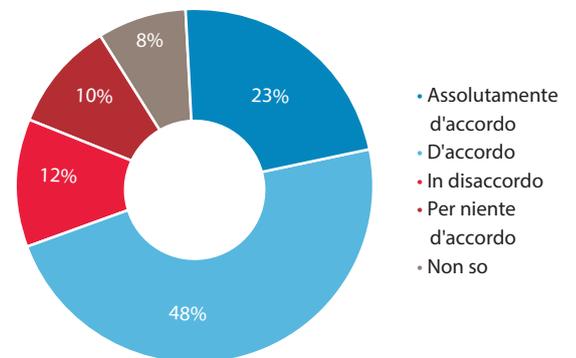
Uno dei compiti principali delle aziende consiste nel gestire in modo efficace imprese in espansione in aree diverse. Nove intervistati su dieci concordano sul fatto che le aziende internazionali non sarebbero in grado di competere con successo senza una dirigenza di prima classe a livello mondiale.

Figura 4: Le aziende internazionali non sono in grado di superare la concorrenza più agguerrita a livello globale senza una dirigenza di alto livello mondiale.



Le aziende globali sono disposte a promuovere dirigenti di talento, a patto che abbiano esperienza in campo internazionale. Circa sette intervistati su dieci (71%) si sono trovati d'accordo o assolutamente d'accordo sul fatto che gli incarichi all'estero abbiano assunto un'importanza sempre maggiore per i dirigenti destinati ad assumere un ruolo di leadership (oltre tre volte la somma degli intervistati in disaccordo o in assoluto disaccordo).

Figura 5: Nella mia società gli incarichi all'estero hanno assunto un'importanza sempre maggiore per i dirigenti destinati ad assumere un ruolo di leadership:

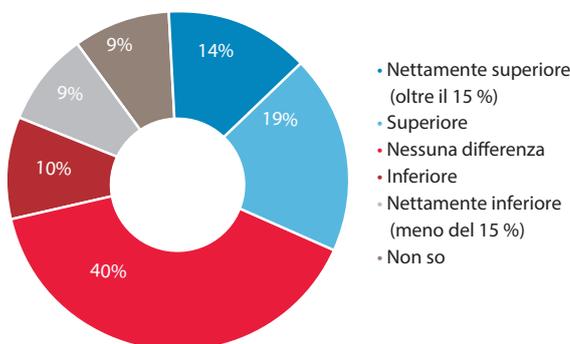


DIRIGENTI IN TRASFERTE GLOBALI

In effetti, aziende tipicamente americane come Walmart, IBM e McDonald's affidano ora con una certa regolarità incarichi all'estero ai manager più promettenti per ampliare le loro competenze ed esperienze e garantire una visione più completa della loro azienda. E il traffico scorre in entrambi i sensi: Indra Nooyi, CEO di PepsiCo, e Vikram Pandit di Citigroup sono originari dell'India. Il CEO della divisione internazionale della società americana Walmart ha previsto in un'intervista del 2010 che un giorno un dirigente straniero assumerà la guida dell'azienda nata in Arkansas, a Bentonville.

Circa un intervistato su tre (33%) ha dichiarato che la sua azienda assegna incarichi esteri a un numero superiore o nettamente superiore di collaboratori statunitensi rispetto a due anni fa. Si tratta del doppio della percentuale degli intervistati che hanno dichiarato il contrario, ovvero che le loro società assegnano incarichi all'estero a un numero inferiore o nettamente inferiore di collaboratori statunitensi nello stesso periodo. La tendenza è in continua crescita, con il 39% degli intervistati che indica la previsione fra due anni di un numero superiore o nettamente superiore di collaboratori statunitensi assegnati all'estero nelle loro società.

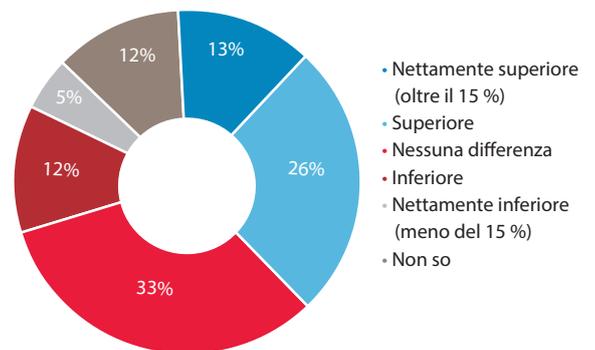
Figura 6: Rispetto a due anni fa, la Sua società assegna incarichi all'estero a un numero superiore o inferiore di collaboratori statunitensi?



