

**Facoltà di Economia: Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Direzione delle Imprese
Cattedra di Economia e Gestione dell'innovazione**

*L'impatto della leadership sulla performance dei team.
Il case study di Vamed Healthcare*

RELATORE:

Prof. Maria Isabella Leone

CANDIDATO:

Filippo Maggioni

Matricola 653881

CORRELATORE:

Prof. Francesco Rullani

ANNO ACCADEMICO 2013-2014

A tutti coloro che ripongono nella parola
un valido strumento di comunicazione.

Indice

| | |
|--|-----------|
| Prefazione..... | 8 |
| Introduzione | 12 |
| CAPITOLO 1 | |
| L'internazionalizzazione delle imprese e la risorsa umana come leva di vantaggio competitivo. | 19 |
| 1.1 Il concetto di internazionalizzazione | 21 |
| 1.1.1 I motivi legati all'internazionalizzazione..... | 22 |
| 1.1.2 Modalità e Strategie di entrata..... | 23 |
| 1.2 Delocalizzazione produttiva | 26 |
| 1.2.1 Nuovi Trend localizzativi | 28 |
| 1.3 La nascita delle Imprese Virtuali | 31 |
| 1.4 Le ragioni dell'internazionalizzazione delle attività R&D..... | 33 |
| 1.4.1 Gestione delle attività R&D all'estero..... | 35 |
| 1.5 Le persone e l'azienda. | 36 |
| 1.6 La funzione della Risorsa Umana nella dinamica aziendale attraverso il processo di Human Resource Management..... | 41 |
| 1.6.1 Human Resource Management nella visione della strategia d'impresa. | 42 |
| 1.6.2 I modelli di gestione delle risorse umane all'interno delle imprese. ... | 43 |
| 1.6.3 Le fasi e gli strumenti per gestire la scelta della risorsa umana | 45 |
| 1.6.3.1 Reclutamento | 45 |
| 1.6.3.2 Selezione..... | 46 |
| 1.6.3.3 Accoglimento e inserimento..... | 48 |
| 1.6.3.4 La valutazione del personale. | 49 |
| 1.7 I Sistemi di ricompensa della risorsa umana. | 52 |
| 1.7.1 La gestione della componente fissa. | 54 |
| 1.7.2 La gestione della componente variabile. | 54 |
| 1.7.3 Nozione di incentivo..... | 55 |
| 1.7.3.1 Incentivi a breve termine: la retribuzione a rendimento..... | 56 |
| 1.7.3.2 Gli incentivi a lungo termine | 56 |

| | |
|---|----|
| 1.7.4 Management by Objectives. | 58 |
| 1.7.5 I Benift. | 60 |
| 1.8 Un nuovo approccio retributivo: l'ottica del Total Reward..... | 61 |
| 1.9 L'Unione di intenti tra le politiche di Human Resources e l'attività manageriale. | 64 |
| 1.9.1 L'approccio lineare..... | 64 |
| 1.9.2 L'approccio interdipendente..... | 65 |
| 1.9.3 L'approccio evolutivo..... | 65 |
| 1.9.4 La pianificazione del Budget dell'investimento umano. | 66 |
| 1.10 Nuovi approcci alla gestione manageriale delle Risorse Umane..... | 68 |
| 1.10.1 Il concetto di Diversity Management | 68 |
| 1.10.1.1 Le quattro dimensioni della diversità | 70 |
| 1.10.2 Il manager e le risorse umane | 70 |
| 1.11 Conclusioni..... | 72 |

CAPITOLO 2

| | |
|---|-----------|
| I team e la leadership: due fattori per incrementare la performance..... | 74 |
| 2.1 Il concetto di team. | 77 |
| 2.2 La nascita dei team. | 80 |
| 2.2.1 Fattori di carattere esterno. | 81 |
| 2.2.2 Fattori di carattere interno. | 84 |
| 2.3 Definizione e tipologie di team..... | 88 |
| 2.3.1 La dimensione e la composizione del team. | 89 |
| 2.3.2 Le possibili configurazione dei team..... | 91 |
| 2.3.2.1 Team a struttura funzionale..... | 92 |
| 2.3.2.2 Team lightweight o a struttura leggera..... | 93 |
| 2.3.2.3 Team heavyweight o a struttura pesante..... | 94 |
| 2.3.2.4 Team autonomi..... | 95 |
| 2.3.3 La struttura e gestione dei team virtuali | 96 |
| 2.4 La formazione e lo sviluppo dei team..... | 98 |
| 2.4.2 La gestione dei team attraverso la carta degli obiettivi. | 1023 |
| 2.5 Rapporto tra membri del team e cultura aziendale | 1034 |
| 2.5 La leadership nei team | 105 |

| | |
|---|-----|
| 2.5.1 Le modalità di leadership..... | 107 |
| 2.5.1.1 Le condizioni per la creazione di una leadership condivisa. ... | 108 |
| 2.5.1.2 La figura del coaching esterno..... | 110 |
| 2.5.2 Creare uno stile di leadership | 111 |
| 2.5.2.1 Stili di leadership..... | 115 |
| 2.5.3 Implicazioni manageriali nelle organizzazioni..... | 117 |
| 2.6 I team ad alta produttività | 118 |
| 2.6.1 L'effetto della coesione nei gruppi ad alta produttività..... | 118 |

CAPITOLO 3

L'analisi dell'ambiente lavorativo cinese e del settore sanitario.

| | |
|--|------------|
| Il case study della società Vamed..... | 121 |
| 3.1 L'evoluzione della religione e della cultura in Cina..... | 122 |
| 3.1.1 Il concetto di famiglia..... | 126 |
| 3.2 L'economia della Cina..... | 126 |
| 3.3 Il lavoro in Cina. | 130 |
| 3.3.1 Il lavoratore..... | 130 |
| 3.3.2 Il diritto del lavoro in materia di imprese straniere. | 132 |
| 3.3.3 L'ambiente di lavoro..... | 133 |
| 3.3.3.1 Le diverse tipologie di ambiente di lavoro. | 134 |
| 3.3.4 La cultura del gruppo..... | 136 |
| 3.3.5 Occidente e oriente due visioni differenti della suddivisione del lavoro. 138 | |
| 3.3.6 Gestire le diversità. | 140 |
| 3.4 Gestire la performance in Cina. | 143 |
| 3.5 Case Study: Vamed Healthcare Company..... | 146 |
| 3.5.1 Il settore Healthcare in Cina. | 146 |
| 3.5.1.1 Il sistema ospedaliero pubblico cinese. | 149 |

CAPITOLO 4

| | |
|---|------------|
| Il Caso Vamed e le sue implicazioni manageriali | 152 |
| 4.1 La società Vamed. | 153 |
| 4.1.1 La struttura aziendale operativa dell'ufficio di Pechino..... | 156 |

| | |
|---|------------|
| 4.2 Il clima organizzativo e la gestione della risorsa umana: caratteristiche e strumenti di analisi..... | 157 |
| 4.2.2 Gli strumenti di analisi del clima organizzativo..... | 162 |
| 4.3 Vamed Survey | 165 |
| 4.3.1 Il sondaggio | 165 |
| 4.3.1.1 La preparazione della rilevazione..... | 167 |
| 4.3.1.2 La progettazione del questionario. | 170 |
| 4.4 L’elaborazione dei dati raccolti. | 186 |
| 4.5 Conclusioni. | 221 |
| 4.5.1 Implicazioni manageriali. | 221 |
| 4.5.1.1 Implicazioni a livello strategico | 222 |
| 4.5.1.2 Implicazioni a livello organizzativo | 228 |
| 4.5.1.3 Implicazioni a livello operativo..... | 233 |
| 4.5.1.4 Implicazioni a livello di team | 236 |
| Conclusioni dell’elaborato..... | 241 |
| Appendice | 245 |
| Nota 1 | 245 |
| Nota 2 | 246 |
| Nota 3 | 255 |
| Bibliografia | 263 |
| References | 270 |
| Sitografia..... | 283 |

Prefazione

Le esperienze vissute mi hanno permesso di comprendere come, in contesti organizzativi dotati di una certa complessità, si creino dinamiche che variano a seconda del modo di approcciarsi ai gruppi di persone con le quali si collabora. Inoltre, differenti approcci al lavoro, così come le tradizioni o le consuetudini radicate in contesti organizzativi differenti da quello occidentale, possono generare problemi, che se non vengono compresi dalla figura manageriale possono determinare una riduzione della motivazione e della coesione di gruppo, traducendosi in una performance al di sotto delle aspettative.

La prima forma di team nella quale sono stato inserito è stata la mia famiglia. In questa realtà, diversa dal comune contesto lavorativo, sono stato cresciuto nella mentalità che l'unione fa la forza, ma soprattutto che ognuno ha un preciso compito da svolgere e che il risultato può essere raggiunto solo con l'apporto di tutti i componenti. Fondamentale nel comprendere tali dinamiche è stato l'insegnamento della cultura familiare: regole, valori etici e comportamenti che mi hanno permesso di portare avanti, esperienza dopo esperienza, un bagaglio culturale, che adattandosi e modificandosi ad ogni contesto, mi potesse servire come base. Le metodologie utilizzate per il rispetto delle regole, in questo particolare contesto, non potevano di certo rifarsi sulle forme convenzionali in uso nelle aziende o nel contratto collettivo, ma nonostante ciò mi hanno fin da subito reso chiara la distinzione tra leader/manager (Papà e Mamma) e dipendenti (Filippo, Federica). Come nella maggior parte dei team aziendali ognuno delle quattro figure che componevano il team familiare aveva precise mansioni e obiettivi:

Papà: core business incentrato sull'aspetto reddituale e di ricerca dei capitali necessari al finanziamento di ogni "ricerca" del team. Inoltre obiettivo di insegnamento nei week-end focalizzato ad abbinare il principio cibo-vino-etica. Anche se molto discussa, questa teoria mi ha permesso di ampliare i miei orizzonti su tre diversi aspetti che ancora oggi non smetto di assaporare.

Mamma: core business focalizzato alla gestione e mantenimento matronale della casa e dei rifornimenti necessari a sfamare due piccole pesti. Obiettivo secondario insegnamento delle prime regole di economia durante la spesa e di gestione del work life balance (tempo libero/tempo lavoro) cercando di ridurre il tempo gettato verso inutili obiettivi, come ad esempio finire la missione in qualche gioco su console.

Federica: la mansione principale è identificabile nell'ampliare la conoscenza di base e studiare per la crescita personale in qualunque branca potesse interessarle. Obiettivo secondario badare al fratello maggiore in ogni aspetto della sua formazione attraverso incontri e meeting programmati settimanalmente.

Nonostante sia più piccola di me di qualche anno è stata fondamentale nel capire alcune metodologie applicabili alle risorse umane. Primo, la fase di inserimento: una volta nata Federica ho dovuto sperimentare la fase del nuovo entrato all'interno del piccolo team, all'inizio molto protettivo riguardo alla sfera di influenza che potevo esercitare sui manager (genitori) mi sono convinto nell'idea che crescendo potesse essere una buona spalla per una scalata ai vertici manageriali e una successiva acquisizione della società (opzione archiviata per mancanza di coordinamento, ma ancora in essere, cercando di stabilire un accordo tramite la metodologia di team virtuale data la mia stabile presenza a Roma). Seconda metodologia è stata la formazione: anche qui possiamo riscontrare due differenti comportamenti uno propositivo e uno deviante. Il primo riferito alla mia volontà di trasmettere i valori propri del team famiglia, il secondo nella volontà di educare il nuovo entrante sulle regole che potevano non essere rispettate e le eventuali strategie difensive/illusorie alle domande poste dai diretti superiori.

La seconda realtà nella quale mi sono dovuto relazionare è stata la Piscina Vigili del Fuoco di Modena, società nella quale ho passato tutta la mia vita adolescenziale nel tentativo, a volte poco performante, di abbassare di qualche secondo il tempo registrato su di un tabellone. Dal ruolo di semplice nuotatore ho ottenuto una promozione per ricoprire la figura di istruttore, una volta superato il relativo esame, che mi ha permesso di entrare in contatto con il mio primo e vero ambiente di lavoro, anche se ancora caratterizzato da un alone *friendly*. La struttura organizzativa di tipo gerarchica era strutturata in modo da poter gestire in maniera efficace le varie attività di servizio che poteva offrire la piscina. In questo senso vi possono individuare due macro aree: Nuoto agonistico e nuoto ricreativo.

Utile per la mia crescita personale è stato l'inserimento in entrambi i contesti lavorativi, in questo modo mi è stato possibile avere una visione globale dell'offerta di servizi connessi alla realtà in cui lavoravo. La suddivisione del lavoro era riconducibile alla tipologia di team autonomi, un insegnante per ogni corsia, gestiti da un project manager individuabile nella figura del coordinatore di vasca, che aveva come mansione principale l'organizzazione delle varie figure sul piano vasca e la gestione dei rapporti con la clientela (i genitori dei bambini). Al vertice della struttura gerarchica era posta la figura del direttore sportivo con il compito stabilire la *mission* aziendale e organizzare meeting periodici per l'analisi delle performance dei diversi istruttori e dell'azienda in generale. La medesima struttura organizzativa era riproposta sia all'interno dell'area agonistica che in quella ricreativa. A queste due tipologie di team si affiancava il team/dipartimento di amministrazione e finanza, il team adibito alla gestione del bar, il team con le mansioni di segreteria ed infine l'organo di controllo identificabile nell'assemblea dei soci. A fianco di queste tipologie stabili di team nel periodo estivo veniva strutturato un team temporaneo con il compito di organizzare l'attività del centro estivo. Questa speciale tipologia di team aveva come figura chiave il team leader del progetto con il compito di programmare e gestire l'offerta dei diversi servizi.

In procinto di terminare i miei studi di Economia aziendale all'interno dell'università Marco Biagi di Modena, mi sono recato presso lo studio Commercialistiinmodena per completare il mio stage curriculare di laurea triennale. In questo nuovo contesto lavorativo, del tutto differente rispetto ai precedenti, mi sono dovuto relazionare una struttura organizzativa identificabile in un unico grande team multifunzionale. L'attività dell'ufficio era posta sotto il controllo e la gestione di due figure manageriali, che avevano l'ulteriore compito di creare team temporanei per il completamento di progetti straordinari o complessi. In questo ambiente lavorativo l'alta specializzazione di ogni figura rendeva indispensabile la creazione di un'efficace comunicazione interna in grado di garantire uno scambio informativo efficiente. L'utilizzo di metodologie incentrate sullo sviluppo personale e sul dialogo, ponendo un valore fondamentale sulla parola, hanno permesso la creazione di un'ambiente dinamico e flessibile e di una motivazione individuale e di gruppo eccellente. Il poter essere inserito in questo contesto mi ha dato la possibilità di entrare in contatto con un settore governato dalle scadenze imposte dalle norme italiane e in cui non sono ammesse

deroghe o errori. Inoltre, l'alto standard qualitativo imposto a tutte le figure grazie all'utilizzo di pratiche Iso9100, mi ha permesso di testare in prima persona le dinamiche riscontrabili nel rapporto diretto con i superiori e con i colleghi, attivando quella crescita formativa che risulta indispensabile per noi giovani lavoratori.

Tutte queste esperienze mi hanno acceso la curiosità di sviluppare e analizzare in maniera dettagliata il delicato argomento dei vari stili di leadership delle risorse umane all'interno delle strutture aziendali e dei team. Il mio spettro esperienziale si basava sul lavoro effettuato all'interno di contesti Italiani, se non addirittura regionali, in cui le diversità in ambito culturale erano di minima entità e non consentivano un'analisi a tutto capo del tema. Per poter sviluppare appieno questo tema mi sono recato in Cina, più precisamente a Pechino, dove all'interno della struttura Vamed, società farmaceutica tedesca, ho ricoperto per tre mesi una posizione lavorativa come *intern* all'interno dei diversi team. La società, che si occupa della costruzione di strutture ospedaliere, ha adottato una struttura organizzativa improntata sulla suddivisione del lavoro in quattro team stabili a seconda delle diverse macro aree in cui può essere suddiviso un progetto. Da questi team generali, o dipartimenti, la struttura organizzativa si ramifica attraverso la creazione di team temporanei per specifici progetti o per parti di esso. In questo contesto organizzativo ho potuto osservare come diverse culture e diversi modi di approcciarsi al lavoro possano essere plasmati e ridefiniti per ottenere uno dei dati più cari agli economisti: la PERFORMANCE.

Essendomi appassionato a questa tipologia di organizzazione lavorativa improntata sui team, ho deciso di strutturare la mia tesi di laurea magistrale sull'impatto che possono avere i diversi stili di leadership nella performance dei team. In questo contesto si inseriscono: tutti gli strumenti a disposizione del team manager per gestire un gruppo di persone, la gestione di diverse culture e la comunicazione con l'impresa. Soprattutto nella realtà cinese, ho notato come lo stile di leadership di debba adattare, nella gestione delle risorse umane, per riuscire a strutturare un rapporto di collaborazione in grado di generare un output positivo. In questi termini, quindi, risulta chiaro come sia possibile strutturare un politica di *compensation* modificabile per ogni singola esigenza e come alcuni strumenti di comunicazione interna debbano essere implementati per sopperire all'asimmetria informativa creata.

Introduzione

L'obiettivo di questo elaborato è quello di analizzare, in maniera analitica e razionalizzata, l'ampia tematica della gestione delle diverse risorse umane, provenienti da differenti realtà culturali all'interno di una struttura aziendale organizzata in team.

La gestione e la valorizzazione dei lavoratori, o team members, risulta essere, infatti, una chiave di successo fondamentale per l'ottenimento di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo nel tempo. In qualsiasi settore preso in analisi possiamo rilevare come l'internazionalizzazione, la multinazionalità, delle varie imprese sia un elemento dominante nello scenario attuale.

Comprendere come le diverse risorse umane e innovative siano gestite a livello internazionale significa porre l'attenzione sulla creazione di un ambiente in grado di generare innovazione e come poterlo rapportare alla cultura aziendale.

Ne consegue come la nascita di realtà multinazionali, all'interno delle quali è possibile individuare differenti culture, abbia portato alla diffusione e creazione di team virtuali e interfunzionali, della comunicazione interna, ma soprattutto di una gestione di *people management* orientata alla gestione delle diversità culturali e lavorative.

