SCHEDA DEL MODULO

# Malintesi culturali nel team: leggere i codici invisibili

Modulo adattivo | ~20 min

Un silenzio letto come disimpegno; un invito al dibattito vissuto come trappola: molti conflitti sono scontri tra codici culturali invisibili. Il modulo insegna a leggerli, con le scale di Erin Meyer, senza ridurre un collega al suo paese: il riferimento chiarisce, il pregiudizio rinchiude. E attrezza il collettivo: codici espliciti, un tutor culturale per i nuovi arrivati. La posta in gioco è quantificata: il 36% di probabilità in più di ottenere risultati superiori, secondo McKinsey.

## OBIETTIVI DIDATTICI

01 Distinguere le differenze culturali visibili, facili da gestire, dai codici invisibili che creano i veri malintesi.

02 Leggere le differenze di codici – gerarchia, feedback, tempo, comunicazione – con l'aiuto delle scale di Erin Meyer.

03 Sostituire la supposizione con la curiosità: chiedere, riformulare, esplicitare l'implicito, senza ridurre nessuno a una mappa.

04 Attrezzare il team: istruzioni d'uso comuni, tutor culturale per i nuovi, riferimenti dall'IA prima di un confronto, base comune di missione e valori.

## DESTINATARI

Chiunque lavori con colleghi di altre culture e voglia fare di questa diversità un punto di forza del team.

- **Prerequisito:** nessuno

## SVOLGIMENTO DEL MODULO

In autonomia, con un allenamento adattato a chi apprende.

1. **Autovalutazione**: su 9 dimensioni, per fare il punto sulle proprie pratiche e orientare l'allenamento.
2. **Video dell'esperto**: di 10 minuti, con 3 pause di riflessione.
3. **Casi pratici**: 2 primi casi scelti in base all'autovalutazione, poi altri 16 facoltativi. Ogni risposta riceve un riscontro didattico: i suoi effetti e una pista per migliorare.
4. **Impegno con una data**: un'azione da provare, scritta dal partecipante o scelta tra le proposte.
5. **Scheda promemoria da scaricare**: punti chiave, domande, impegno, note personali e checklist.

## UN ESEMPIO TRA I CASI PRATICI PROPOSTI

Iris, addetta alla pianificazione, lavora con Pavel, capo reparto, che ha imparato il francese tre anni fa. I messaggi di Pavel stanno in una riga, senza formule di cortesia: «No. Tempi troppo stretti.» Iris pensa che Pavel ce l'abbia con lei. Giovedì lo vedrà in reparto. Cosa deve fare Iris?

## VALUTAZIONE E COMPLETAMENTO

Soglia: 80%

Il punteggio tiene conto delle risposte ai casi pratici, dell'impegno formulato e, se previsto, delle attività di apprendimento complementari. Per completare il modulo servono un impegno e un punteggio di almeno 80%.

### METODI & MODELLI

- 8 scale culturali — Erin Meyer (INSEAD), «The Culture Map»
- Metafora dell'iceberg culturale — modello classico dell'antropologia e del management interculturale
- Dire a parole l'implicito / tandem culturale — metodo Afthonios

### FONTI & RIFERIMENTI


- McKinsey, «Diversity Wins» — le organizzazioni del primo quartile per diversità etnica e culturale superano del 36% in redditività quelle dell'ultimo quartile
- Erin Meyer (INSEAD), «The Culture Map» — confronto delle culture nazionali su otto scale (comunicazione, feedback, leadership, decisione, fiducia, tempo...)
- Ang et al. (2007) — intelligenza culturale, adattamento e cooperazione interculturale
- Shore et al. (2011) — inclusione, appartenenza e unicità all'interno dei team



Modulo creato da Afthonios.com.

Contenuto verificato il 21 ottobre 2026