SUPPORTO PER L'INGLESE COME SECONDA LINGUA

Da questo discorso si evince che le società siano più preparate a fornire supporto nel miglioramento della conoscenza dell'inglese dei dirigenti stranieri, per consentire loro di svolgere al meglio eventuali incarichi negli Stati Uniti. Si preoccupano particolarmente della capacità di questi dirigenti di comunicare oralmente nell'ambito delle loro responsabilità quotidiane. Nel sondaggio è stato chiesto di illustrare in che modo le società abbiano supportato l'inglese come seconda lingua o l'inglese lavorativo per i dirigenti stranieri con incarichi negli Stati Uniti. Più della metà degli intervistati (55%) ha dichiarato che le società hanno fornito corsi di formazione linguistica orale e il 43% corsi di formazione scritta.

Figura 7: Tra due anni la Sua società assegnerà incarichi all'estero a un numero superiore o inferiore di collaboratori statunitensi rispetto a oggi?



In base alle risposte del sondaggio, le società americane porteranno anche molti dirigenti stranieri negli USA. Circa un intervistato su tre (35%) dichiara che la sua azienda sarà più predisposta ad assegnare posizioni di rilievo a manager stranieri nei prossimi due anni. Queste percentuali superano di quasi tre volte il numero di intervistati secondo i quali le loro società assegneranno posizioni di rilievo a un numero di manager stranieri nettamente inferiore (3%) o inferiore (9%) nell'arco dello stesso periodo di tempo.

PRESTAZIONI OTTIMIZZATE PER I DIPENDENTI

Assegnare incarichi all'estero ai dipendenti statunitensi non risolve necessariamente i problemi che le aziende si trovano ad affrontare a livello globale. Gli intervistati dichiarano che, quando lavorano con collaboratori non anglofoni, le loro società incorrono in una serie di problemi nel reclutamento di una forza lavoro eterogenea (41%), garanzia di un'assistenza clienti coerente (41%) e gestione delle operazioni all'estero (32%). Molti di questi punti problematici, come assistenza clienti, comunicazioni con fornitori e sicurezza, verrebbero attenuati se anche i dipendenti, e non solo i dirigenti, dimostrassero una buona conoscenza delle lingue straniere.

Ovviamente, un'ottima padronanza delle lingue può svolgere un ruolo fondamentale nell'assegnazione di incarichi all'estero di dirigenti statunitensi. La maggior parte delle società americane prepara i suoi dirigenti in vista di incarichi all'estero, fornendo ad esempio corsi di formazione sulle lingue. Circa tre intervistati su cinque dichiarano che le loro società richiedono ai dipendenti statunitensi di seguire corsi di lingue straniere (60%). Più o meno la stessa percentuale afferma che le società forniscono corsi di formazione in pratiche interculturali gestionali (61%) e/o aziendali (61%), mentre circa due su tre (68%) dichiarano che le società adottano corsi di formazione sulle competenze e conoscenze di diverse culture.

Un importante caporedattore americano residente in Cina ha dichiarato che "per via delle complessità della società cinese, è impossibile svolgere bene il proprio lavoro se non si conosce la lingua" e ha aggiunto che molti americani avrebbero notevoli benefici studiando la cultura e la lingua cinese: "È difficile credere che la Cina, sempre più prosperosa e influente a livello mondiale, non eserciterà un impatto crescente sulle aziende, ponendoci di fronte a una serie di opportunità di cui ignoravamo l'esistenza, ma anche a varie problematiche".

FORMAZIONE

Molte società sono predisposte al meglio rispetto all'importanza della conoscenza delle lingue. Due aziende su tre (66%) dichiarano che i dipendenti statunitensi con incarichi in paesi in cui l'inglese è la seconda lingua devono avere una conoscenza di base o intermedia della lingua principale. I dirigenti con conoscenze di queste lingue, anche a un livello di base, potranno quindi apportare un contributo significativo alla loro azienda e alla propria carriera.

Figura 8: Nei prossimi due anni la sua società assegnerà un numero maggiore o minore di posizioni di rilievo a dirigenti stranieri negli Stati Uniti?