In questo senso, quindi, risulta indispensabile e quanto mai necessario, comprendere come i diversi stili di leadership possano influenzare in maniera significativa il comportamento dei lavoratori che operano all'interno della realtà aziendale. Lo stile di leadership, legato all'ambiente aziendale di riferimento, può determinare il raggiungimento degli obiettivi del team e contribuire in maniera rilevante a generare la performance aziendale. In questo senso, il manager, che sia posto a gestire un team di piccole dimensioni così come un'azienda multinazionale, deve saper inserire all'interno della sua politica di gestione, differenti componenti, oggetto di analisi nei diversi capitoli del presente lavoro, che determinano le varie soluzioni adottabili dal vertice aziendale.

L'elaborato si articola in diversi capitoli, attraverso un'analisi della letteratura esistente, che ha permesso di individuare in maniera specifica le dinamiche che possono impattare nella gestione delle performance di un team.

Per poter verificare empiricamente la relazione principale che si intende investigare, gli effetti prodotti dai diversi stili di leadership sulle performance dei team, si è provveduto a strutturare un questionario, somministrato all'interno dell'azienda Vamed, con sede in Cina, oggetto del *case study*, in cui si sono state evidenziate le tematiche analizzate nei precedenti capitoli.

L'elaborazione dei dati ha permesso di validare e supportare le conclusioni emerse nella *review* della letteratura, che è stata, quindi arricchita di evidenze empiriche. Nella prima parte del presente elaborato, l'attenzione è stata posta sulla necessità di rendere omogeneo l'ambiente di lavoro e sull'esigenza di gestire le diversità culturali creando motivazioni, quindi predisposizioni, al raggiungimento delle performance- obiettivo. L'idea originaria che sottende il presente lavoro è da ritrovarsi nella convinzione che per diventare un top manager sia necessario partire dalla comprensione delle persone e nell'individuazione di quello stile di leadership in grado di incentivare la performance.

Il lavoro di tesi, suddiviso in quattro capitoli, tenta di investigare le diverse dinamiche e le corrispondenti soluzioni che possono essere adottate per incrementare la performance finale dei team, evidenziando quali strumenti e stili di leadership siano più idonei al raggiungimento di tale obiettivo.

Il primo capitolo è incentrato sulla comprensione dei motivi, delle modalità, e delle strategie che possono portare un'impresa ad adottare una strategia di internazionalizzazione. In particolare, è stato trattato in maniera maggiormente approfondita, la tematica relativa alla delocalizzazione produttiva che ha portato alla nascita delle imprese virtuali. Il focus viene poi incentrato su una delle tipologie di internazionalizzazione più adottata dalle imprese, identificabile con la localizzazione estera delle attività di R&D. Lo sviluppo di questi processi di internazionalizzazione a livello globale pone l'accento sulla gestione delle risorse umane a livello internazionale e delle loro diversità. Per questo motivo la seconda parte del primo capitolo è dedicata alla comprensione del connubio persona-impresa utile per poter gestire, nei diversi stili di leadership e nelle diverse tipologie di team, la risorsa umana nella maniera più efficace possibile.

Per questo motivo si è deciso di evidenziare i modelli di gestione delle risorse umane all'interno dell'impresa, come punto di partenza per comprendere le leve su cui il manager può improntare il proprio stile di leadership, trattate nel secondo capitolo. Molto importante risulta la comprensione delle dinamiche sottostanti l'intero processo di inserimento della nuova figura lavorativa all'interno del contesto aziendale e quali strumenti di ricompensa possono essere strutturati per remunerare la prestazione dell'individuo. L'ultima parte del capitolo permette un'analisi della metodologia di *Total Reward*, considerata la più completa, e introduce il rapporto di complementarietà che deve sussistere tra le politiche di gestione delle risorse umane, lo stile manageriale e il tessuto organizzativo. Questo ci permette di avere un quadro ben preciso delle dinamiche e dei fattori che interagiscono all'interno dell'azienda e permette di comprendere in maniera più approfondita i temi riguardanti la leadership e i team trattati nel capitolo successivo.

Nel secondo capitolo si è deciso di evidenziare quali caratteristiche e fattori hanno portato alla nascita dell'innovazione di processo denominata team. Utile in questo senso è stata l'identificazione di fattori esterni, cluster e network, e interni individuabili nel processo di *individual learning* e *interactive learning*, nel modello del *thinking along* e nella comunicazione interna. Queste basi ci permettono di comprendere meglio sia l'ambiente di riferimento in cui il team trova la sua origine, sia le tematiche che devono essere prese in considerazione dal leader moderno, sempre più esposto ad interazioni globali e confronto con una moltitudine di attori. Una volta compreso lo scenario di fondo in cui si crea ed evolve il team è stato utile comprendere come poter realizzare questa struttura organizzativa tenendo conto delle sue variabili, la dimensione e composizione, che influiscono in maniera significativa sulla selezione della tipologia più adatta al contesto di riferimento. Le diverse tipologie di team rispecchiano le differenti esigenze che vengono a delinarsi sia all'interno dell'impresa, sia nel contesto competitivo nel quale l'azienda opera. Utile risulta la comprensione dei diversi stili di leadership che possono essere adottati dai manager nella gestione del proprio gruppo. In particolare, viene analizzato in maniera specifica come sia possibile plasmare le politiche di gestione delle risorse umane, analizzata per primo capitolo, in modo che tengano in considerazione sia le esigenze del singolo

individuo che quelle del team. Un focus specifico è stato realizzato per poter enunciare la tipologia di team virtuale, che nel contesto attuale sta assumendo un ruolo di primaria importanza.

In quest'ottica è facile capire come gli argomenti enunciati nel capitolo precedente, e applicati al caso specifico dei team, permettano di comprendere in maniera più completa ed esaustiva le diverse leve che possono essere utilizzate per creare un ambiente di lavoro adatto al lavoro di gruppo ed orientato ad una crescita costante delle performance.

In questo contesto risulta fondamentale la figura del leader e le modalità attraverso cui è possibile guidare un team, analizzando anche le forme di leadership condivisa e di coaching esterno. Utile è stata l'individuazione delle caratteristiche che devono essere tenute in considerazione dai manager per realizzare uno stile di leadership che possa orientare in maniera efficace il team verso l'ottenimento di una performance elevata. L'analisi ha riguardato anche le tematiche inerenti i gruppi considerati ad alta produttività, che vengono proposti come modelli ideali nel raggiungimento delle performance. Tuttavia, come evidenziano nel capitolo, anche questi team non sono esenti da problematiche che possono generarsi anche nei contesti più produttivi.

Il terzo capitolo si orienta nella comprensione della realtà cinese, della sua cultura e delle sue problematiche come preambolo per comprendere appieno l'analisi effettuata tramite il case study della società Vamed operante nel settore Healthcare. La struttura del capitolo parte da una descrizione della religione e della cultura cinese, utile per poter comprendere le diversità che si possono riscontrare sia nel rapporto con i colleghi che nell'ambiente di lavoro. Il focus relativo alla famiglia e all'identità di gruppo serve a delineare come la cultura e i valori tramandati possano giocare un ruolo determinante nella creazione di un *team work environment* che riesca a motivare lo scambio delle diverse visioni. Successivamente si passa ad una descrizione dello scenario economico cinese e del settore sanitario con le ultime politiche e legislazioni adottate in materia. Si è deciso di trattare le tematiche riguardanti il lavoratore e l'ambiente lavorativo cinese per sottolineare alcune differenze che possono influenzare l'analisi che verrà effettuata nello specifico nel capitolo successivo. In particolare l'attenzione

posta all'ambiente lavorativo ha reso possibile la creazione di differenti contesti in cui il manager di un team può relazionarsi.

Le differenze tra Oriente e Occidente devono essere tenute in grande considerazione nella creazione della struttura organizzativa adatta a supportare il lavoro di team e nella realizzazione di uno stile di leadership che tenga in dovuto conto queste diversità. Infatti, come evidenziato nel capitolo riguardante il case study, se i manager non i primi a non tenere in considerazione le differenti sfaccettature che si possono incontrare nella gestione di un team, sarà difficile creare quel contesto che possa permettere uno sviluppo innovativo e la realizzazione di una performance che risulti allineata agli obiettivi aziendali.

La presentazione dell'azienda e della sua struttura organizzativa permette di comprendere la suddivisione del questionario in due macro classi: impiegati e manager. Proprio per questo motivo si è cercato di focalizzare l'attenzione verso la gestione delle diversità e delle esigenze che possono verificarsi all'interno di un panorama internazionale introducendo quei meccanismi utili alla sensibilità culturale e alla creazione di una comunicazione interna efficace. In particolare la gestione delle performance in Cina deve tenere in considerazione della cultura confuciana esistente e dei valori che nei millenni sono stati trasmessi e che si sono radicati nei comportamenti di ogni singolo individuo. In questo modo, il case study e la successiva realizzazione del questionario, nel capitolo quattro, sono preposti per verificare come risorse umane provenienti da diverse culture possano combinarsi per ottenere una performance elevata e per fornire un'analisi approfondita degli strumenti e delle metodologie adottate dai manager nella gestione degli individui che compongono i diversi team. Partendo da un'analisi del settore sanitario cinese e dei trend di sviluppo si è cercato di rappresentare il contesto economico all'interno del quale la società Vamed opera.

L'ultimo capitolo si delinea come la parte conclusiva dell'elaborato dove viene descritto il core business e l'attività della società oggetto di analisi, Vamed Healthcare Group, e viene delineata la struttura aziendale operativa dell'ufficio di Pechino. Il focus viene incentrato delineando le teorie e gli strumenti di analisi del clima organizzativo che costituiscono la base teorica per poter realizzare un questionario volto alla comprensione dell'impatto della leadership sulle

performance aziendali. Viene posta un'attenzione particolare agli strumenti e metodologie atte ad evidenziare e raccogliere i dati per un'analisi del clima organizzativo, sotto l'aspetto del *team work enviroment*, e di come la leadership possa essere considerata come il punto di unione tra l'azienda e l'individuo, nell'ottica di una focalizzazione verso la creazione di un ambiente adatto a favorire quei processi che permettono la realizzazione di una performance elevata. Allo scopo di investigare la relazione tra leadership e team performance, si è deciso di procedere con l'elaborazione di un sondaggio, "VAMED SURVEY". Si ritiene, infatti, che una ricerca qualitativa sia idonea a valutare l'outcome finale del lavoro in team in termini economici, ponendo, però, l'attenzione sull'aspetto umano, che contribuisce in maniera rilevante al raggiungimento del risultato finale.

L'idea della realizzazione di un questionario all'interno della società *Vamed* è nata principalmente dalla struttura organizzativa con cui è gestito l'ufficio di Pechino. La divisione in team funzionali e la presenza di individui provenienti da diversi paesi hanno fornito la possibilità di analizzare concretamente le tematiche oggetto di studio nei capitoli precedenti. Per la realizzazione del questionario si è cercato di rispettare alcuni punti essenziali che ne costituiscono l'ossatura: a) quali sono le informazioni da ottenere; b) la scelta del target di riferimento; c) il metodo prescelto per la raccolta delle informazioni. In questo modo si cerca di esporre l'area di analisi e la scelta della modalità di rilevazione utile per la preparazione alla rilevazione. Il passo successivo è stato la progettazione del questionario, questa fase ha avuto lo scopo di ottenere e raccogliere le informazioni richieste e formalizzate attraverso le domande. Attraverso la fase di pre test si è cercato di ottenere un momento di verifica, utile nella formulazione sia delle domande che delle possibili alternative, prima di sottoporre il questionario a tutti i dipendenti. Il questionario verificato è stato rielaborato all'interno della piattaforma online Survey Monkey. La decisione di somministrare il questionario tramite il formato elettronico è dipesa da due ordini di fattori: il tempo limitato a disposizione per la raccolta dei dati e la rapidità con cui le informazioni potevano essere rielaborate. Le diverse tipologie di questionario proposte, hanno consentito di raccogliere due macro categorie di dati, quelli riferiti alla sfera manageriale e quelli riferiti alla sfera operativa. I dati del questionario vengono raccolti e analizzati cercando di comprendere ed individuare le differenti strategie implementate dai manager

intervistati e gli impatti che si sono verificati all'interno dell'ambiente lavorativo e in ogni singolo lavoratore.

L'analisi dei dati si è svolta tramite un confronto e rielaborazione dei diversi questionari per individuare congruenze e diversità utili allo sviluppo delle successive implicazioni manageriali. L'esposizione grafica dei dati ha permesso una chiara ed efficace lettura dei dati, altrimenti di difficile consultazione all'interno del portale online. Dopo aver analizzato i dati rilevati all'interno della società Vamed si è deciso di sottolineare alcune possibili implicazioni che potrebbero aiutare il manager della divisione cinese e i team leader ad aumentare la performance.

Le conclusioni a cui si è giunti possono essere riferite a quattro aree di implementazione, che corrispondono ad altrettante azioni di miglioramento, sia nel lungo che nel breve termine, che è possibile intraprendere: a) livello strategico, b) livello organizzativo, c) livello operativo e d) livello di team.

Le conclusioni evidenziate tramite l'analisi dei dati sono state contestualizzate al caso specifico, ma possono costituire le basi per una successiva rielaborazione a livello generale delle varie strategie evidenziate. Il fine è riuscire ad individuare possibili soluzioni o comportamenti che dovrebbero essere adottati da quelle figure che si trovano a gestire e strutturare un ambiente lavorativo composto da vari individui e gruppi.

CAPITOLO 1

**L'internazionalizzazione delle imprese e
la risorsa umana come leva di
vantaggio competitivo.**

L'esperienza di culture diverse.

«Non fissarti in un posto, muoviti, sii nomade, conquistati ogni giorno un nuovo orizzonte. Vivrai ancora a lungo, Ron, e sarebbe un peccato se non cogliessi l'opportunità di rivoluzionare la tua esistenza ed entrare in un regno di esperienze tutto nuovo. Non dobbiamo che trovare il coraggio di rivoltarci contro lo stile di vita abitudinale e buttarci in un'esistenza non convenzionale. L'unica persona con cui combatti è te stesso e la tua testardaggine a non lanciarti in nuove esperienze.

Spero davvero, Ron, che non appena ti sarà possibile lascerai Salton City, attaccherai una roulotte al camion e comincerai a goderti il grande lavoro che il signore ha compiuto nell'ovest americano. Vedrai cose, conoscerai persone e ti insegneranno molto. Dovrai farlo in regime di economia, niente motel, preparati il mangiare da solo e, come regola generale, spendi il meno possibile, perché così ti ritroverai ad apprezzare immensamente ogni cosa. Spero che la prossima volta che ti vedrò sarai un uomo con una sfilza di nuove esperienze e avventure alle spalle.

Non esitare o indugiare in scuse. Prendi e vai. Sarai felice di averlo fatto!»

Chris Mc Candless.

Sistemi di valutazione.

«Alle persone piace essere sottoposte ad una valutazione se la valutazione è franca e obiettiva»

Philip B. Crosby.

Le differenti visioni.

«Ci sono piccole differenze tra le persone, ma queste piccole differenze creano una differenza enorme.

Le piccole differenze costituiscono l'atteggiamento mentre la grande differenza deriva dal fatto che questo atteggiamento sia positivo o negativo»

1.1 Il concetto di internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è un fenomeno che coinvolge differenti aspetti, inerenti alla sfera sociale, politica e al rapporto individuo/cultura, intesi come singoli individui all'interno del tessuto aziendale. Alla luce di ciò, è da interpretare, quindi, in un'accezione più ampia rispetto al tradizionale significato di mera strategia economica. I processi di internazionalizzazione implementati dalle imprese sono tanto arcaici quanto moderni.

Arcaici, perché con l'avvio di questi processi, che si possono ritrovare in periodi ben anteriori al XVIII secolo, focalizzati in un'ottica prevalentemente mercantile, iniziano a delinearsi i sistemi capitalistici individuabili nell'era moderna, sviluppati attorno a scambi commerciali.

Moderni, perché questi processi, che oggi tendono a svilupparsi in maniera esponenziale, hanno creato le basi per favorire un'integrazione e al contempo un cambiamento della nostra società e cultura, costituendo la spinta propulsiva di quel fenomeno che è stato definito da molti come "globalizzazione". A tal proposito, seguendo la definizione proposta da Bauman, la globalizzazione si delinea come quel «fenomeno che divide quanto unisce e divide mentre unisce». In altri termini, si possono classificare le ragioni che spingono verso una maggiore unione globale come le stesse che tendono a dividerlo.

All'interno dei processi di internazionalizzazione, stanno prendendo forma nuove strategie che superano la classica scelta tra investimenti diretti esteri ed export, per modificarsi ed adattarsi a fenomeni, che pur essendo di recente natura, stanno assumendo sempre più una importanza significativa. Tra questi fenomeni, annoveriamo la nascita delle imprese virtuali, lo sviluppo di strategie alla ricerca di vantaggi localizzativi e il recente trend del "*global sourcing*". Risulta facile intuire come questi nuovi paradigmi abbiano allargato e modificato le possibili motivazioni e strategie di attuazione che incoraggiano le imprese ad internazionalizzarsi, al punto da non poter individuare una "*one best way*" comune a tutte le imprese, ma un mix di alternative adattabili alle diverse esigenze aziendali su cui si basa questo processo e alle diverse caratteristiche offerte dal territorio dei destinatari del processo.

Il contesto appena descritto è terreno di sviluppo dei processi di internazionalizzazione delle imprese, con cui si intende generalmente il processo di crescita delle imprese nei mercati esteri. Le diverse strategie di internazionalizzazione possono essere ricondotte a tre decisioni, o interrogativi, che determinano le diverse metodologie, quindi i diversi scenari competitivi, che verranno attuate dalle imprese che decidono di operare nei mercati internazionali.

1.1.1 I motivi legati all'internazionalizzazione

Le ragioni strategiche alla base della decisione di internazionalizzarsi sono da ritrovare sia nella volontà dell'impresa di sfruttare il vantaggio competitivo, acquisito nel mercato nazionale, a livello internazionale, sia nella volontà dell'impresa di ottenere uno sviluppo competitivo stabile e duraturo nel tempo trasferendo le proprie attività all'estero. Nel primo caso, la finalità principale consiste nella individuazione di nuove opportunità di mercato, ottenibili tramite un più efficiente utilizzo delle competenze distintive possedute, identificabili in un maggiore *know how* o in marchi noti, o tramite l'introduzione di un prodotto vincente adattabile alle esigenze della nuova clientela.

Nel secondo caso, l'impresa è alla ricerca di vantaggi o di fattori critici di successo che assicurino, quindi, superiore competitività e che, al tempo stesso, garantiscano risparmi nei costi di produzione, accesso privilegiato a materie prime, a competenze distintive ed infine, permettano di ottenere agevolazioni di natura fiscale.

