

# L'importanza del contesto: il ruolo strategico della Cross-Cultural Analysis



“L'essere umano è un animale sospeso nelle reti di significato che lui stesso ha contribuito a creare.”

(Clifford Geertz, Interpretazione di culture)

Luca Baraldi, Head of Human Sciences, Ammagamma

Ogni nostra azione, ogni decisione, ogni pensiero prende forma all'interno di un contesto culturale preciso. Compiere lo stesso gesto a Bologna, a Rio de Janeiro, a Pretoria, a Stoccolma o a Shanghai assumerebbe significati, genererebbe reazioni, aprirebbe orizzonti di comportamento totalmente differenti. Il modo in cui ci relazioniamo alle persone - sia quelle con cui lavoriamo, sia quelle con cui condividiamo la vita privata - è immerso in un **contesto** specifico, con precise regole e modelli prestabiliti di accettabilità sociale. Il modo in cui gestiamo la comunicazione in una riunione o decidiamo quali atteggiamenti sociali accettare e quali rifiutare, sono tutte condizioni che contribuiscono a definire chi siamo, in relazione al contesto in cui viviamo, in un percorso di modellazione culturale che dura tutta la vita. Com'è evidente, quel contesto assume un valore assolutamente fondamentale per poter decifrare le azioni di una persona, per comprenderne il valore, per leggerne l'evoluzione e immaginarne il cambiamento.

Quando si parla di **management**, si ha sempre la sensazione - o la tentazione - di dover necessariamente ricondurre tutto a categorie piatte, a schemi rigidi, non adattabili, in una logica che antepone l'operatività al valore delle persone. Siamo vittime di un grande malinteso storico, che ci porta sempre più a separare e a distanziare idealmente la profondità e l'efficienza,

l'execution e l'elaborazione, la leadership e la cura. Tutto ciò che riguarda il comportamento delle persone non può essere completamente ricondotto a procedure funzionali e analisi numeriche. Fortunatamente, la complessità dell'essere umano, nella sua relazione con le persone che ha intorno e con la società nella quale si trova a vivere, è unica e irripetibile. Ciò che possiamo leggere e cercare di comprendere, al contrario, è la struttura culturale, sociale e simbolica nella quale ogni persona si sveglia ogni mattina, studia, lavora, conosce, sogna, desidera, evolve.

La **cross-cultural analysis** permette di fare questo: elabora e fornisce strumenti di analisi e comprensione del contesto culturale e sociale in cui le persone vivono. Ogni ambiente, da quello lavorativo a quello familiare, può essere interpretato in base a determinati sistemi di caratteristiche, che permettono di rendere misurabili certi tratti della realtà. Si stabiliscono degli indici di riferimento, una scala di misurazione e dei sistemi di correlazione tra i diversi indici, e si riesce a definire una vera e propria fotografia di un dato contesto culturale: qual è l'indice di predisposizione all'ascolto, in un determinato Paese? Qual è la predisposizione culturale alla discriminazione di genere? Qual è il livello di apertura al cambiamento? Qual è la disponibilità al feedback, positivo o negativo? In base al caso in esame e al proposito dell'analisi, si scelgono gli indici e si costruisce un modello descrittivo, per integrare e normalizzare parametri di analisi qualitativa. Se la capacità di analisi fornita dall'approccio data-driven è certamente dotata di grande efficacia rappresentativa, rimane tuttavia vincolata alla necessaria approssimazione descrittiva dell'informazione. La data science aggrega l'informazione e la suddivide in categorie, inevitabilmente disperdendo il potenziale informativo delle anomalie apparenti, e trascurando - o ridimensionando - l'apporto cognitivo del contesto. Se prendessimo in considerazione lo stesso simbolo (ad esempio il simbolo +) in sistemi diversi, saremmo facilmente in grado di comprendere come il contesto possa influenzare profondamente la portata dell'informazione.



Nel corso dei decenni, l'antropologia ha portato sempre più elementi di contaminazione al mondo del management, evidenziando l'importanza strategica della comprensione dei sistemi culturali di riferimento, per riuscire a leggere in maniera più accurata le prospettive dei mercati, le tendenze di comportamento dei consumatori, le ambizioni e le esigenze delle risorse umane, le aspirazioni e le curiosità degli utenti. Comprendere il contesto significa non solo registrare delle azioni, ma conoscerne la motivazione e poterne prevedere con maggiore accuratezza le possibili conseguenze.

I modelli attualmente esistenti a livello internazionale si sono sviluppati con approcci molto eterogenei, alcuni fondati più sui sistemi valoriali, altri sulle strutture di comportamento sociale. In alcuni casi ci si concentra molto sul modo in cui le persone gestiscono lo spazio della relazione (ascolto, competitività, rispetto della diversità, individualismo, etc.), in altri sui valori di riferimento o il mindset (lungimiranza, rapporto con il potere, livello di

indulgenza, disponibilità alla concessione di fiducia etc.). Pur nella diversità delle **metodologie** e delle sensibilità, tutti hanno contribuito in maniera significativa a far evolvere strategie di management, traducendone l'approccio meramente funzionale in una maggiore capacità di interagire con gli orizzonti di senso, con le caratteristiche più profonde - fortunatamente, in buona parte, ancora poco prevedibili in maniera lineare - delle persone. Il filosofo colombiano Gómez Dávila diceva che "tutto ci sembra caotico, tranne il nostro disordine". La cross-cultural analysis ci permette di rendere leggibile il disordine di chi ci sta intorno, che si tratti di un contesto globale di mercato o della necessità di gestire team internazionali o in Paesi al di fuori dell'Italia.

Proprio per andare oltre la limitatezza interpretativa del numero, per restituire profondità, movimento e senso all'informazione dei dati tradizionali, Ammagamma, società di data science e IA con sede a Modena, nel 2022 ha dato vita a una divisione di Human Sciences. Tra le metodologie implementate, la cross-cultural analysis rappresenta forse la più ampia e strutturata, per **ricchezza informativa potenziale** e per possibilità di applicazione: dal marketing alla brand perception, dal placement strategico all'analisi di mercato, dall'ambito HR alle strategie di change management, ma esistono anche altre metodologie, eterogenee per obiettivo e tipologia di analisi:

→ **Business anthropology**: permette di analizzare i trend culturali all'interno di contesti circoscritti o di sistemi chiusi.

→ **Digital ethnography**: consiste nell'analisi delle relazioni e delle dinamiche di interazione tra individui, all'interno di comunità digitali.

→ **Analisi comportamentale**: è l'analisi dei comportamenti individuali in relazione alle caratteristiche di opportunità e motivazione dei diversi contesti.

L'unico modo per comprendere davvero il valore dei dati e per liberarne il potenziale informativo è riuscire a decifrarne il contesto di produzione, riprodurne le chiavi interpretative, normalizzarne la fluidità. Per capire davvero i comportamenti delle persone non basta etichettarli dentro a categorie prestabilite, dobbiamo comprenderne la ragione e la motivazione. Solo all'interno di un contesto appropriato il dato acquisisce valore e significato.