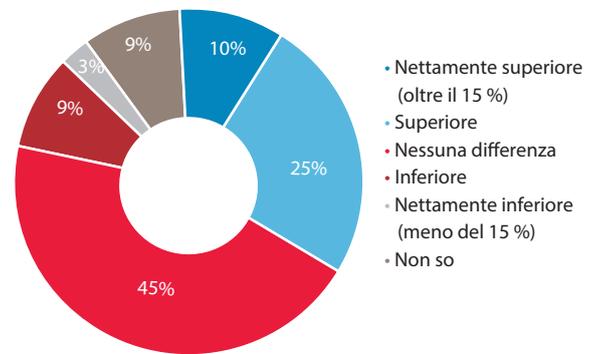


Figura 9: Quali sono le maggiori difficoltà che un'organizzazione globale come la Sua si trova a dover affrontare lavorando con collaboratori non anglofoni?

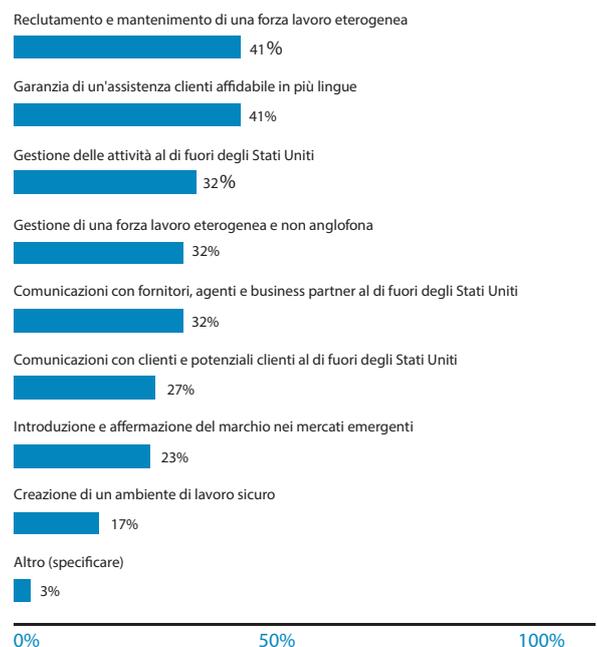


Figura 10: Quale tipo di formazione è richiesto ai dipendenti statunitensi che assumeranno un incarico all'estero?

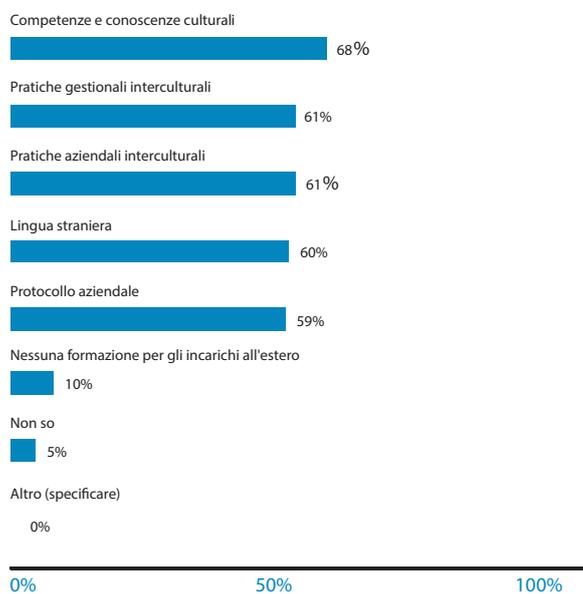


Figura 11: Quale livello di conoscenza della lingua locale è prevista per un dipendente statunitense con un incarico in un paese non anglofono?