Un altro fattore di spinta verso l'internazionalizzazione può essere ricondotto nella volontà di ridurre i rischi connessi all'operare in un solo mercato attraverso una strategia orientata alla diversificazione sia degli sbocchi di mercato che degli approvvigionamenti; in questo modo l'impresa può ottenere sia esternalità di rete sia economie di apprendimento, nonché un potere contrattuale maggiore per il rifornimento delle materie di cui necessita.

L'internazionalizzazione in taluni casi, può essere considerata come la strada obbligata per accedere a mercati protetti, che impongono una certa quota di "*local content*" nelle produzioni offerte sul mercato (Kogut, 1985). Uno degli esempi più famosi è offerto dalla Cina e dalla necessità della creazione di una sede stabile nel territorio.

Possiamo ricondurre le spinte che possono portare l'impresa a decidere di internazionalizzarsi a fattori interni ed esterni.

Le cause di natura esterna che possono essere identificate sono le seguenti:

- Internazionalizzazione del mercato e/o della filiera produttiva;
- Adattamento all'espansione dei principali clienti dell'impresa in ambito internazionale;
- Strategia di reazione per evitare che un concorrente, avendo portato avanti una politica di internazionalizzazione, possa rafforzare la sua posizione competitiva minacciando la stabilità del mercato in cui opera l'impresa;
- Servizi a sostegno dell'internazionalizzazione offerti da soggetti privati, come accompagnamento a fiere, consulenza o supporto sul piano finanziario, o pubblici, creazione delle *free zone* o supporto attraverso lo sviluppo di servizi reali come collegamenti stradali e ferroviari.
- Strategia di adeguamento allo svilupparsi di significative opportunità commerciali create da un cliente estero o intermediario che spingono l'impresa a internazionalizzarsi dato il presentarsi una domanda elevata di prodotti o servizi.

1.1.2 Modalità e Strategie di entrata

Le modalità con cui si può realizzare il processo di internazionalizzazione possono essere individuate nel continuum di strategie adottabili di cui l'export e gli investimenti diretti esteri (IDE) ne rappresentano le modalità estreme.

Gli investimenti diretti esteri (IDE) sono attuati in settori dove i fattori specifici dell'azienda sono rilevanti. Si tratta, cioè, di quei vantaggi competitivi che l'azienda possiede indipendentemente dalla sua localizzazione geografica. La maggior parte di questi fattori è riconducibile alle tecnologie possedute, ai marchi o al "*know how*" relativo ai processi e ai prodotti. Si tratta di fattori che possono essere separati dal mercato locale e sfruttati a livello internazionale, meglio se abbinati ai vantaggi ottenibili nei nuovi mercati, come una maggiore *disclosure* dei bisogni degli individui, una forza lavoro a bassi costi o l'ottenimento di vantaggi fiscali (Nanut,2011). Gli IDE sono utilizzati in quei contesti in cui l'attività di esportazione è soggetta ad elevati costi transazionali come dazi doganali o dazi su merce estere o se il costo di trasporto delle merci risulta cospicuo.

La modalità dell'export è più adatta nel caso in cui l'azienda abbia un'offerta che riesca a controbilanciare i costi logistici derivanti da una produzione accentrata nel paese di origine e dove i vantaggi di tipo "*country-specific*" risultano determinanti per l'impresa a livello domestico.

Gli investimenti diretti, rispetto all'esportazione, richiedono un maggior impegno dal punto di vista finanziario e manageriale, risultando intrinsecamente meno reversibili rispetto a eventuali fluttuazioni del mercato che ne deteriorano l'appetibilità, causate in genere da fenomeni di instabilità politica dei paesi ospitanti. L'esportazione è tradizionalmente considerata, grazie al suo ridotto impegno finanziario e alla sua semplicità, come il primo passo per poter accedere a mercati internazionali.

Avendo una modesta esposizione finanziaria, questa metodologia viene utilizzata da quelle imprese che non hanno la possibilità di investire in maniera considerevole o che vogliono mantenere un'alea di rischio relativamente bassa in un determinato mercato di cui non conoscono le reali potenzialità, nei casi in cui sia i bisogni e che la domanda da parte della clientela non è stabile o ben conosciuta.

Quando l'impresa possiede risorse distintive chiave (come marchi o brevetti), utilizzare la strategia di esportazione può esporre l'impresa a elevati rischi di appropriazione. Nel qual caso l'azienda si trovasse in questa condizione è preferibile utilizzare la strategia IDE come modalità di internazionalizzazione, in quanto permette all'impresa di ridurre i rischi legati allo scambio di risorse proprietarie all'interno di transazioni internazionali.

Figura 1.1 - Mostra graficamente alcune delle modalità di entrata nei mercati esteri.

| | Ridotto grado di presenza internazionale | Sviluppato grado di presenza internazionale |
|---|---|--|
| Importazioni | Migliori condizioni di approvvigionamento | Migliori condizioni di approvvigionamento e rafforzamento dei legami con attori esteri di rilevanza strategica |
| Esportazioni | Ricerca di nuovi mercati, apprendimento e maggior sfruttamento dei fattori di vantaggio competitivo | Ricerca di nuovi mercati e sviluppo delle sinergie conseguenti ad allargamento della posizione internazionale. |
| IDE | Ricerca e sfruttamento di vantaggi localizzativi, sfruttamento di condizioni di vantaggi competitivo originate nel mercato locale, rafforzamento della posizione competitiva. | Sviluppo organizzativo internazionale, ricerca e sfruttamento di vantaggi localizzativi, sfruttamento di condizioni di vantaggi competitivo originate nel mercato locale, rafforzamento della posizione competitiva. |
| Accordi strategici/ join venture | Controllo del rischio, sviluppo di competenze, ricerca di nuovi mercati in paesi con limiti al commercio estero, rafforzamento della presenza diretta nel paese estero | Ricerca di nuovi mercati, sfruttamento di opportunità contingenti, sviluppo di competenze e flessibilità strategica/organizzativa |

Fonte: Caroli, 2009.

Le strategie che si possono adottare sono ricollegabili ai differenti motivi e alle differenti modalità con cui l'azienda vuole perseguire la strategia di internazionalizzazione. Questi processi possono collocarsi all'interno di svariate tipologie tra le quali possiamo individuare due opposte strategie:

La strategia "*multilocale*". In questo caso, l'impresa non dovrà confrontarsi con un mercato internazionale vero e proprio, ma con un serie di mercati domestici che risultano separati tra di loro.

La strategia "globale". L'impresa si dovrà confrontare con un mercato internazionale omogeneo, la cui domanda viene soddisfatta tramite l'offerta di prodotti standardizzati.

La scelta tra queste due tipologie presuppone l'esigenza di risolvere il dilemma tra adottare una strategia volta a rispondere alle specifiche esigenze locali dei propri clienti o quella, opposta, di integrare le proprie attività su scala mondiale.

Nell'ambito dell'internazionalizzazione produttiva possiamo individuare due elementi che incidono in maniera significativa sulle strategie aziendali: da un lato, l'obiettivo di mantenere o incrementare le quote di mercato e dall'altro, la volontà di attuare una delocalizzazione produttiva.

1.2 Delocalizzazione produttiva

La delocalizzazione è definita come il processo attraverso il quale avviene una localizzazione dei beni/servizi prodotti dall'impresa all'interno di altri paesi o in un'altra regione della stessa nazione in cui opera l'impresa. Operando in questo modo, si attua un trasferimento della produzione da imprese che operano su un determinato territorio ad altre localizzate all'estero. La produzione che viene ottenuta, a seguito dello spostamento dell'attività, non viene venduta direttamente sul mercato, ma viene acquisita o acquistata dall'impresa che opera nel paese d'origine per poi essere venduta nel paese in cui opera con il proprio marchio.

Le imprese, quindi, hanno la possibilità di decidere quali attività esternalizzare e soprattutto dove localizzarle; quali fasi della catena del valore mantenere entro i confini aziendali e quali devono essere affidate a terzi.

Questa tipologia di delocalizzazione viene spesso definita in letteratura come «Frammentazione internazionale della produzione» (FIP) (Caroli 2000, Tajoli 2004), con la quale si intende quella modalità attraverso cui un processo produttivo, che era precedentemente integrato in un solo sito, viene suddiviso in diverse parti distinte, a loro volta destinate a siti produttivi situati in paesi diversi. Quando sono attuati su basi sistematiche, con i mezzi e l'ampiezza di prospettive dei grandi gruppi aziendali, è facile identificare in questi processi il radicale ridisegno delle catene del valore di interi settori industriali. Seguendo le logiche del “*global sourcing*”, possiamo verificare come nell'ultimo decennio, la capacità produttiva abbia subito un decentramento totale verso quelle zone dove piccole imprese terziste, a basso costo di manodopera, possono offrire enormi vantaggi di costo. Una delle motivazioni principali riconducibili al fenomeno della delocalizzazione negli ultimi anni da parte delle imprese, risulta essere la riduzione del costo del lavoro, strategia adottata soprattutto da parte di quelle imprese che si trovano ad operare in paesi con un costo della manodopera elevato e relazionandosi con un forte potere contrattuale da parte dei sindacati (l'Italia ne è un esempio). Nella logica degli IDE, tuttavia, la strategia di delocalizzazione può avere come obiettivo sia l'entrata in nuovi mercati di sbocco sia la volontà di avvicinare strutture alle unità produttive dei committenti internazionali. In altri casi l'impresa può decidere di spostare all'estero le prime fasi della catena di produzione per motivi legati a vincoli di natura ambientale riscontrati nei paesi di origine, oppure per l'opportunità di mantenere un legame privilegiato con i mercati di provenienza delle materie prime. Essendo questa modalità piuttosto impegnativa, tipicamente si viene a delineare come la realizzazione di un investimento diretto estero, di solito di tipo verticale, ovvero relativo ad attività a monte o a valle di quelle realizzate nel Paese di origine. Ci troviamo, quindi, di fronte ad un modello delocalizzazione più complesso di quello puramente basato sulle esportazioni tipico delle prime fasi dell'internazionalizzazione, basato sul trasferimento all'estero di alcune fasi della catena del valore e sulla reimportazione di semilavorati per la loro trasformazione in prodotti finiti che prenderanno poi la strada dell'esportazione.

1.2.1 Nuovi Trend localizzativi

Le recenti politiche adottate dall'amministrazione Obama in materia economica, che hanno come obiettivo la reindustrializzazione dell'America, ci pongono nuovi punti interrogativi sul processo di delocalizzazione che aveva animato la fine del secolo scorso e l'inizio del nuovo millennio. Dopo un lungo periodo che possiamo definire di "*intensive outsourcing*", in cui l'industria americana ha fatto da padrona nel trasferire, per motivi di convenienza, le proprie fabbriche nei paesi a basso costo del lavoro, ora si sta assistendo ad un decisivo cambio di rotta che possiamo chiamare il ritorno al "Made in Usa". Si identificano due ordini di fattori che hanno contribuito all'inversione del fenomeno e che sono state ben esposte dalle parole del Nobel per l'economia Robert Engle (2012): «la fine della convenienza fiscale nell'investire all'estero e il fatto che costruire una fabbrica negli Stati Uniti è oggi più competitivo». Per comprendere meglio questo fenomeno è sufficiente analizzare da un lato la nuova riforma del sistema fiscale statunitense e dall'altra l'enorme tasso di disoccupazione che sta affliggendo gli Usa in questi ultimi due anni.

Per quanto concerne la componente fiscale non risulterà più possibile per le aziende che producono all'estero, ovvero che abbiano almeno una parte della catena produttiva sita in un territorio estero, non pagare tasse in America sugli utili prodotti. Fino a oggi la legge americana, molto discutibile sotto questo punto di vista, consentiva alle aziende di depositare i ricavi presso qualche banca dello stato ospitante, in parte o in toto, il processo produttivo. Per quanto riguarda il secondo aspetto, la forte crisi occupazionale ha indebolito il potere contrattuale dei lavoratori andando a tradursi in una riduzione del costo del lavoro per le nuove assunzioni.

Se si decide di ampliare l'orizzonte di analisi, non soffermandosi solo sui fattori endogeni che stanno portando al cambiamento la colossale economia americana, possiamo individuare parecchi eventi che ci segnalano un mutamento nelle dinamiche della localizzazione. Primo fra tutti, gli scioperi che si stanno verificando in Cina, sapientemente oscurati dal governo, per la riduzione dell'orario di lavoro e l'aumento dei salari. Forse nel caso specifico della Cina, la possibilità di "globalizzare" le parole di Jean Jacques Rousseau (1762) ha portato ad accendere gli animi nel «Trovare una forma di associazione che difenda e protegga, mediante tutta la forza comune, la persona e i beni di ciascun associato e

per mezzo della quale ognuno, unendosi a tutti, non obbedisca tuttavia che a se stesso e rimanga libero come prima»¹. In quest'ottica, quindi, produrre in Cina risulterà meno efficiente, dato che un lavoratore americano produce quattro volte di più rispetto ad uno cinese, ma anche meno conveniente, visto l'aumento del costo del lavoro. Le dinamiche della globalizzazione, tra le altre cose, hanno l'aspetto positivo di permettere una diffusione maggiore dei diritti e delle leggi presenti nei paesi più sviluppati, in modo che anche le culture "arretrate" possano prendere coscienza di alcuni valori comuni alla nostra visione della realtà. Non sorprende che i primi segnali di risposta siano arrivati dai colossi americani come General Electric, Hewlett Packard (HP) ed Apple che hanno deciso di riportare in patria parte della produzione aderendo al sentimento di ridare lavoro a casa propria. Al di là degli interessi imprenditoriali e fiscali che queste leggi hanno generato, risulta evidente come l'America sia riuscita a creare delle politiche di ricrescita che hanno portato, in primis a far superare al proprio mercato interno il grande momento di crisi, secondariamente a muoversi per primi verso un approccio differente alla strategia aziendale internazionale. Anche in Europa la situazione si sta evolvendo allo stesso modo, Germania, Francia e Regno Unito, stanno favorendo il rientro dei siti produttivi attraverso una politica volta ad aumentare il fenomeno denominato "*insourcing*". Tuttavia alcune piazze tipiche dell'*outsourcing*, dal Messico alla Romania e per finire l'India, stanno resistendo grazie alle politiche adottate dai governi per favorire l'afflusso di capitali esteri. Che dire dell'Italia, anche se i numeri sono considerevoli, sono 79² le imprese che hanno deciso di riportare in patria una parte o totalmente la linea di produzione dal 2009 ad oggi, le motivazioni sono più da ritrovare in aumento del costo della produzione estera che in leggi che agevolino questo rientro.

Volendoci focalizzare in maniera più specifica sul fenomeno italiano vediamo come le aziende che maggiormente avevano aderito alla strategia di *outsourcing* possono essere ricondotte, negli anni, soprattutto al settore tessile-abbigliamento-calzature, colpiti dalla concorrenza spietata dei salari cinesi o vietnamiti.

¹ Questa citazione, tratta dall'opera intitolata "Contratto Sociale" edita nel 1762 da Rousseau, è altamente provocativa e ormai superata. Non è tuttavia da sottovalutare come la crescente tendenza da parte dei giovani cinesi nel frequentare università occidentali abbia permesso loro di evidenziare le differenze esistenti con il sistema di governo in carica in Cina.

² I dati sono stati raccolti da Luciano Fattocchi attraverso l'uso della piattaforma UniCLUBMoRe, e permettono una analisi di questo crescente trend dall'anno 2009 ad oggi. L'analisi evidenzia come il fenomeno si sia sviluppato soprattutto in America dove i rientri sono stati 179, seguita dalla Germania (39), dal Regno Unito (37) e dalla Francia (23).

Queste imprese (come Giorgio Armani, Prada Piquadro, e Nannini) sono state le prime a riportare in patria fasi della produzione al verificarsi di cambiamenti nello scenario orientale e per la nascita di nuove esigenze nella mente dei consumatori. Possiamo suddividere il rientro delle 79 imprese Italiane nei settori in cui queste operano, per evidenziare come il fenomeno si stia allargando all'intera industria italiana. I dati raccolti da Fantocchi riportano: il 46% dei rientri in patria è stato effettuato dal settore tessile-abbigliamento-calzature, seguito dal settore meccanica 15%, dal settore mobili e arredamento 8,8%, dell'elettronica dalla biomeccanica e dagli elettrodomestici a quota 7%. Per finire il settore dell'auto (4,5%), delle apparecchiature elettriche (3%) e alimentari (1,7%) assumono ancora fenomeni di lieve rilevanza. Per quanto riguarda gli eventi o i segnali di cambiamento che spero arrivino anche per l'Italia, si dovrà attendere il realizzarsi delle nuove proposte delineate dal governo italiano e vedere se il Presidente del Consiglio Matteo Renzi riuscirà a seguire il vento di cambiamento dell'alleato atlantico (amministrazione Obama). Analizzando le cause che accomunano a livello mondiale questo fenomeno di "Back Reshoring"³ è possibile identificare alcuni fattori determinanti:

- Politiche fiscali che agevolano il rientro dei capitali e la creazione di posti di lavoro nella madrepatria;
- Una maggiore disoccupazione che ha ridotto il costo della manodopera e la riduzione del differenziale con i salari dei paesi emergenti;
- La volontà di aumentare l'automazione dei processi produttivi che consente di abbattere i costi del personale anche in patria;
- Maggiore focalizzazione sulla riduzione dei costi di trasporto;
- Sviluppo del fenomeno del tailor-made online⁴.

³ Il termine è stato creato da Luciano Fantocchi e colleghi per delineare la rilevanza del fenomeno.

⁴ Questo fenomeno consiste nella creazione, da parte del cliente, del proprio prodotto personalizzato sul portale Online dell'azienda. Lo sviluppo di questo fenomeno rende difficile, per tempo e costi, l'utilizzo di siti di produzione estera. Se si prendono come riferimento i settori tessile-abbigliamento-calzature risulta evidente come l'utilizzo di materiali pregiati o non reperibili all'estero, il successivo invio verso il sito di produzione estera e il rientro in Italia risulta estremamente dispendiosa in termini di tempo, ma soprattutto in termini di costo. Questo fenomeno di acquisto customizzato si caratterizza per la personalizzazione del prodotto. Non è quindi possibile creare lotti uguali (standardizzazione), ma ogni prodotto risulterà, in parte, differente dagli altri. Questo rende difficile lo sfruttamento delle economie di scala, fondamentali per l'abbattimento dei costi di trasporto necessari per rifornire sia di materiali i siti di produzione estera, sia per il successivo rientro in patria. Il fenomeno è stato analizzato dalla società di consulenza McKinsey e denominato corsa all'In-Time Delivery (Report and Practice News, 01/02/2014).