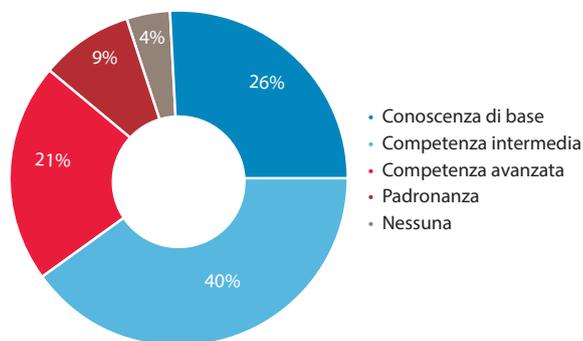
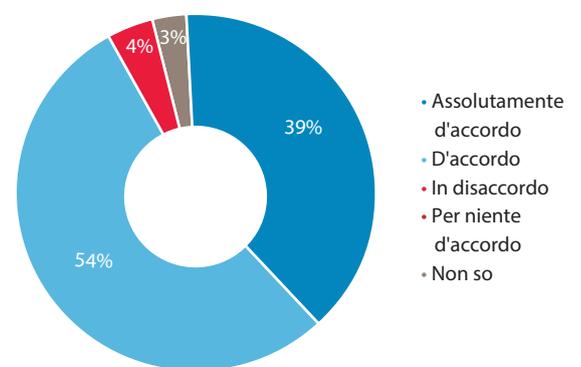
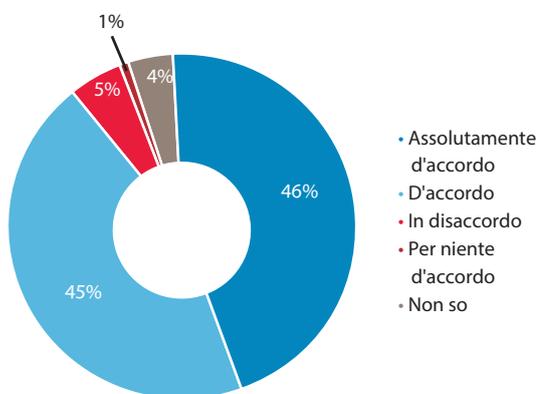


Figura 12: Problemi linguistici: i manager con incarichi all'estero sono più avvantaggiati se bilingue:



Secondo il 93% degli intervistati, il manager con incarico all'estero è più avvantaggiato se bilingue. Una percentuale più o meno analoga (82%) sostiene che i manager con conoscenze di culture e lingue diverse e un'esperienza internazionale alle spalle siano più ricercati di altri dipendenti.

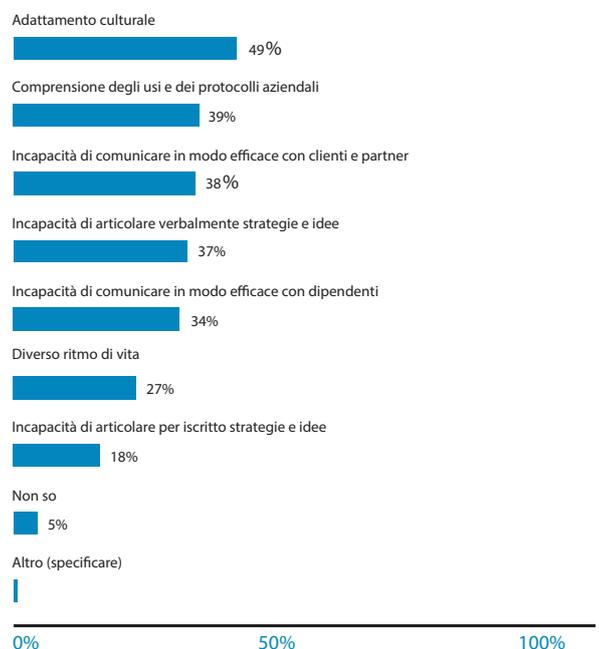
Figura 13: È richiesta la padronanza dell'inglese ai dipendenti con elevato potenziale che desiderano avanzare all'interno della Sua società.



PADRONANZA DELL'INGLESE E DI ALTRE LINGUE NEGLI STATI UNITI

Le società statunitensi richiedono ai collaboratori non anglofoni un'ottima padronanza della lingua inglese. Secondo nove intervistati su dieci (91%) è richiesta la padronanza dell'inglese ai dipendenti con elevato potenziale che desiderano avanzare all'interno della società. Spesso questa condizione induce i collaboratori anglofoni a pensare che non sia necessario conoscere altre lingue. "Trovo molto arrogante e presuntuoso che alcuni collaboratori anglofoni non mostrino il minimo interesse nel comunicare in altre lingue", sostiene un intervistato polacco che lavora a stretto contatto con molti collaboratori anglofoni. "L'apprendimento di una lingua locale dimostra impegno e volontà di lavorare con un certo criterio". E la scarsa conoscenza di una lingua può rappresentare un ostacolo. Secondo circa quattro dirigenti su dieci (37%), l'incapacità di articolare oralmente strategie e idee rappresenta una delle sfide principali per i dirigenti stranieri con obiettivi professionali negli Stati Uniti. Una percentuale simile ha indicato separatamente l'incapacità di comunicare in modo efficace con i dipendenti o con clienti e business partner. Incredibilmente, solo un intervistato su cinque (18%) riconosce nell'incapacità di articolare per iscritto strategie e idee una delle problematiche principali.