Tuttavia questo rientro di capitali e posti di lavoro in patria non significa recuperare, né per quantità né per professionalità, i posti di lavoro precedentemente persi con il fenomeno della delocalizzazione. La stessa società di consulenza McKinsey calcola che entro dieci anni, fra il 15 e il 25% dei posti di lavoro-operai saranno occupati da robot. L'analisi permette di delineare forse il formarsi di un nuovo fenomeno che interesserà in maniera globale gli impianti di produzione lasciandoli completamente in mano alle macchine.

1.3 La nascita delle Imprese Virtuali

La nascita delle imprese virtuali è un chiaro segnale della non più trascurabile esigenza di considerare il fenomeno dell'internazionalizzazione non più semplicemente connesso alla feroce economico-manageriale. Gli aspetti coinvolti in questa strategia sono i più disparati: si va da quelli personali a quelli socio/politici. Alla luce di quanto appena detto, oltre alle tradizionali modalità attraverso cui implementare una strategia di internazionalizzazione, stanno prendendo vita nuove forme che superano la classica scelta tra investimenti diretti esteri ed export, per modificarsi ed adattarsi a fenomeni, che pur essendo di recente natura, stanno assumendo sempre più una importanza significativa. Tra questi fenomeni, annoveriamo lo sviluppo di strategie alla ricerca di vantaggi localizzativi, il recente trend del “*global sourcing*” e la nascita delle imprese virtuali. Nell'ultimo decennio, molte imprese multinazionali hanno iniziato a trasferire all'estero tutti i servizi legati all'Information Technology, come gli help desk o le stesse attività di sviluppo del software. Le mete delle localizzazioni estere più frequenti hanno interessato Cina, Irlanda, Israele e specialmente India. Il fenomeno della “virtualizzazione” dell'impresa è stato largamente favorito dalla forte riduzione degli oneri di transazione e di relazione determinatasi in seguito allo sviluppo di internet e delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Alla virtualizzazione della catena produttiva, che possiamo identificare come massimo esempio il modello applicato da Nike⁵ (Nanut, 2011), si stanno oggi aggiungendo

⁵ Modello Nike. Nike rappresenta il caso più conosciuto di produzione su scala globale. L'impresa ha deciso di decentrare la catena produttiva delle sue scarpe e dei suoi capi di abbigliamento sportivi in 51 paesi, coinvolgendo più di 500.000 addetti presso le strutture produttive terziste (a fronte di poco più di 14.000 dipendenti diretti della multinazionale americana).

forme di “global sourcing” di servizi e attività cosiddette infrastrutturali. Virtual Corporation (Davidow e Malone, 1992), Intelligent Enterprise (Quinn, 1992) Virtual organizing (Venkatraman e Henderson, 1998), Boundaryless Organization (Ashkenas, Ulrich, Jick, Kerr, 2002), Hollow Corporation⁶, sono solo alcuni delle definizioni che sono state coniate per descrivere l’evolversi del modello dell’impresa “virtuale”. Si sta così profilando un nuovo modello d’impresa, caratterizzata per essere al contempo:

- Virtuale, nel senso che ricorre ampiamente a logiche di outsourcing;
- Integratrice di attività dislocate su scala internazionale, secondo logiche di “global supply chain”;
- In grado di acquisire competenze su scala globale, presso una pluralità di attori internazionali.

La nascita di questo modello di internazionalizzazione è il risultato di una strategia attuata dall’impresa rivolta principalmente:

- All’accesso ai mercati di sbocco, tradizionalmente indentificata nella prospettiva di “selling to the world”;
- All’accesso ai mercati delle risorse, attuato tramite una strategia di localizzazione delle attività necessarie alla produzione;
- All’accesso ai bacini internazionali della conoscenza;
- Alla partecipazione a cluster transnazionali di risorse e competenze.

Scopo del presente elaborato di tesi è, quindi, investigare l’impatto della leadership sulla performance di un team in un contesto fortemente internazionalizzato. Per fornire un quadro di riferimento che sia il più esaustivo possibile, si è deciso di dedicare questo primo capitolo alla descrizione della funzione della Risorsa Umana nella dinamica aziendale attraverso il processo di Human Resource Management.

Nike, dal suo quartier generale a Beaverton in Oregon (USA), è impegnata a combinare le competenze interne di marketing e di R&D con una strategia di manufacturing a bassi costi, creando un portafoglio di competenze attivate attraverso relazioni con partner a livello planetario. L’impresa americana assembla queste risorse e competenze attraverso una vera e propria coalizione di soggetti, che comprende atleti e squadre professionisti legati da contratti di esclusiva terzisti asiatici, agenzie di advertising, agenzie per il supporto alle vendite via web e catene di punti di vendita al dettaglio. Il vantaggio competitivo creato dalla multinazionale statunitense è identificabile nella capacità di gestire i contributi dei differenti soggetti e di mantenere una posizione di guida strategica e di leadership all’interno di questa coalizione.

⁶ Il termine è stato coniato dalla rivista Bloomberg Business Week (“The Virtual Corporation”, 7 febbraio 1993). In economia si vuole intendere una impresa che attua un decentramento estremo di tutte le sue funzioni o attività limitandosi alla semplice gestione.

1.4 Le ragioni dell'internazionalizzazione delle attività R&D

In qualsiasi settore preso in analisi possiamo rilevare come l'internazionalizzazione, la multinazionalità, delle varie imprese sia un elemento dominante nello scenario attuale⁷. Se all'inizio questo fenomeno era principalmente riconducibile alla volontà da parte delle imprese di penetrare nuovi mercati o stabilire fasi produttive all'estero, nell'ultimo decennio si è assistito ad una massiccia migrazione della divisione R&D, alimentata dalla volontà di non trattenere all'interno di un unico centro tutta la ricerca e sviluppo, ma di sfruttare tutte le componenti innovative di globalizzazione che si erano create⁸. La globalizzazione, ovvero il decentramento della ricerca e sviluppo, diviene una componente naturale e necessaria data la localizzazione in diversi paesi delle differenti *knowledge*⁹. L'acquisizione di aziende all'estero porta inevitabilmente ad una fusione delle competenze di R&D e quindi dei relativi laboratori di ricerca e sviluppo¹⁰.

⁷ La letteratura (Gassmann 1999, Chiesa 2000, Rugman 2003, Richtnér 2008, Veliyath 2011) indica come la crescente concorrenza globale imponga alle aziende operanti a livello internazionale una riconfigurazione delle strategie di gestione delle divisioni e dei team di R&D.

⁸ Mentre qualche decennio fa molte multinazionali potevano competere con successo sfruttando le economie di scala o sfruttare imperfezioni nel mercato del lavoro e nel mercato dei capitali, tali vantaggi sono andati via via scemando.

⁹ Con l'avvento della globalizzazione in molti settori, le aziende multinazionali si trovano a competere non più con numerose aziende nazionali, ma con una manciata di giganti che hanno la possibilità di accedere alle risorse a livello globale, hanno la capacità di esercitare un potere contrattuale elevato e una posizione di mercato che permette loro di ottenere un cospicuo bacino di clienti suddiviso in diverse aree geografiche. In questa circostanza risulta vitale riuscire ad innovare e ad esportare tale innovazione a livello globale in maniera rapida, per riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo determinante per la sopravvivenza dell'azienda ottenendo la giusta configurazione per ottimizzare il lavoro delle varie divisioni di R&D a livello globale.

¹⁰ Attraverso il modello di Ronstadt del 1977, possono essere descritte quattro tipologie di attività di ricerca e sviluppo internazionali. Questo modello è basato sul ciclo di vita di produzione internazionale e classifica le divisioni di R&D in base alla loro attività:

Unità di trasferimento di tecnologia: ovvero unità creata per aiutare il trasferimento di tecnologie di produzione dalla società madre alle controllate estere fornendo i relativi servizi tecnici per i clienti stranieri. Unità tecnologiche indigene: ovvero unità istituite per sviluppare prodotti nuovi e migliorare i prodotti già esistenti per un determinato mercato estero. Questi prodotti non sono il diretto risultato di una nuova tecnologia fornita dall'organizzazione madre, ma piuttosto uno sviluppo a livello locale di una tecnologia già posseduta dalla divisione R&D centrale. Unità tecnologica globale: ovvero unità istituite per sviluppare nuovi prodotti e processi per l'introduzione simultanea nei principali mercati mondiali della società. In questo modo, vengono gestiti più aree geografiche all'interno della stessa divisione. Unità tecnologica aziendali: ovvero unità istituite per generare una nuova tecnologia di lunga durata o per verificare e implementare una tecnologia per l'azienda madre. Lo sviluppo di alcune componenti, in questo caso, viene fatto a livello locale per poi essere assemblato e ricodificato a livello centrale.

Questo conduce al problema della gestione di team di R&D e della loro integrazione nella vecchia struttura aziendale¹¹. Nel qual caso invece si dovesse decidere di costruire o implementare un laboratorio esistente, il manager dovrà deciderne sia l'orientamento, che può riferirsi al mercato (prodotto) o al processo (inserimento all'interno della catena di produzione di un prodotto), sia il luogo che risulti più adatto. L'orientamento globale dell'impresa presuppone la costruzione di una catena di comunicazione interna efficace al fine di poter migliorare lo sviluppo e la velocità dei prodotti e creare una maggiore informazione tra i diversi reparti. Questo può essere realizzato attraverso la costruzione e la gestione di un piano d'informazione che eviti le duplicazioni e il dispendio di risorse¹². Uno dei motivi che portano un'azienda a prendere in considerazione la creazione di divisioni di R&D all'estero è da ricercarsi nella limitata capacità da parte della divisione centrale di fornire la necessaria tecnologia per uno sviluppo dei prodotti a livello locale. Questo problema può essere descritto sia come "trade-off" tra i costi associati allo scambio di informazioni, dalla controllante alla controllata e viceversa e connessi ai mercati e/o tecnologie, sia riferito ai costi di opportunità sostenuti da un lato a causa del mancato trasferimento di informazioni rilevanti, e dall'altro come la perdita di economie di scala e di innovazione per la divisione R&D.

¹¹ Il modello che possiamo riscontrare attualmente nella gestione delle divisioni di R&D ha subito modificazioni grazie soprattutto alla sempre maggior internazionalizzazione delle aziende e al processo chiamato "Reverse Innovation". Gassmann e von Zedtwitz nelle diverse ricerche effettuate (1999, 2003, 2004) ci delineano una classificazione mettendo a confronto da un lato, il grado di concentrazione/dispersione delle attività di R&D condotte dall'impresa e, dall'altro lato, i modelli comportamentali adottati. Si vengono così a delineare cinque architetture organizzative così classificabili: Struttura di R&D centralizzata etnocentrica: le attività di ricerca sono concentrate nel paese di origine dell'impresa internazionale; Struttura di R&D centralizzata geocentrica: le attività di ricerca e sviluppo sono condotte nel paese di origine, ma esperti sono inviati con regolarità nei mercati di presenza internazionale per aumentare il livello di informazione sui bisogni della domanda locale; Struttura di R&D decentrata policentrica: le unità di ricerca e sviluppo sono localizzate all'estero senza particolari forme di coordinamento; Struttura hub di R&D: la divisione centrale, residente nel paese di origine, coordina in maniera diretta e rigida le attività condotte all'estero dai vari team o laboratori di ricerca e sviluppo; Network integrato di R&D: vi sono svariati laboratori o team di ricerca e sviluppo coordinati tra di loro senza che però sia creata una unità centrale ben definita.

¹² La comunicazione interna può essere definita come l'insieme delle attività specialistiche di comunicazione necessarie a supportare il funzionamento, lo sviluppo e il successo delle organizzazioni complesse. Tali attività devono essere gestite e integrate tra di loro con un'adeguata attività manageriale di supporto» (Invernizzi, 2006). La comunicazione interna, secondo Invernizzi (2006), può essere suddivisa in quattro categorie ciascuna con uno specifico obiettivo.

1) Comunicazione strategica, utilizzata per indirizzare e coinvolgere le persone dell'organizzazione; 2) comunicazione creativa, viene adottata per generare le conoscenze e le competenze necessarie; 3) comunicazione della conoscenza o formativa, impiegata per diffondere le competenze distintive dell'organizzazione; 4) comunicazione funzionale, usata nel supportare i processi gestionali e produttivi.

1.4.1 Gestione delle attività R&D all'estero

Comprendere come le diverse risorse umane e innovative siano gestite a livello internazionale significa porre l'attenzione sulla creazione di un ambiente in grado di generare innovazione e come poterlo rapportare alla cultura aziendale¹³. Ho deciso di focalizzarmi, nel primo capitolo, su questa tipologia di team perché la sua analisi risulta altamente esaustiva nel comprendere come poter gestire un bacino di risorse diversificato rapportato alle diverse culture personali che vi interagiscono. Ne consegue come la nascita di queste strutture estere abbia portato alla diffusione di team virtuali e interfunzionali, della comunicazione interna, ma soprattutto di una gestione di *people management* orientata alla gestione delle diversità culturali e lavorative. Appare chiaro come i team di ricerca e sviluppo, e più in generale la divisione di "R&D" ci aprono le porte verso quello che sarà la gestione e la leadership nelle aziende future: ci troveremo infatti a gestire, sempre più spesso, all'interno delle differenti divisioni aziendali team o dipendenti con culture aziendali, etica o semplice istruzione dissimili dalle nostre che se non attentamente compresi possono generare effetti negativi sulla performance e sul rapporto di collaborazione interno. La sempre crescente globalizzazione dei lavoratori e la trasformazione delle aziende in entità che racchiudono le diversità del mondo ci pongono di fronte nuovi interrogativi, che se colti, ci permettono di elaborare nuove strategie manageriali e di leadership. Risulta chiaro, quindi, come la divisione aziendale che non ha subito, per ora, questa inversione di tendenza risulta essere quella di ricerca e sviluppo, forse influenzata dal consolidamento di determinati *cluster* nel mondo, che ne rendono difficile se non negativo lo sviluppo autonomo¹⁴. Il coordinamento delle varie risorse a disposizione dell'azienda viene etichettato "*Global R&D management*", ovvero la gestione della ricerca e sviluppo a livello globale. Tale visione manageriale identifica come caposaldo la teoria di Vernon del 1966, "The Product Cycle Theory", che propone come fondamento e *raison d'être* delle imprese multinazionali la capacità di innovare. Intesa come una lotta continua per la sopravvivenza all'interno del mercato (De Meyer, 1989).

¹³ Il coordinamento delle varie risorse a disposizione dell'azienda viene etichettato "*Global R&D management*", ovvero la gestione della ricerca e sviluppo a livello globale. Tale visione manageriale identifica come caposaldo la teoria di Vernon del 1966, "The Product Cycle Theory".

¹⁴ Un ulteriore elemento a favore di questa analisi specifica sui team di R&D è riscontrabile nel paragrafo nuovi trend delineato precedentemente.

La letteratura (Gassmann 1999, Chiesa 2000, Rugman 2003, Richtnér 2008, Veliyath 2011,) indica come la crescente concorrenza globale imponga alle aziende operanti a livello internazionale una riconfigurazione delle strategie di gestione delle divisioni e dei team di R&D. Mentre qualche decennio fa molte multinazionali potevano competere con successo sfruttando le economie di scala o sfruttare imperfezioni nel mercato del lavoro e nel mercato dei capitali, tali vantaggi sono andati via via scemando. Con l'avvento della globalizzazione in molti settori, le aziende multinazionali si trovano a competere non più con numerose aziende nazionali, ma con una manciata di giganti che hanno la possibilità di accedere alle risorse a livello globale, hanno la capacità di esercitare un potere contrattuale elevato e una posizione di mercato che permette loro di ottenere un cospicuo bacino di clienti suddiviso in diverse aree geografiche. In questa circostanza risulta vitale riuscire ad innovare e ad esportare tale innovazione a livello globale in maniera rapida, per riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo determinante per la sopravvivenza dell'azienda e sotto l'aspetto manageriale ricercare la giusta configurazione per ottimizzare il lavoro delle varie divisioni di R&D a livello globale. In un mondo dominato dalla tecnologie, in cui la velocità di risposta alle esigenze del mercato diventa un elemento essenziale della strategia competitiva e di sopravvivenza, risulta evidente come le attività di marketing e di produzione non possono essere da sole sufficienti per competere in maniera efficiente nel processo di globalizzazione. Di conseguenza, risulterà basilare aumentare gli investimenti, da parte della società, verso quelle attività periferiche di supporto ai propri impianti di produzione (quali ad esempio l'ingegneria di processo e di prodotto) e ad ampliare le attività di ricerca e sviluppo.

1.5 Le persone e l'azienda

L'evoluzione del mondo attuale non sempre ci permette di focalizzarci in maniera efficace sulle determinanti della performance aziendale: la velocità del susseguirsi di prodotti innovativi all'interno di qualsiasi mercato ha destabilizzato alcune delle certezze che legavano la vecchia economia alla nuova. In un contesto sempre più globalizzato, in cui la performance di un individuo può essere confrontata sia all'interno dell'azienda, che all'esterno (sul mercato del lavoro), con centinaia di

potenziali sostituiti, risulta evidente come le politiche di gestione delle risorse umane siano diventate un elemento essenziale nello sviluppo aziendale, ma soprattutto per l'ottenimento di un vantaggio competitivo sostenibile. Stiamo assistendo ad enormi cambiamenti all'interno delle aziende volti a tutelare nel maggior modo possibile il capitale umano, considerata prima come persona e poi come lavoratore. Per questo motivo, anche se il mio focus di analisi riguarda la performance all'interno dei team, paragonato ad una piccola azienda autonoma, ritengo sia essenziale delineare e riassumere le metodologie che possono essere attuate all'interno dell'organizzazione non solo poter stabilire una cultura aziendale condivisa, ma anche per incentivare le risorse umane non solo con motivazioni estrinseche, come la semplice retribuzione monetaria, ma anche con motivazioni intrinseche, come pacchetti di servizi o prodotti, il cui scopo è rendere l'ambiente di lavoro un contesto in cui la persona umana sia agevolata a spendere proprie energie verso un fine condiviso. Di conseguenza ancora prima di parlare delle metodologie di retribuzione è utile, focalizzare l'attenzione sui valori e la cultura che vengono trasmessi dall'azienda. Preponderante per la performance aziendale è la percezione che consumatori ed ancora più i dipendenti hanno dei valori a cui l'azienda stessa è associata (brand image aziendale). Penso sia essenziale, per l'impresa, capire in che modo vengono trasmessi i valori etici aziendali e successivamente verificare che le politiche di gestione delle risorse umane che sono adottate a livello macro, ottica dell'intera azienda, vengono seguite e applicate anche a livello micro, in riferimento ai team e ai singoli individui. Approfondendo il collegamento tra team e azienda, ci renderemo conto di quanto simili essi siano. Commetteremmo un errore se pensassimo al team come ad una piccola unità di un manipolo di persone: esistono, nel panorama aziendale, numerose imprese che operano con team interfunzionali composti da centinaia di figure suddivise nelle diverse mansioni e operazioni specializzate. In tipiche organizzazioni aziendali all'avanguardia come IBM o Microsoft è lo stesso team leader che decide le politiche attuabili all'interno del proprio tessuto organizzativo, gli incentivi, i premi e come suddividere il lavoro; in questa visione possiamo considerare i team leader come manager di unità autonome all'interno dell'azienda che partendo dalla *knowledge* aziendale generale cercano di impostarla e incanalarla in un ambiente più ristretto e focalizzato.

Se partiamo da questa concezione di team, paragonabile ad una piccola impresa, possiamo intuire come l'analisi effettuata in generale sull'azienda possa trasferirsi ed essere valida anche sui team.

«Le persone sono spinte ad agire in certo modo dai bisogni cui devono rispondere perché questi ultimi, influenzano il benessere e la sopravvivenza dell'individuo, rappresentano un po' il punto di partenza della motivazione» (Latham,2009). Partendo dalla teoria dei bisogni dello psicologo Abraham Maslow (1943), secondo il quale i bisogni umani sono aggregabili su una scala di prepotenza, possiamo indentificare quali possibili leve possono essere utilizzate dai leader nel gestire le risorse umane e quali investimenti possono essere effettuati dalle aziende per migliorare il rapporto con il dipendente. La realtà odierna implica l'abbandono delle tradizionali politiche e degli strumenti universalistici di gestione delle risorse umane, basati sull'integrazione del lavoratore legato all'azienda per la vita da un rapporto di lavoro gerarchico e impongono la costruzione di politiche e strumenti segmentati, capaci di rispondere ai bisogni e alle diverse caratteristiche di un pluralità di soggetti che ruotano attorno all'ambiente organizzazione. Il comportamento di un individuo trova nell'ambiente che lo circonda numerosi elementi che lo possono influenzare, diventando in questo modo sue determinanti. Le componenti dell'ambiente ed il manifestarsi attraverso il comportamento di altre persone, il succedersi di eventi sociali ed organizzatici interagiscono fortemente con l'individuo e con le sue numerose caratteristiche.

Queste interazioni possono produrre reazioni diverse al combinarsi variegato delle personalità¹⁵ e delle differenze individuali, del set di conoscenze e dalle capacità mutevoli da un individuo a un altro (Gabrielli, 2010). In questo senso, l'ambiente aziendale deve essere mutevole e dinamico, capace di adattarsi alle nascita di nuove esigenze cercando, da un lato, d'interagire con il comportamento del singolo, dall'altro stabilendo un rapporto di mutua collaborazione e fiducia.

Le trasformazioni culturali, sociali ed economiche che caratterizzano questa epoca di profonda transizione, pongono nuove e sempre più complesse sfide per gestire la motivazione, la performance e lo sviluppo delle persone (Gabrielli, 2010).

¹⁵ Il termine personalità, all'interno della definizione di Gabrielli (2005), si riferisce alle caratteristiche distintive di una persona, cioè quelle che la rendono diversa dalle altre.

All'interno di questa visione risulta basilare che i vertici aziendali e i singoli manager credano fino in fondo nelle potenzialità degli individui affinché lo sviluppo delle imprese vada di pari passo con una evoluzione dei sistemi di gestione delle risorse umane e dell'ambiente circostante. Ritengo sia importante per le figure che si occupano della gestione e dello sviluppo della persona in primis, e successivamente per tutta l'azienda conoscere i più significativi aspetti del comportamento umano ed esaminare le principali dinamiche rilevanti per l'organizzazione.

Risulta chiaro come un approfondimento sulle dinamiche che legano l'individuo all'impresa, e viceversa, così come un'analisi delle politiche di "people management" che possono essere attuate siano elementi chiave per valutare e aumentare la performance all'interno di una impresa, cercando di evidenziare il risultato della singola figura all'interno del tessuto organizzativo.

In questo contesto, in cui le società sono globali e locali allo stesso tempo, integrate ma anche flessibili, risulta chiaro come la nuova leva per generare vantaggio competitivo possa essere considerare la risorsa umana portatrice del proprio bagaglio culturale ed esperienziale. Le aziende che vogliono raggiungere tale obiettivo devono tenere in considerazione la diversità culturale, spesso rilevante, dei dipendenti creando nel contempo una cultura organizzativa unica e coerente in grado di poter assimilare i diversi approcci al lavoro e alla gestione delle risorse umane.

La cultura, quindi, può essere identificata come una componente preponderante all'interno di un'organizzazione, se non addirittura il collante che unisce le diverse parti dell'organizzazione.

Prima di poter parlare in maniera dettagliata di cultura organizzativa è utile definire che cosa si intenda per cultura e per organizzazione. Possiamo riscontrare due diversi significati di cultura: il primo, si riferisce al patrimonio di conoscenze acquisite e maturate attraverso la formazione individuale dell'uomo, mentre il secondo può essere considerato come l'insieme di conoscenze, di credenze di comportamenti e di convinzioni coltivate e trasmesse di generazione in generazione. Le organizzazioni si possono classificare come entità sociali complesse realizzate come mezzo per raggiungere determinati obiettivi.

Il diritto ci aiuta nella sua definizione: un'organizzazione nasce ogni volta che due o più persone si accordano per mettere insieme risorse, lavoro, conoscenze, per ottenere qualcosa che difficilmente si riuscirebbe ad ottenere individualmente¹⁶. La cultura organizzativa, o la sua "trama" trae la sua origine dalle idee o dalle credenze che vengono promosse dalla persona o delle persone che fondano l'organizzazione e che sono tramandate nel corso degli anni al suo interno. In altre parole, la cultura organizzativa può essere identificata come l'insieme degli assunti fondamentali, valori, ideologie, opinioni, conoscenze e modi di pensare che sono condivisi dai membri di una stessa organizzazione. La cultura ha molteplici funzioni e permette la diffusione di norme, valori, etica fondamentali per l'ambiente lavorativo della struttura organizzativa. I valori etici sono idee collegate alla sfera morale che indicano alla persona, o al gruppo, cosa è giusto e cosa è sbagliato e che si trasformeranno in comportamenti morali seguiti dalla totalità degli individui aziendali. Ogni cultura organizzativa tende a creare modelli cognitivi, condivisi dalla totalità dei lavoratori dell'impresa, attraverso cui interpretare gli eventi per aggiornarne continuamente i valori. Una cultura organizzativa nasce quando un gruppo ha una storia comune (stabile e omogenea), ma in perenne formazione ed evoluzione. In questo modo si crea una tensione tra l'esigenza di preservare gli assunti già presenti e la necessità di aggiornarli rispetto alle nuove sfide che l'organizzazione deve affrontare. Possiamo quindi concludere come la cultura organizzativa sia uno degli elementi attraverso cui possono essere realizzate le strategie organizzative che consentono di identificare i diversi stili manageriali. Inoltre, attraverso la diffusione e la circolazione di norme, valori e idee, permette di creare una coesione tra le persone che fanno parte dell'organizzazione aumentandone la motivazione e quindi la performance. Per chiarire ancora meglio il concetto di cultura e di organizzazione ho qui riproposto due delle definizioni che si possono trovare nell'ambito accademico. La cultura è «insieme complesso che include conoscenze, credenze, arte, morale, leggi, costumi e qualunque altra abitudine o caratteristica acquisite dall'uomo come membro della società» (Tylor, 1871).

¹⁶ Anche l'articolo 2247 del Codice Civile (Libro V, Titolo V: Delle Società), Contratto di società, fornisce una definizione del concetto di organizzazione. «Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili». Ancora l'articolo 2555 del Codice Civile, Libro V, Titolo VIII: Dell'azienda, ci identifica l'azienda come «il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore (2082) per l'esercizio dell'impresa».

La cultura organizzativa è identificabile come «l'insieme di assunti fondamentali che un certo gruppo ha creato, scoperto o sviluppato mentre imparava a risolvere i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna e che sono stati considerati validi e, quindi, degni di essere insegnati ai nuovi membri come il metodologia corretta di percepire, sentire e pensare in relazione a tali problemi» (Schein, 1986). Ancora la cultura è, quindi, elemento basilare di ogni organizzazione, attraverso cui è possibile spiegarne la struttura, le scelte strategiche, il reclutamento e la condotta dei singoli individui. Siccome la cultura, in larga parte, è costruita e condotta dai leader dell'organizzazione, cultura e leadership possono essere viste come le due facce della stessa medaglia. «L'unico compito realmente importante dei leader consiste nel creare e gestire la cultura d'azienda e che di conseguenza l'unico talento che è richiesto ai leader sia quello di saper gestire la cultura» (Schein, 1990).

1.6 La funzione della Risorsa Umana nella dinamica aziendale attraverso il processo di Human Resource Management

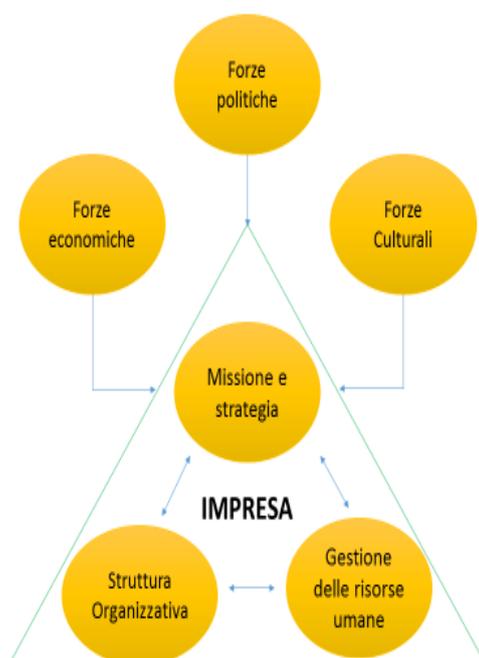
«L'azienda più efficace ed efficiente è quella che riesce ad assicurare dinamicamente una situazione di coerenza fra le dimensioni della strategia, della struttura e delle Risorse Umane» (Tichy et al., 1984).

Tichy, attraverso questo passaggio, evidenzia che un'azienda è performante quando nella pianificazione delle sue attività tutti gli ingranaggi di cui è composta lavorano in sincrono e armoniosamente. Per riuscire a introdurre in maniera efficiente all'interno dell'organizzazione aziendale i punti delineati nei paragrafi “Cultura e Etica” e una gestione delle risorse umane che rispecchi da un lato una concezione puramente economica di costo del fattore umano per l'organizzazione e, dall'altro, una concezione più economico/manageriale di capitale umano come leva centrale per lo sviluppo, si può introdurre il concetto di Human Resource Management. Il termine, che in Italiano si identifica come Direzione/Gestione delle Risorse Umane, viene utilizzato sia per definire le politiche, le attività e le prassi, che per indicare le unità funzionali e i ruoli professionali aventi responsabilità e/o competenze di gestione del fattore umano.

1.6.1 Human Resource Management nella visione della strategia d'impresa

L'approccio denominato "Gestione strategica delle Risorse Umane", che «rappresenta il più concreto tentativo di elevare la risorsa umana al ruolo di variabile chiave sia nella formazione sia nella attuazione dei piani di business, operando all'interno del paradigma dominante sistemico-situazionale o "contingency" di matrice Harvardiana» (Boldizzoni,1990), ci delinea una visione aziendale in cui all'interno di ogni ambiente, è possibile strutturare, da un lato, una strategia e una organizzazione adatta alla particolari esigenze che il contesto richiede, dall'altra una politica e strumenti di gestione delle Risorse Umane plasmati per ogni specifica situazione.

Figura 1.2 - Relazione ambiente-strategia-struttura- risorse umane.



Fonte: Tichy et al.,1984

In questa visione risulta chiarificante l'idea formulata da Tichy nel 1984 (*figura 1*), secondo cui «l'azienda più efficace ed efficiente è quella che riesce ad assicurare dinamicamente una situazione di coerenza fra le dimensioni della strategia, della struttura e delle Risorse Umane». L'obiettivo che può essere riscontrato all'interno di questo filone di pensiero non è solamente quello di collegare saldamente la funzione di gestione delle Risorse Umane con le funzioni del business, ma quella ulteriore di ridurre il possibile contrasto verificabile fra specialisti funzionali e responsabili in line.

Per ottenere ciò si può utilizzare la classificazione delle attività manageriali, utilizzati in pianificazione aziendale cara, che delinea tre differenti livelli in cui si può collegare la gestione delle risorse umane con le funzioni di business identificabili in: strategico, direzionale e operativo. *Il business a livello operativo* riguarda l'esecuzione dei compiti quotidiani e il funzionamento dei processi di produzione in termini di risorse umane. In questo caso il "focus" è riferibile alla garanzia che i lavoratori possiedano tutte la capacità necessarie per lo svolgimento dei compiti e che siano valutati e ricompensati in maniera idonea. Il collegamento operativo è costituito dall'interfaccia fra le attività quotidiane dei business e i sistemi delle risorse umane creati per facilitare questi processi. *A livello direzionale*, l'attenzione viene posta sull'acquisizione di risorse per l'attuazione di piani strategici e sullo sviluppo di sistemi idonei alla valutazione della performance. In questo caso, il ruolo delineato in termini di risorse umane è riferibile al sistema creato per poter facilmente acquisire risorse utili per la realizzazione degli specifici obiettivi delineati nel piano strategico. In riferimento *al livello strategico*, invece, il focus è incentrato sull'identificazione dei principali obiettivi e lo sviluppo di adeguate politiche atte al loro raggiungimento. Nella sfera della gestione delle risorse umane, l'attività principale è finalizzata alla creazioni di programmi di sviluppo di lungo termine delle risorse umane che siano coerenti con le condizioni ambientali e organizzative che si verranno a delineare attuando il piano strategico prescelto.

1.6.2 I modelli di gestione delle risorse umane all'interno delle imprese

Alla luce delle differenti prospettive analizzate dai maggiori esponenti della teoria di "people management", ben delineate da Boldizzoni (2003), possiamo individuare quattro principali modelli di gestione delle risorse umane. Lette in sequenza, tali modelli, suggeriscono la traiettoria evolutiva che può essere intrapresa da una azienda per riuscire a valorizzare al meglio le proprie risorse umane. Di seguito le varie tipologie:

- L'amministrazione del personale;
- La gestione del personale;
- Lo sviluppo del personale;
- La valorizzazione delle Risorse Umane.

L'amministrazione del personale.

Possiamo definire la configurazione di amministrazione del personale come la concezione di tipo contabile-amministrativa volta a gestire il rapporto di lavoro (Costa,1992). In questa visione il management delle risorse umane fornisce un servizio indistinto e opera una divisione del personale in riferimento alle grandi categorie delineate dalle norme legislative e contrattuali (dirigenti, quadri, impiegati e operai).

L'obiettivo principale risulta essere quello di curare gli aspetti amministrativi del rapporto di lavoro ricercando sistematicamente la compatibilità e la coerenza tra le scelte strategiche e le politiche del personale. Il criterio dominante in questo approccio è rivolto al costo del personale che opera all'interno dell'impresa. Questa configurazione è facilmente riscontrabile nelle imprese di piccola dimensione o all'opposto nelle grandi imprese burocratizzate all'interno della pubblica amministrazione.

La gestione del personale.

All'interno di questa configurazione la funzione della divisione risorse umane (DIPER) ha carattere gestionale e non solo amministrativo, fornendo, sia al vertice che alla linea operativa, gli strumenti tecnici necessari per l'implementazione delle loro scelte strategiche e gestionali in termini di personale. Secondo questa metodologia alla Diper è consentito attivare la propria politica attraverso l'utilizzo o di una autonomia specialistica, che si traduce in una collocazione organizzativa autonoma e differenziata rispetto alla funzione amministrativa, o attraverso l'autonomia politica, attuabile tramite un potere diretto sulle politiche di gestione delle risorse umane.

Lo sviluppo del personale.

Il modello è strutturato sul connubio tra le compatibilità e coerenza delle scelte strategiche aziendali e le politiche del personale. La funzione del personale, sotto questo aspetto, è incentrata sulle problematiche strategiche, direzionali e operative ed è integrata nei massimi livelli decisionali dell'impresa. Il fine, quindi, è riuscire ad armonizzare le funzioni per renderle omogenee e coerenti con la cultura aziendale affidandole a personale professionale (Boldizzoni, 2003).

La valorizzazione delle Risorse Umane.

Per descrivere il modello si può partire dalla concezione di “invisible asset”, ovvero cespiti all’interno della realtà aziendale che creano vantaggio competitivo pur non essendo iscritti e identificabili nel bilancio. Gli esempi più comuni di questa tipologia di beni è identificabile nel potere esercitato dal marchio, dalle informazioni raccolti sui bisogni dei clienti, dal “know how” posseduto, dal portafoglio di brevetti della società, ed infine dalle risorse umane e gli investimenti effettuati nella ricerca e sviluppo.

La caratteristica che accomuna tutte queste differenti risorse è rinvenibile nella difficoltà della loro replicabilità o trasferibilità, in quanto createsi all’interno di uno specifico contesto aziendale che non potrà essere replicato in toto. La risorsa umana in questo senso può essere indentificata come fonte di vantaggio competitivo unico e quindi gestita attraverso specifiche politiche che pongano l’attenzione sugli stakeholder interni ed esterni. In questo modello la segmentazione del personale è molto rilevante e si sviluppa in senso orizzontale incentrandosi sullo sviluppo di competenze distintive che determinano una maggiore opportunità di ottenere vantaggio competitivo.