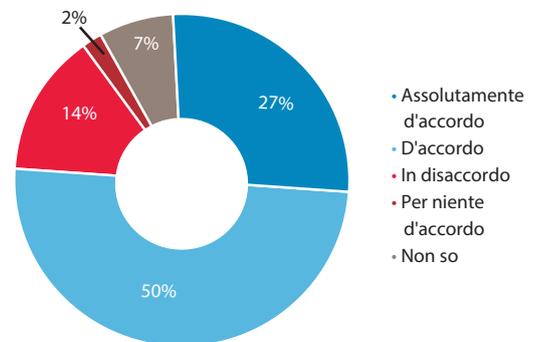
Figura 14: Quali sono le principali difficoltà in termini culturali e linguistici che i dirigenti stranieri con obiettivi professionali negli Stati Uniti si trovano a dover affrontare?



COMPETENZE LINGUISTICHE SUPERIORI AL DI FUORI DEGLI STATI UNITI

Si potrebbe quindi dedurre che gli stranieri abbiano con molta probabilità una buona conoscenza, se non una perfetta padronanza, dell'inglese. L'inglese è la seconda lingua più studiata nei paesi non anglofoni. Da diversi anni lo studio della lingua inglese rientra nei programmi didattici delle scuole elementari in Germania, Francia, Russia, Belgio, Svizzera e nei Paesi Scandinavi. L'anno scorso un rapporto diffuso tra gli organi di stampa ha evidenziato che in Cina esistono più persone che studiano l'inglese rispetto ai madrelingua. Un'iniziativa di cinque anni atta a incrementare il livello di conoscenza delle lingue straniere nel paese prevede che nelle scuole l'apprendimento dell'inglese inizi all'asilo e che tutti i lavoratori conoscano alla perfezione 1.000 frasi in lingua al compimento dei 40 anni. Secondo tre quarti degli intervistati, lavorare negli Stati Uniti per i collaboratori stranieri risulta più semplice che per i lavoratori statunitensi all'estero, poiché i primi conoscono generalmente più lingue. Le organizzazioni statunitensi, e molti americani, si trovano quindi in netto svantaggio su un piano globale. Forse un giorno nelle scuole statunitensi subentrerà lo studio delle lingue straniere, proprio come accade con l'inglese in molte scuole europee e asiatiche, dando vita a una nuova generazione di americani poliglotti. Fino ad allora, per poter ottimizzare i livelli di produttività, efficienza e sicurezza, nonché cogliere nuove opportunità e penetrare nei mercati emergenti, ovvero per competere in modo efficace in un mondo globalizzato, le società statunitensi dovranno attribuire la massima priorità alla conoscenza delle lingue straniere all'interno delle organizzazioni, dai dirigenti agli operai del reparto produzione.

Figura 15: È più semplice per i collaboratori stranieri lavorare negli Stati Uniti che per i collaboratori statunitensi lavorare all'estero, poiché i primi generalmente parlano più lingue.



NOTA METODOLOGICA

Nel mese di luglio 2011 Forbes Insights ha svolto un sondaggio su 106 dirigenti senior di società statunitensi con ricavi annui di almeno 500 milioni di dollari. Circa il 40% degli intervistati ricopre cariche di livello Corporate, tra cui CEO (19%), COO (7%) e CFO (4%). I rimanenti ricoprono cariche di dirigenti o vicepresidenti senior, direttori o capireparto. In termini di ruoli, il 38% ha incarichi operativi e il 42% ricopre incarichi di gestione generale. I rimanenti si occupano di risorse umane o gestione talenti.

Circa una società su tre dichiara ricavi annui per oltre 10 miliardi di dollari (30%). Le altre società coinvolte nel sondaggio rientrano in un intervallo compreso tra 500 milioni e 10 miliardi. Gran parte degli intervistati opera in uno di sette settori principali: servizi aziendali, prodotti chimici/attività minerarie, prodotti al dettaglio/industriali, scienze biologiche/servizi sanitari, tecnologia/media/telecomunicazioni, servizi finanziari ed energia/utenze.

60 Fifth Avenue, New York, NY 10011 | 212-367-2662

www.forbes.com/forbesinsights