1.6.3 Le fasi e gli strumenti per gestire la scelta della risorsa umana

1.6.3.1 Reclutamento

La fase del reclutamento individua «l’insieme delle attività attraverso le quali l’impresa comunica la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l’offerta potenziale di lavoro, monitorando allo stesso tempo le dinamiche evolutive del mercato del lavoro» (Costa, Gianecchini, 2009). La principale funzione identificabile attraverso il *recruiting* è quello di attrarre le potenziali risorse umane che risultino più idonee alle posizioni aperte all’interno dell’azienda, tra queste poi verrà effettuata la vera e propria selezione. In questa fase, quindi, viene comunicata una esigenza organizzativa di domanda, attraverso la scelta dei più opportuni canali e strumenti per farla conoscere. Negli ultimi anni abbiamo assistito ad una rapida diffusione del reclutamento online, per le organizzazioni questa forma si concretizza nella possibilità di ricevere i curricula attraverso l’utilizzo dei proprio sito web.

Questo strumento permette alle aziende, soprattutto multinazionali, di promuovere a livello mondiale e rendere note le diverse posizioni aperte riuscendo a ricevere candidature da ogni parte del mondo. Uno dei vantaggi riscontrabili nella introduzione di questa metodologia è legata ad un obiettivo di “cost-saving”, poiché attraverso l’uso di questo strumento la raccolta e archiviazione dei curricula avviene automaticamente.

1.6.3.2 Selezione

La fase di selezione invece «si occupa della scelta dei candidati tra quelli che sono stati raggiunti e che sono disponibili a entrare in contatto con l’organizzazione» (Solari, 2004) e «che meglio rispondono alle caratteristiche richieste in termini di potenziale di performance e probabilità di sopravvivenza nell’organizzazione» (Costa, Gianecchini, 2009). Il processo selettivo negli ultimi anni sta subendo innovazioni di rilievo sia per quando riguarda le metodologie sempre più in voga (in primis le *application* On line) sia per quanto concerne i contenuti richiesti al possibile lavoratore (possibilità di richiedere oltre al normale Cv, l’invio di un video di presentazione, la realizzazione in pdf di progetti futuri, o la possibilità di riassumere in cinque parole l’idea che si ha dell’azienda). Il tentativo di perfezionare o innovare gli strumenti legati alle diverse fasi del processo di reclutamento e selezione si può ricondurre sia alla valutazione di carattere economico, in quanto fase risulta altamente dispendiosa, sia alla volontà di selezionare il candidato ideale su un bacino di utenti sempre più in espansione.

L’unione di queste due componenti, costi e ampiezza, se prima risultava impossibile da realizzare, ora con l’introduzione delle nuove tecnologie e la creazione di processi innovativi risulta una delle fasi su cui l’azienda impegna maggiormente risorse. Questi investimenti sono riscontrabili nelle nuove metodologie utilizzate dalle imprese. Il primo fra tutti riguarda la forma etichettata come l’*E-recruiting*, che consiste nella pubblicazione online delle posizioni aperte all’interno dell’azienda consultabili dall’utente. L’aumento della propria presenza all’interno delle università o la partecipazione ai “Career Day” sono gli ultimi strumenti utilizzati dalle aziende per ricercare e selezionare figure di alto livello. Due ulteriori metodologie meritano una particolare attenzione. La prima riguarda la nuova metodologia di assunzione che sempre più spesso viene utilizzata dalle imprese per valutare una nuova risorsa: lo stage o Internship.

Dai dati rilevati tramite le comunicazioni obbligatorie al Ministero del lavoro¹⁷, ogni anno si realizzano circa 350.000 stage non curriculari e il 2,7% sul totale dei rapporti di lavoro si attua mediante la classificazione contrattuale di apprendistato. Risulta evidente come questa particolare tipologia risulti essere una delle forme più utilizzate per inserire un lavoratore all'interno dell'ambiente aziendale, essendo il contratto più economico a disposizione. Se per l'impresa assumere uno stagista può essere quantificato come un costo minimo, per il tirocinante può diventare una possibilità per mettersi in luce e ambire ad un contratto più sicuro e remunerativo. Tuttavia solo 1 figura su 10 viene assunta dopo questo periodo di formazione interna. Ritengo che nel panorama attuale aziendale questo strumento di selezione si sia trasformato in una mera strategia di riduzione dei costi. Imprese strutturano e pianificano la rotazione degli stagisti, soprattutto nei momenti più delicati, per evitare di assumere tramite un contratto più impegnativo una figura professionale, che aumenterebbe sicuramente i costi del personale. Cercare una forma più equa e tutelante per i giovani lavoratori può essere considerata una innovazione a livello normativo che permetterebbe di ottenere vantaggi da entrambe le parti. Il secondo strumento utilizzato dalle aziende per il processo di selezione è l'Assessment Center: si tratta di un sistema integrato costituito da una serie di attività e strumenti standardizzati, dove i candidati attraverso alcune giornate lavorative, vengono messi alla prova suddivisi in piccoli team di 6/10 partecipanti. Lo scopo alla base di questa attività è quello di valutare e individuare le competenze possedute dei candidati riconducibili a un determinata mansione. Una delle finalità della selezione può essere indentificata nella volontà di ridurre la situazione di asimmetria informativa¹⁸ che è tipicamente riscontrabile in questa fase, in quanto sia l'organizzazione che il candidato non conoscono tutte le caratteristiche l'uno dell'altro.

¹⁷ Questi dati sono stati rilevati tramite le comunicazione obbligatorie al Ministero del lavoro del secondo semestre del 2013, i dati riportati sul totale dei rapporti di lavoro sono così suddivisi: a) contratti a tempo determinato: 69,3%; b) contratti a tempo indeterminato: 15,4%; c) collaborazioni a progetto: 5,9%; d) apprendistato: 2,7%. Tuttavia la nuova legge Fornero non inserisce nel metro di analisi gli stage cosiddetti curriculari. Si stima che il numero totale di rapporti di lavoro realizzati mediante la tipologia cosiddetta stage, curriculari e non curriculari, si aggiri ogni anno attorno alle 850.000 unità.

¹⁸ L'asimmetria informativa qui intesa fa riferimento sulle considerazione secondo le quali la maggior parte delle azioni che poniamo in essere nella nostra quotidianità sono fondate sull'incompletezza delle informazioni in nostro possesso. E. Stiglitz (2006) chiarisce maggiormente l'argomento: «I mercati, il lavoro e più in generale l'economia si basano su questa semplice ma importante verità, persone distinte sanno cose distinte». Possiamo ben capire come le nostre decisioni si basano sulle scarse informazioni in nostro possesso e che molte queste rispecchiano solo in parte le informazioni in possesso dalle parti.

«Questa situazione può spingere gli attori a comportarsi in maniera opportunistica, fornendo informazioni incomplete o tacendo fatti e circostanze» (Costa, Gianecchini, 2009). Infatti, questa fase risulta importante soprattutto per lo stesso candidato, che dovrà verificare l'immagine aziendale precedentemente creatasi, il clima di lavoro, le strategie adottate e le politiche di gestione delle risorse umane comunicate attraverso le politiche di "employer branding".

Tra i metodi che ancora sono utilizzati dalle imprese possiamo riscontrare le metodologie dei questionari o test, del colloquio individuale o intervista di selezione ed infine il colloquio di gruppo che si è evoluto negli ultimi anni attraverso l'introduzione degli Assessment Center, descritto precedentemente.

1.6.3.3 Accoglimento e inserimento

La fase successiva alla ricerca e selezione della risorsa più adatta al ruolo vacante, si concretizza attraverso la reale assunzione della figura tramite la stipulazione di un contratto. Da questo momento, chiamato *employment agreement*, prende avvio la collaborazione tra l'organizzazione e la persona. Possiamo considerare il momento dell'ingresso del neoassunto all'interno del contesto aziendale come la fase più delicata, momento di diretto contatto con la realtà aziendale con cui il lavoratore dovrà rapportarsi. Gli studi sul comportamento organizzativo ci mostrano come, affinché la relazione abbia una connotazione positiva per entrambe le parti e per lo spirito di collaborazione, sia decisiva l'importanza del contratto psicologico¹⁹. Nascono proprio in questa fase le prime impressioni riguardo all'ambiente lavorativo e ai colleghi, i primi giudizi sulla posizione appena accettata e soprattutto iniziano ad emergere i segnali concreti nella gestione delle risorse umane aziendale. Se lasciato in balia del nuovo contesto il nuovo assunto, risulta chiaro, come sia possibile che si creino, all'interno della nuova figura, immagini distorte o errate della realtà aziendale. Questa situazione può essere evitata attraverso la realizzazione di un programma di orientamento, che ne faciliti l'ingresso, suddiviso in due fasi: la fase di accoglimento e quella di inserimento.

¹⁹ Per contratto psicologico si intendono le convinzioni che fondano le azioni e il comportamento che la persona metterà in essere sulle basi degli «elementi taciti del rapporto di lavoro che non possono comparire nel contratto formale scritto» (Costa, Gianecchini, 2009). In altri termini il contratto psicologico «corrisponde all'insieme delle idee, aspettative e convincimenti circa e condizioni di lavoro che si incontreranno in azienda e alle possibilità di sviluppo ad essa connesse» (Martone, Galanto, 2008).

Il primo momento trova la realizzazione nei primi giorni seguenti all'assunzione e l'obiettivo principale è facilitare l'ambientamento della nuova risorsa nel contesto organizzativo. Questo momento risulta essenziale per instaurare nel lavoratore un senso di fiducia e di cooperazione aziendale. La seconda riguarda la fase di inserimento che si protrae per tutto il periodo di prova e può essere considerata come il primo momento di formazione.

All'interno di questa ultima fase si può verificare l'allineamento tra immagine aziendale concepita e reale e la costruzione dei primi processi di socializzazione e identificazione. Questi ultimi sono funzionali a sviluppare una adeguata sintonia tra l'organizzazione e la persona, sollecitando quest'ultima ad aderire, e a fare propri, i valori e i fini dell'impresa, istillando il desiderio di voler continuare a fare parte del gruppo (Gabrielli, 2010). Risulta evidente come gli investimenti effettuati dalle organizzazioni, per promuovere e comunicare il progetto di impresa attraverso le politiche di "employer branding", siano fondamentali nella gestione delle persone, ma soprattutto ancora più rilevanti nell'incoraggiare il processo di selezione reciproca tra impresa e candidato.

1.6.3.4 La valutazione del personale

La valutazione prende corpo attraverso diverse forme e tramite svariate relazioni riconducibili all'interno del ciclo di permanenza all'interno dell'organizzazione. «Non ci si può esimere dal valutare continuamente i diversi aspetti della realtà e i comportamenti delle persone che vi operano» (Avallone, 2008). Allo stesso modo possiamo considerare la valutazione e la valorizzazione come due componenti strettamente legati tra loro, in quanto non ci può essere stata un'azione di valorizzazione della persona senza che vi sia stata un'assegnazione di valore.

La valutazione può essere effettuata secondo differenti prospettive e dimensioni, facendo emergere un carattere di pluridimensionalità. Generalmente nelle organizzazioni si valutano quattro oggetti:

- La posizione: è diretto a cogliere ed apprezzare il valore dei compiti, delle attività, e delle responsabilità affidate alla persona titolare di un ruolo organizzativo (Gabrielli 2005). Il focus è quindi incentrato sulla valutazione dei diversi ruoli che derivano dal modello organizzativo adottato e dalla divisione del lavoro effettuata.

Le metodologie più utilizzate riguardano i molteplici sistemi di “job evaluation”, ad esempio il metodo di Hay, il Global Grading System ed infine il Carrer Map;

- Le competenze: in questo caso l’interesse si sposta sulla persona e sul suo valore per l’organizzazione che viene apprezzato tramite i comportamenti messi in atto e che evidenziano l’insieme di caratteristiche personali, conoscenze e abilità che si combinano nell’azione osservabile e misurabile (Costa, Gianecchini, 2009).

La valutazione, in questo caso, rappresenta uno dei metodi di “skill evaluation” della persona e le principali metodologie si individuano nell’approccio psicologico-individuale o nell’approccio strategico-organizzativo;

- La prestazione o performance: in questa metodologia l’oggetto di interesse principale diviene il risultato conseguito e il reale contributo fornito da una persona che ricopre uno specifico ruolo nell’organizzazione e conseguentemente il confronto tra questi e gli obiettivi stabiliti (Tosi e Pilati, 2008). Questo processo di valutazione si configura come quell’attività di management delle persone focalizzata sulla task performance. Le metodologie che sono state introdotte dalla filosofia del “service management” si configurano come strumenti multilivello e con diverse finalità, i più conosciuti sono il multi-source-feedback e il 360-degree feedback che verranno approfonditi di seguito. Viene inserito tra i metodi di valutazione tecnica della performance della prestazione anche la metodologia nota come Management per Objectives anche se in questo caso il focus è soltanto ai risultati e non sul comportamento;
- Il potenziale: il focus è ancora più incentrato sulla persona in quanto il campo in cui si esercita l’azione valutativa è determinato dallo spostamento dell’attenzione da ciò che le persone sono a ciò che le persone potrebbero essere, dall’accertamento dei loro talenti allo sviluppo degli stessi, dalla valutazione delle capacità alle condizioni che ne assicurano la costante rigenerazione (Caprara, Cardinali, 2008). La valutazione che ne consegue serve per comprendere il comportamento della persona e quindi la sua performance futura, in ruoli diversi da quello attuale.

Tendenzialmente di sono sviluppate due differenti metodologie: il metodo diretto che utilizza strumenti capaci di rilevare direttamente le informazioni necessarie come la realizzazione di alcune situazioni test, il metodo indiretto che si rivolge ad attori all'interno del contesto aziendale, o esterni, per la valutazione della persona.

Gli orientamenti più recenti in materia di valutazione del personale sono per la gran parte riconducibili a quell'insieme di pratiche aziendali generalmente identificate sotto etichette quali muti-source feedback, valutazione a 360°, o "peer evaluation" (Boldizzoni, 2003).

Tutte le metodologie appena enunciate considerano i processi di valutazione delle risorse umane sotto una nuova luce che riesce, da un lato, a cogliere tutte le possibili sfumature del lavoratore (introducendo il concetto di valutazione potenziale) e dall'altro introducendo altri attori all'interno del processo di valutazione, come colleghi e collaboratori.

Nella progettazione e implementazione di un sistema di valutazione nella sua totalità è necessario tenere conto di alcune questioni cruciali (Poulson, 1998):

- Il contesto nel quale si inserisce il sistema di valutazione, verificandone la compatibilità con la cultura organizzativa e le strategia adottate dai manager;
- I criteri sottesi al processo di valutazione, decidendo i principi secondo i comportamenti ed i risultati devono essere valutati;
- La selezione dei valutatori dovrebbero essere scelti sia lungo i rapporti verticali sia lungo quelli orizzontali per ottenere una valutazione a 360°;
- L'utilizzo dei risultati. I dati raccolti devono essere utilizzati all'interno di un programma ben delineato che porti lo stesso dipendente ad una autovalutazione;
- Le modalità di gestione del feedback. Ponendo attenzione al momento e alle condizioni più opportune per comunicare il risultato, nonché nel selezionare la persona più adatta a svolgere tale ruolo.

1.7 I Sistemi di ricompensa della risorsa umana

I sistemi di ricompensa rappresentano il nucleo centrale del rapporto di lavoro focalizzandosi sulle differenti relazioni di scambio che possono verificarsi tra l'individuo e l'organizzazione. Il processo di "compensation management", quindi, può essere individuato sia come un sistema complesso di strategie, politiche e strumenti fondato su un insieme di decisioni strategiche ed operative capaci di influenzare il processo motivazionale delle persone, sia come applicazione efficace della "people strategy"²⁰ adottata dal management (Gabrielli, 2010). L'obiettivo ultimo del sistema di "compensation" è identificabile nel funzionamento operativo dell'organizzazione e nello stimolo dei comportamenti organizzativi verso un allineamento con la "business strategy". Risulta possibile assimilare il concetto di "compensation management" a quello di remunerazione, espressione di una parte della letteratura organizzativa ed economica. Il processo deve tenere in considerazione quattro principali variabili:

- Il sistema retributivo legato alla componente fissa;
- Il sistema retributivo legato alla componente variabile attuato tramite forme di incentivazione individuale e di gruppo, di breve e di lungo termine;
- La remunerazione variabile collegata alla retribuzione di partecipazione;
- I benefit intesi come benefici aggiuntivi di tipo individuale o di sistema.

La retribuzione è lo strumento utilizzato dall'impresa per attirare, trattenere e motivare le risorse umane di cui necessita per il raggiungimento degli obiettivi. Il dilemma dell'allineamento degli obiettivi è da sempre stato un problema che ha coinvolto la natura aziendale, già Barnard (1938) rilevava una difficoltà da parte del manager nell'istillare all'interno della mentalità dei lavoratori la concezione che gli obiettivi individuali e gli obiettivi aziendali siano largamente condivisi. Per questo nella strutturazione di una politica retributiva bisogna tenere a mente anche la componente individuale che può fungere da leva motivazionale, così come è fondamentale allinearla alla strategia e agli obiettivi aziendali.

²⁰ Per people strategy si intende «quel mix integrato di politiche, di progetti e di prassi quotidiane, ispirato da un valore-guida e finalizzato al cambiamento dei comportamenti e il cui impatto si misura nell'accrescimento del valore del capitale umano e quindi del business» (Protasoni, 2003).

Le finalità tipiche di una politica retributiva possono essere riassunte:

- Nella volontà di attrarre e acquisire risorse sul mercato del lavoro;
- Nel mantenere e motivare le risorse esistenti;
- Nel richiedere e riconoscere prestazioni elevate;
- Nell'orientare gli sforzi verso il raggiungimento degli obiettivi;
- Nel riconoscere e favorire l'assunzione di responsabilità crescenti.

Per costruire una politica retributiva bisogna definire alcuni parametri fondamentali di riferimento che costituiscono l'impalcatura su cui formare il sistema di compensation:

- Il livello retributivo, identificato come il «saggio di retribuzione che l'azienda decide di pagare e che si riferisce al posizionamento adottato rispetto al mercato del lavoro» (Costa, 1992). Di solito viene indicato in termini di percentili in rapporto al mercato di riferimento ed rappresenta il livello di competitività dell'azienda nel mercato, questa scelta incide sul livello di attrattività complessiva dell'organizzazione;
- La struttura retributiva che «stabilisce l'ammontare delle retribuzioni per le diverse posizioni di lavoro o per i diversi livelli di inquadramento (qualifiche)» (Costa, 1992). Si procede delineando una classe retributiva delimitata da un livello minimo e da un livello massimo di retribuzione a cui ancorare le scelte di remunerazione. Viene spesso indicata come curva retributiva aziendale che delinea i compensi all'interno dei diversi livelli di inquadramento e definisce le condizioni necessarie per passare da un punto retributivo all'altro all'interno della stessa classe (mobilità orizzontale) o lo spostamento da una classe all'altra (mobilità verticale);
- La dinamica retributiva che «rappresenta la parte della politica retributiva che definisce le variazioni salariali del lavoratore in quanto appartenente a una determinata qualifica contrattuale e in quanto legata a processi di mobilità professionale e organizzativa» (Costa, 1992). La programmazione della dinamica retributiva deve essere coordinata, da un lato, con il sistema di valutazione della performance, dall'altro con la programmazione delle carriere, evitando in questo modo di creare retribuzioni al di fuori della fascia di riferimento.

Una volta stabilita la gestione della dinamica retributiva si può passare ad analizzare le varie componenti che compongono le scelte sul mix retributivo da adottare e sui livelli di incentivazione a disposizione dell'azienda o del singolo manager per riuscire a migliorare la performance del singolo individuo o del gruppo/team/ divisione di riferimento.

1.7.1 La gestione della componente fissa

Con il termine retribuzione fissa si vuole riconoscere il valore del lavoro affidato ad una persona e quello delle sue competenze, ovvero comprende tutte le componenti retributive la cui corresponsione è garantita alla persona in virtù di accordi individuali o collettivi (Gabrielli, 2010). La gestione della componente fissa è un argomento assai delicato nella strutturazione del sistema di "compensation" poiché impatta direttamente sui livelli di motivazione e d'equità interna rilevabili nella gestione dei sistemi di "people management", sui livelli di attrattività dell'impresa nei confronti dei competitor e del mercato ed infine sul costo del lavoro sostenibile in riferimento all'ottica di budget delle risorse umane. Possiamo individuare tre approcci alla gestione della retribuzione fissa:

- Importanza del ruolo e delle skills della persona: ovvero progettare una politica retributiva che deve essere competitiva per i ruoli più critici dell'organizzazione e allo stesso tempo che rispetti la logica di equità interna;
- Importanza sulla criticità delle competenze possedute dalla persona: denominato "pay for competence" ovvero strutturare la componente fissa in base al confronto con le altre organizzazioni, premiando il "know how" più critico e rilevante per l'attuazione delle strategie dell'organizzazione;
- Importanza nel valore complessivo e potenziale della persona: l'oggetto di analisi in questo caso diviene quello dello sviluppo e della "retention" degli alti potenziali e dei talenti.

1.7.2 La gestione della componente variabile

Attraverso la classificazione "componente variabile" si vuole indicare particolari livelli di risultato, ottenuti a livello individuale o collettivo, o prestazioni fornite dal lavoratore in condizioni specifiche. La componente considerata variabile all'interno dei sistemi di "compensation" ricopre un ruolo fondamentale nei

processi di implementazione e sviluppo della remunerazione globale permettendo di modellare il sistema premiante anche in funzione dei bisogni e delle esigenze degli individui e consentendo all'organizzazione di realizzare vantaggi di efficienza e di efficacia. Come sapientemente delineato da Marchesi e Brero (2001), i pacchetti di ricompensa, che negli ultimi anni hanno caratterizzato i livelli medio-alti del management, si sono progressivamente strutturati seguendo un modello denominato "a tre corsie", che descrive il pacchetto retributivo in termini di singole componenti, distinguendo in particolare:

- La quota retributiva fissa ovvero la retribuzione annua lorda (RAL);
- La quota retributiva variabile a breve termine configurabile attraverso bonus annuali, profit sharing e altri strumenti atti ad integrare la componente fissa della retribuzione;
- La quota retributiva di medio-lungo termine tipicamente strutturata tramite piani di incentivazione monetaria differita o stock-based.

Grazie a questa suddivisione della "compensation" variabile è possibile riconoscere all'interno dell'azienda le prestazioni che risultino eccellenti, ripagando il lavoratore per i risultati ottenuti (*pay for performance*). All'interno di questa visione incentrata sull'incentivazione delle prestazioni migliori, possiamo inserire la possibilità a disposizione del "team leader" di incentivare il lavoro all'interno del proprio gruppo, ma soprattutto di valutare e riconoscere le prestazioni oggettivamente superiori alle attese. Vari esempi aziendali ci dimostrano come il "team leader" sia identificabile come la figura di collegamento tra le politiche di "compensation" aziendali e la prestazione/valutazione del singolo componente del team. In quest'ottica, il sistema di incentivazione modellato per le esigenze del team può risultare una chiave di vantaggio competitivo basilare nella realizzazione di una performance superiore e aprire la strada verso una fidelizzazione maggiore alla "mission" aziendale.

1.7.3 Nozione di incentivo

Dal punto di vista psicologico un incentivo può essere definito come uno stimolo finalizzato a indirizzare e rinforzare i comportamenti individuali rappresentando un'importante leva a disposizione delle organizzazioni per orientare in maniera efficace i comportamenti delle persone verso gli obiettivi desiderati (Boldizzoli, 2003).

In quest'ottica, quindi, possiamo inserire questa concezione all'interno del sistema di "compensation", intesa come forma di remunerazione collegata al raggiungimento di risultati specifici (performance) che assumono un carattere di premio e quindi non automaticamente ripetibili. Tramite gli incentivi, si mira a collegare il contributo dell'individuo agli scopi dell'organizzazione, favorendone il miglioramento continuo e la motivazione. Tuttavia, tale sistema di incentivi deve essere inserito all'interno della politica retributiva complessiva e ai sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane, in modo da collegare l'evoluzione individuale con la crescita aziendale fissata dalle strategie aziendali.

1.7.3.1 Incentivi a breve termine: la retribuzione a rendimento

La retribuzione a rendimento, di cui il cottimo rappresenta l'applicazione storicamente più rilevante, si fonda sul legame tra una parte della retribuzione e un certo risultato produttivo, sulla base di uno standard prefissato: al crescere del rendimento cresce anche il salario in maniera proporzionale (Costa,1992).I sistemi di incentivazione appena descritto risulta di difficile applicazione all'interno di team preposti alla sviluppo di idee innovative quali prodotti o servizi, risulta invece premiante nelle realtà in cui gli indicatori di analisi siano rinvenibili nella produttività, nei maggior volumi o nella qualità dei prodotti/servizi tipici delle linee operative aziendali.

1.7.3.2 Gli incentivi a lungo termine

Gli incentivi che verranno proposti di seguito si riferiscono ai piani di incentivazione di lungo periodo delineati all'interno della politica aziendale. Al contrario dei sistemi di incentivazione descritti precedentemente, riferibili alla quota variabile di breve termine della retribuzione, questi incentivi hanno la finalità di ridurre l'enfasi sui risultati di breve periodo per un maggior controllo strategico di medio-lungo periodo, di attrarre e trattenere le persone chiave vitali per il raggiungimento degli obiettivi di business ed infine di aumentare l'identificazione da parte dei dipendenti nella azienda e nei suoi obiettivi. Anche se non possono essere decisi a livello di singola divisione o team possono costituire una leva di attrazione maggiore per quelle realtà che puntano a rendere il dipendete parte attiva delle decisioni aziendali. Quando sono strutturati per i top manager questi strumenti hanno la funzione di evitare comportamenti opportunistici dettati dalla separazione fra proprietà e controllo della gestione dell'organizzazione.

Numerosi sono gli esempi, prima fra tutti IBM, di sistemi di partecipazione al capitale aziendale come inventivo di lungo termine. Soprattutto nelle fasi di start-up accade sempre più spesso che determinate figure all'interno dei team di R&D che apportano significative innovazioni, siano incentivati attraverso programmi di partecipazione al capitale di rischio aziendale.

Lo strumento che negli ultimi anni si è sviluppato maggiormente nelle realtà aziendali è la metodologia stock option, ovvero opzioni sull'acquisto o sulla sottoscrizione di azioni che un'impresa offre ai propri dipendenti a un determinato prezzo e che possono essere esercitate entro una certa data o in un periodo prefissato e limitato. Nel caso Intesa Sanpaolo, analizzato nel corso di Remunerazione e gestione delle risorse umane, ho potuto verificare come nella maggior parte dei casi a questi incentivi di lungo periodo sono associati meccanismi di protezione. Lo strumento più utilizzato è quello denominato "retention", che vincola ciascuna quota di premio assegnato ad una clausola di indisponibilità di due anni, al fine di verificare l'effettiva validità delle scelte strategiche attuate dai manager.

La partecipazione economica.

Da un punto di vista generale, la partecipazione evoca l'insieme delle politiche, degli strumenti e delle concrete esperienze messe in atto per facilitare il coinvolgimento ("involvement") e la responsabilizzazione ("commitment") dei dipendenti all'interno dell'organizzazione (Gabrielli, 2010). La partecipazione, oltre ad assumere forme e natura diverse, tende generalmente al conseguimento di obiettivi differenti tra loro. Con partecipazione economica, quindi, si intendono le iniziative "broad-based" che assegnano ricompense aggiuntive alla remunerazione base dei lavoratori (basic pay).

Il gain sharing.

Questa forma di incentivi mira a legare in maniera maggiore la ricompensa dei dipendenti con l'effettiva cooperazione e l'effettivo impegno messo a disposizione dal lavoratore per l'organizzazione. In questo caso, la quota aggiuntiva di retribuzione è legata al raggiungimento di predeterminati indici di risultato, di solito indici che misurano l'incremento della produttività. Lo scopo è quello di favorire una cooperazione e integrazione maggiori tra le diverse parti aziendali o i diversi team allo scopo di dividere il profitto derivante tra azienda e dipendenti.

Il profit sharing.

I programmi di partecipazione agli utili aziendali si differenziano dalle altre forme di incentivazione, in quanto utilizzano come metro di analisi il risultato economico aziendale complessivo e non il rendimento e i risultati individuali o di gruppo (Boldizzoni, 2003). Questa particolare metodologia di incentivazione, non essendo collegata alla decisione del team leader, risulta di difficile applicazione in contesti come piccoli gruppi, in quanto non ne facilita l'aumento della performance direttamente. Sono strumenti che vengono decisi dalla divisione delle risorse umane più in generale e che hanno lo scopo di incentivare il senso di "partnership" tra i dipendenti e tra questi e il "management".

Formule di partecipazione dei lavoratori.

All'interno di questa categoria si possono inserire tutte quelle iniziative create dall'azienda e volte alla realizzazione di forme di azionariato dei dipendenti. Attraverso queste metodologie si stabilisce un collegamento indiretto tra l'apporto dei lavoratori ai risultati dell'impresa, al contrario delle due metodologie dirette delineate pocanzi. In un'ottica leggermente più ampia si può identificare questa metodologia di incentivazione nella volontà di instillare nei lavoratori, e quindi non solo nel management aziendale, un senso di partecipazione ai successi dell'impresa e condividerne i risultati economici monetari.

1.7.4 Management by Objectives

Il sistema di incentivazione per obiettivi «è una filosofia manageriale che vuole dedicare maggiore attenzione al ruolo della programmazione e controllo e lasciare più libertà e autonomia all'individuo circa il modo con cui raggiungere i risultati concordati, facilitando per lo più responsabilizzazione diffusa e delega» (Pomicino e Antonelli, 2004). Il sistema più diffuso all'interno di questo panorama è sicuramente la metodologia di Management by Objectives (MbO) che nasce prima di tutto come strumento di supporto ad una maggiore efficacia dei sistemi di pianificazione e controllo nonché di revisione delle prestazioni e poi successivamente sviluppatosi in un sistema di incentivazione dei manager. L'analisi riportata da Fontana (1994) ci aiuta a comprendere come questo meccanismo operi sia ex ante, focalizzando i comportamenti dei soggetti incentivati tramite la comunicazione degli obiettivi e dei correlati incentivi, sia ex post tramite il controllo dei risultati e l'erogazione degli incentivi.

La definizione di Druker (1954) ci permette di chiarificare la funzionalità di questo sistema: «Il Management by Objectives può essere identificato come quel processo secondo il quale i manager di ciascun livello collaborano all'individuazione e definizione degli obiettivi condivisi e delle principali aree di responsabilità di ciascun individuo in termini di risultati desiderati, utilizzando queste misure come guida per la gestione aziendale e per la valutazione del contributo dei singoli membri». Il sistema di MbO si presta, in modo piuttosto agevole, come punto di riferimento per un piano di incentivazione basato sull'idea di definire, insieme al management, obiettivi di risultato rilevanti rispetto alle strategie aziendali e parallelamente prevedere un meccanismo premiante dei risultati conseguiti in coerenza con gli obiettivi pianificati (Boldizzoni,2003). Il processo si divide in diverse fasi che costituiscono differenti modi in cui è possibile strutturare il sistema. Il primo passo consiste nell'individuazione dei livelli organizzativi da coinvolgere, attuabile tramite la modalità gerarchica (dall'alto verso il basso) o tramite l'individuazione di divisione o aree specifiche. Successivamente si passa all'individuazione delle attività specifiche rispetto alle quali sarà valutata la prestazione, ovvero l'individuazione delle aree chiave di risultato che risultano particolarmente critiche per il risultato aziendale. Ultima fase consiste nella individuazione e formalizzazione degli obiettivi da raggiungere che possono essere sia individuali che aggregati. Gli obiettivi devono tuttavia essere realistici e conseguibili, nonché misurabili e controllabili attraverso idonei indicatori di riferimento. Non tutti gli obiettivi possono essere valutati allo stesso modo, infatti alcuni possono essere influenzati in modo primario (controllo diretto), altri sono considerati condivisi (il controllo è condiviso con altre unità organizzative) ed infine remoti quando sono identificati come attività di supporto utilizzate da altre figure per raggiungere i risultati. La strutturazione del processo termina con l'assegnazione del relativo peso e nella fissazione del livello dell'obiettivo, vale a dire il livello di risultato atteso. Nella pratica manageriale possiamo individuare vari esempi in cui l'applicazione di tale modello sia stata realizzata per apposite figure all'interno dei team. Non a caso quando i team leader ricoprono posizioni chiave o sono inseriti all'interno di business vitali per il continuo sviluppo dell'azienda, si è assistito alla creazione di veri e propri sistemi di Management by Objectives, il cui focus era la realizzazione di nuovi prodotti o servizi, oppure il miglioramento della qualità o del rapporto diretto con il cliente.

Nella realtà cinese di cui posso riportare testimonianza diretta, per ogni singolo project team venivano delineati obiettivi da raggiungere collegati ad aumenti di retribuzione in base al grado del loro conseguimento. Tale esempio verrà trattato, in maniera più, specifica nella descrizione dei dati raccolti all'interno della struttura aziendale Vamed nel capitolo 3.

1.7.5 I Benefit

I benefit, sono rappresentati da una serie di provvidenze concesse dall'azienda al lavoratore, spesso in forma non monetaria, in aggiunta alla sua normale retribuzione e i relativi incentivi (Boldizzoni, 2003). Con questo termine si vuole indicare la componente dinamica del sistema di "compensation", che quindi adattabile a seconda delle esigenze individuali o di gruppo, basata su forme non monetarie ed identificabile nell'erogazione di beni o servizi in aggiunta alla normale retribuzione. Ricorrendo all'approccio delineato da Gabrielli (2010) possiamo suddividere i benefit in quattro ampie categorie:

- Benefit di natura previdenziale e assistenziale: i primi sono programmi realizzati per integrare le prestazioni previdenziali previste dai sistemi pensionistici pubblici; i secondi fanno riferimento a quei benefit finalizzati a sostenere economicamente le eventuali spese cui il lavoratore o i componenti della sua famiglia possano andare incontro in caso di malattia o tutelare la continuità del reddito del lavoratore in caso di eventi quali la morte o l'invalidità permanente;
- Benefit di significativo valore ed ampia diffusione: Si inseriscono in questa categoria tutti quei benefit che possono un significativo valore economico per il dipendente e che sono generalmente distribuiti a molte figure all'interno della realtà aziendale. I più conosciuti sono l'auto aziendale e il telefono cellulare;
- Benefit finalizzati a bilanciare le esigenze della vita personale e di quella professionale (work life balance): queste tipologie di benefit sono creati con la finalità di aumentare la motivazione e l'impegno del lavoratore, nonché migliorare il clima aziendale e il livello di attrattività dell'organizzazione. I più comuni sono individuabili nella creazione di asili nido aziendali, lavanderie, palestre o parcheggi convenzionati.

- Benefit come corresponsione di premi non di natura monetaria (welfare aziendale): esempio tipico sono i buoni per la spesa o per l'acquisto di servizi, sono tipologie di benefit che incidono sulla qualità della vita e che sostengono il reddito reale delle famiglie.
- Benefit che incidono sul benessere dei dipendenti, sia fisico che mentale (wellness): intesi come programmi orientati al benessere dei dipendenti e che prevedono ad esempio check-up gratuiti o servizi di fisioterapia e assistenza specialistica.

Definire un piano di benefit aziendali è un compito assai arduo, da un lato infatti bisogna tenere in considerazione le esigenze dei singoli lavoratori o gruppi di lavoratori, dall'altro è fondamentale strutturare una politica coerente con la strategia dell'impresa, ma soprattutto con la cultura e l'etica, espressione massima dell'immagine aziendale. Le esigenze portate avanti dai lavoratori, quindi, devono subire un processo di classificazione in priorità e adesione alla cultura organizzativa affinché sia possibile indentificare i benefit generali aziendali e quelli specifici per particolari categorie di lavoratori. Ultimamente si è andato sviluppandosi un nuovo approccio per la gestione dei benefit chiamato "cafeteria plan", di cui il massimo rappresentate risulta essere google. «Esso prevede che il dipendente, come il cliente di un ristorante, possa scegliere i benefit che preferisce all'interno di un menù offerto dall'azienda, costruendosi così un pacchetto personalizzato. L'idea di fondo è chiaramente quella di concepire sempre più il collaboratore come un cliente a cui si cerca di garantire, quanto più possibile, varietà dell'offerta e facoltà di scegliere in modo flessibile rispetto alle proprie esigenze (Teruzzi e Floriani, 2003; Quarantino, 2003).

1.8 Un nuovo approccio retributivo: l'ottica del Total Reward.

Vale la pena continuare la nostra analisi all'interno delle diverse metodologie di retribuzione, a disposizione del management aziendale, per poter mettere in evidenza i diversi strumenti che possono essere utilizzati all'interno del team per incentivare e aumentare la prestazione.

Se prima il focus di analisi era rinvenibile nei diversi sistemi di *compensation* che possono essere implementati da un team leader all'interno di un gruppo di persone e più in generale dalla divisione delle risorse umane, ora proseguiamo l'analisi delineando un approccio che è riferibile alla filosofia del *Work Life Balance*. Questo processo tiene in considerazione da un lato le esigenze familiari e personali dei propri dipendenti, dall'altro cerca di valorizzare il personale inserito nella propria organizzazione attraverso una politica aziendale che aiuti il lavoratore nella difficile gestione degli impegni lavorativi e famigliari, tentando di armonizzarli il più possibile. Uno degli strumenti maggiormente utilizzati è il *Total Reward System*. Con questo termine, si intende un diverso modo di concepire il sistema retributivo dell'azienda aggiungendo alle tradizionali componenti (fisso, variabile e benefits) quelle intangibili, per poter attirare e motivare le persone utilizzando leve che vadano al di là della semplice remunerazione di base. In questa visione, si modifica anche il concetto di remunerazione delle persone, che non è più vista come una mera questione monetaria, pur rimanendo una componente basilare, ma si configura come leva fondamentale per soddisfare le esigenze dei singoli lavoratori aumentandone la motivazione. Quando descritto precedentemente ci permette di delineare le quattro leve su cui si basa l'approccio di *Total Reward*:

1. Compensation;
2. Welfare;
3. Formazione e Sviluppo;
4. Ambiente di lavoro.

In questa visione, un ruolo centrale è assunto dalla performance sia per quanto concerne la gestione delle persone, sia nella scelte di compensation che vengono assunte, arrivando a fornire:

- Nell'ottica della remunerazione, un elemento di differenziazione e segmentazione in che tiene conto del contributo effettivamente fornito al raggiungimento dei risultati assegnati di ogni singolo lavoratore;
- In termini generali, uno strumento per aumentare il coinvolgimento e lo sviluppo delle persone.

Il *Total Reward System* può essere considerato come il sistema di riconoscimenti che include *reward* di tipo monetario, o comunque suscettibili di valutazione economica (*financial rewards*) ed una serie di strumenti volti a soddisfare le aspettative, di tipo non monetario, che le persone riversano nel rapporto di lavoro, quali ad esempio gli avanzamenti di carriera o le attività di formazione promosse dall'azienda. Le più recenti tendenze evidenziano la presenza di trasformazioni significative nelle politiche retributive che non si limitano alla ricerca di nuove tecniche e nuovi strumenti, ma vanno invece nella direzione di un ripensamento profondo degli assunti culturali e valori sottostanti. In altre parole, è sempre più evidente che attrarre, retribuire, premiare, motivare e trattenere le persone non può essere un semplice problema di *compensation*, vale a dire agire in maniera equilibrata tra retribuzione fissa, variabile e benefit, ma di *Total Reward*, ovvero di un sistema capace di dare risposte globali alla complessità delle motivazioni che sostengono i comportamenti e le prestazioni individuali e quindi organizzative (Teruzzi e Floriani, 2003). Seguendo questo approccio, quindi, l'organizzazione non è più considerata come una variabile indipendente che presuppone un adattamento delle persone che vi vogliono lavorare, ma è vista come una realtà mutevole, capace di adattarsi alle esigenze dei singoli così come quelle di gruppo, rimanendo però sempre saldamente ancorata agli obiettivi delineati nella strategia e nei suoi assetti organizzativi. L'orientamento alla personalizzazione, sostenuto dalla leva della differenziazione nelle politiche di gestione e sviluppo delle persone e del capitale umano, implica: a) investire energie nella progettazione, b) impiegare risorse importanti e critiche come il tempo manageriale, c) ricorrere all'uso di strumenti di ascolto adeguati per comprendere l'effettivo valore che le risposte di gestione aziendale possono avere per le persone (Gabrielli, 2010).

In ultima analisi, nel sistema di *rewarding* e *recognition* (o *Total Reward*) sono comprese tutte quelle forme di riconoscimento, monetarie e non, erogate singolarmente o congiuntamente a altre, che possono essere classificate in corrispondenza alla categoria dei bisogni individuali che mirano a soddisfare (Rugiadini, 1979).

1.9 L'Unione di intenti tra le politiche di Human Resources e l'attività manageriale

All'interno della letteratura manageriale è possibile individuare alcuni modelli che mettono in relazione l'attività aziendale, il funzionamento dell'azienda e le politiche possibili in tema di risorse umane. I principali approcci sono definiti come:

- Linerare;
- Interdipendente;
- Evolutivo (Costa,1992).

1.9.1 L'approccio lineare

Questa metodologia concepisce l'attività manageriale quale attività razionale basata sulla lettura dell'ambiente e sulla definizione di strategie coerenti con tale lettura, seguita dalla progettazione di assetti organizzativi in sintonia con le strategie delineate e infine dall'intervento sugli uomini e sui sistemi (Boldizzoni, 2003). Secondo questa visione la risorsa umana è considerata l'ultimo anello di una catena che come punto di inizio la valutazione dell'ambiente competitivo, altamente prevedibile, in cui l'azienda opera. Il manager ha la possibilità di plasmare l'organizzazione per realizzare i piani strategici delineati attraverso obiettivi di lungo termine e la risorsa umana è tradizionalmente considerata come adattabile e residuale, ovvero l'azione di cambiamento è pianificata top-down attraverso l'adattamento di uomini e sistemi in funzione degli assetti strategici decisi.

Figura 1.2 - L'approccio lineare



1.9.2 L'approccio interdipendente

Seguendo il filone di questo approccio, il punto di partenza rimane l'analisi dell'ambiente in cui l'azienda opera, ma le variabili del sistema organizzativo (strategia, struttura e risorse umane) sono collegate da una relazione cosiddetta interdipendente. Dato che il contesto di riferimento è soggetto a mutamenti continui, l'organizzazione deve reagire prontamente per adattarsi, soprattutto al proprio interno, ad ogni segnale di cambiamento. Al management è richiesta la definizione di obiettivi e strategie che siano flessibili e adattabili ai differenti scenari che possono realizzarsi. Alle risorse umane, che in questo approccio fungono da risorsa strategica, è richiesta una capacità di reazione e di adattamento agli stimoli ambientali e al cambiamento repentino delle strategie andando ad utilizzare competenze già possedute o implementandone altre.

Figura 1.3 - L'approccio interdipendente



(Fonte Boldizzoni, 2003)

1.9.3 L'approccio evolutivo

All'interno di questa visione la concezione della risorsa umana si evolve andando ad attestarsi come la variabile fondamentale per la realizzazione del rapporto tra imprese e ambiente e per il suo successivo sviluppo. In quest'ottica si modifica anche la concezione di ambiente che non è oggettivo e analizzabile sulla base di schemi razionali, ma frutto di percezione e di processi di interazione, e può essere scelto e creato dall'organizzazione (Weick, 1969). L'organizzazione è vista come una struttura che apprende e si modifica continuamente sotto l'influenza di una pluralità di soggetti interni ed esterni non subendo la complessità ambientale ma dominandola e sfruttandola in maniera proattiva.

La leva manageriale risulta fondamentale per gestire questa continua evoluzione, il suo ruolo non risulta vincolato alla mera formulazione di una strategia, quanto quello «di progettare gli incentivi e le capacità di cambiamento di ogni parte dell'organizzazione» (Boari, 1986). Questo approccio porta a rivedere le logiche e i criteri di definizione delle politiche e dei sistemi di gestione delle Risorse Umane, avendo come riferimento non tanto l'adattamento dell'individuo all'organizzazione quanto l'apprendimento organizzativo e l'attivazione dell'ambiente (Boldizzoni, 2003).

Figura 1.4 - L'approccio evolutivo



Font: Boldizzoni, 2003

1.9.4 La pianificazione del Budget dell'investimento umano

Come delineato precedentemente vi possono essere diversi approcci alla gestione della leva di vantaggio competitivo costituita dalle risorse umane, ma tutte le metodologie, sono destinate a scontrarsi con la componente economica/contabile del costo. Dall'analisi dei bilanci, o semplicemente osservando la realtà, possiamo facilmente rilevare come l'ammontare di denaro destinato alle risorse umane sia una parte relativamente piccola del bilancio di una società. A questo si può aggiungere che la maggior parte di questa voce economica è riferibile alla pura retribuzione e non a programmi o piani ideati per il mantenimento e lo sviluppo della componente umana. Detto questo è utile spendere ancora qualche riga per delineare in dettaglio i criteri che vengono considerati durante la realizzazione del budget.

Come citato poco sopra, il processo di pianificazione delle risorse umane non può essere separato dalla caratteristica economico-finanziaria che individua le risorse finanziarie da destinare, da parte dell'azienda, per raggiungere determinati obiettivi di business. Secondariamente all'interno di questo processo deve essere considerati i costi in aumento/diminuzione relativi al personale. Si possono individuare tre fattispecie, riferibili a tre momenti diversi della gestione delle risorse umane, che influiscono sulla decisione dell'investimento:

- Costi di acquisizione: si riferisce al costo delle attività di reclutamento e selezione del personale. Un valido indicatore per misurare l'efficienza di tale processo è il concetto "tempi uomo" considerato come il costo risultante dal numero di ore necessarie per svolgere una determinata attività da parte di una figura professionale interna all'azienda, moltiplicate per la sua retribuzione oraria lorda (costo azienda.) Altre tipologie di costi che possono essere considerati sono: costi di reclutamento, costi di selezione e costi di assunzione e inserimento.
- Costi di mantenimento: sono identificabili come i costi relativi alla retribuzione del lavoratore nelle sua parti fisse e variabili e gli eventuali benefit e incentivi.
- Costi di sviluppo: «sono considerati all'interno di questa categoria tutti i costi necessari a far sì che una risorsa raggiunga il livello di produttività normalmente atteso dalla posizione che ricopre o che dovrà ricoprire» (Flamholtz, 1999).

Possiamo, alla luce dei differenti tipologie di costo, identificare due processi di budgeting: il primo basato sulla logica di tipo incrementale, il secondo denominato zero based budgeting. L'approccio incrementale prende in considerazione i valori storici di spesa, adeguandoli a fattori correnti come il tasso di inflazione, per ricavarne i valori correnti da inserire nel budget. Questa metodologia porta a definire il costo del lavoro in base alla variazioni (positive o negative) delle quantità dell'organico previste nel periodo considerato o delle variazioni retributive e contributive (Boldizzoni, 2003). Possiamo considerare tale processo come il più semplice e meno costoso che possa essere effettuato a scapito di una possibile valutazione erronea della performance dei periodi precedenti.

L'ottica "zero based budgeting" ci porta ad una visione dia metricamente opposta costruendo il budget da zero, senza cioè tenere in considerazione i costi sostenuti in passato. La logica di basa sull'analisi delle attività da realizzare per raggiungere gli obiettivi prefissati, definendo di pari passo le risorse necessarie a tale scopo. Questo processo anche se molto più accurato, consente infatti di identificare le eventuali diseconomie o sprechi nelle attività, richiede una maggior dispendio di tempo e una specifica formazione del personale.

1.10. Nuovi approcci alla gestione manageriale delle Risorse Umane.

1.10.1 Il concetto di Diversity Management

Il concetto alla base della logica del Diversity Management risponde all'esigenza di poter influenzare gli standard d'impresa attraverso una gestione efficace delle "differenze" sempre più marcate nella diversificazione del mercato del lavoro. Il Diversity Management è quello strumento manageriale in grado di focalizzare maggiormente l'attenzione sui diversi contributi e le differenti esigenze che si possono presentare in ciascun dipendente. Operando in questo modo, la risorsa umana non è più considerata come un insieme indistinto di individui, bensì viene considerata nella specificità del singolo dipendente. Numerosi sono i fenomeni che hanno portato a profondi cambiamenti nelle modalità di organizzazione e di funzionamento delle aziende: l'aumento dei concorrenti, la diversificazione sempre maggiore delle esigenze e dei bisogni della clientela, la corsa continua all'innovazione tecnologica, l'intensificazione dei processi di fusione e di integrazione, la caduta dei tradizionali confini geografici e di settore, il passaggio dalle logiche di prodotto a quelle di servizio, sono solo alcuni dei motivi che hanno portato le imprese ad avviare processi di riconfigurazione e di cambiamento. Tutti questi processi, anche se di natura differente, hanno guidato il cambiamento verso un'organizzazione che pone al centro del suo sviluppo l'individuo, inteso come risorsa chiave per il suo successo competitivo.

Una definizione che chiarisce il concetto appena espresso è fornita da Barabino, Jackobs e Maggio nel 2001, secondo i quali: «Il Diversity Management si configura come un metodologia della gestione delle risorse umane incentrata sulla pluralità e sulla differenziazione, finalizzata alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, dove l'espressione del potenziale individuale è favorita ed utilizzata come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi».

Figura 1.5 - L'approccio al Diversity Management



Fonte: Barabino et al., 2001.

Il Diversity Management rappresenta un processo aziendale orientato al cambiamento, che ha come scopo la valorizzazione e lo “sfruttamento” appieno del contributo, unico, di ogni dipendente. In questo modo la persona è invogliata a sviluppare e applicare, all'interno dell'organizzazione, uno spettro ampio e integrato di abilità e comportamenti che possono riflettere il suo genere, la sua nazionalità, la sua razza, l'età, l'esperienza e il background. Promuovere questo approccio diventa dunque una pratica volta alla costruzione di una serie di strumenti che possano dare dei risultati sia in termini di efficacia nell'ottica dell'organizzazione, che in termini di benessere se si considera la sfera personale. Data la complessità della società odierna, il Diversity Management sarà sempre più una necessità di ogni azienda per coltivare il patrimonio di talenti che risiede in ogni risorsa umana. In ultima analisi, il concetto di Diversity Management può essere identificato come quell'approccio orientato alla gestione efficace, traendone profitto, della crescente diversificazione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni, cercando di valorizzare le dimensioni della diversità attraverso un ambiente lavorativo e un team environment che incentivi l'integrazione e non penalizzi prospettive differenti.

1.10.1.1 Le quattro dimensioni della diversità

Vi sono molti aspetti per cui le persone sono simili e differenti. Oltre alla personalità, intesa come insieme di caratteristiche psichiche individuali, vi sono altre dimensioni che potremmo definire “culturali” che caratterizzano il nostro modo di fare esperienza della realtà e che possono avere un impatto considerevole all’interno della struttura aziendale. Partendo dalla ricerca effettuata da Gardenswartz e Rowe (2003), possiamo delineare altre 3 dimensioni che combinate formano un “filtro” attraverso noi stessi osserviamo la realtà e allo stesso modo veniamo osservati: la prima dimensione è quella organizzativa riferita al ruolo, la mansione, l’anzianità di servizio e le esperienze lavorative vissute; la seconda dimensioni è rappresentata dalla sfera personale acquisita intesa come la cultura individuale propria di ogni persona, che possono essere costituita dalle diverse lingue parlate, la situazione familiare, la religione professata ed infine il paese di provenienza; l’ultima dimensione che è possibile individuare è configurabile come personale strutturale intesa come l’età, l’orientamento sessuale e il genere.

1.10.2 Il manager e le risorse umane

Se Peter Druckerr all’interno del suo “The practice of Management”(2006) parlava di missione etica del manager quando teorizzava i metodi per la definizione degli obiettivi (Management by objectives), e Konosuke Matsushita (1997), fondatore visionario della Panasonic soprannominato “the god of management”, affermava: «se un’istituzione pubblica appartiene alla collettività, allora una grande azienda deve cercare di dedicarsi al progresso della società e al benessere comune», allora l’idea di integrare etica e management è un’operazione realizzabile. Mentre le leggi descrivono il modo in cui una persona dovrebbe comportarsi e sono generalmente accettati dalla società, gli standard etici sono riscontrabili generalmente negli aspetti del comportamento non regolati dalla legge. L’etica manageriale consiste nei principi e valori che guidano le scelte e i comportamenti dei manager sotto l’aspetto morale. I manager devono essere ricettivi nel cogliere l’emergere di nuovi valori che possono condizionare i comportamenti non ancora regolamentati. Possiamo indentificare nel ruolo del top management la figura più idonea nel fornire un’immagine di impegno, leadership ed esempio in relazione ai comportamenti etici all’interno della cultura aziendale.

Di solito queste figure sono prese come modello su cui rifarsi per poter adattare i propri comportamenti cercando di emulare i traguardi raggiunti. I manager possono fare ricorso a due modalità per sviluppare cultura e valori etici nei propri dipendenti: Leadership basata sui valori e struttura e sistemi formali. In questa visione, è fondamentale costruire un rapporto tra i leader e gli altri membri del gruppo fondato su ideali condivisi e fortemente interiorizzati che vengono difesi e applicati dal leader. La figura del leader deve essere il punto di unione tra la cultura aziendale, etica e performance. Possiamo configurare alcune caratteristiche della leadership basata sui valori:

- Comportamenti interpersonali, in specifico comportamenti che aiutano il dialogo e i rapporti con altre persone;
- Equità nei confronti degli altri, ad esempio trattare tutti allo stesso modo;
- Azioni e aspettative individuali, come impegnarsi a favore di onestà, umiltà e integrità;
- Leadership organizzativa intesa come articolazione e comunicazione di una visione etica e di responsabilizzazione dei dipendenti.

Per formare i valori culturali ed etici i manager possono utilizzare svariate tipologie di strumenti, che possono cambiare a seconda del contesto aziendale o formarne dei nuovi a seconda delle esigenze o finalità riscontrabili in ogni categoria di soggetti che interagiscono con l'impresa. Possiamo, quindi, riassumere le principali metodologie utilizzate:

- Strutture: ad esempio il comitato etico, un gruppo di dirigenti che si occupa dell'etica aziendale che dovrebbe tenere in considerazione le differenti esigenze che si vengono a delineare all'interno dell'impresa;
- Codici etici: dichiarazione formale dei valori aziendali che riguardano l'etica e la responsabilità sociale. La maggior parte delle imprese ne possiede uno, ma sempre più spesso viene trascurato ponendo come elementi di confronto il solo profitto e la performance;
- Programmi di formazione: affiancare al codice etico il programma di formazione del personale. Questo strumento risulta utile per invogliare il dipendente ad una maggiore identificazione nella cultura organizzativa e come leva di vantaggio per creare una maggiore motivazione del personale.

1.11. Conclusioni.

Collegare più strettamente le risorse umane al *decision making* sulle più importanti scelte strategiche e organizzative aziendali significa non solo tenere conto delle specificità del business e delle variabili tecnologiche, sociali e culturali che costituiscono l'ambiente rilevante per l'impresa, ma soprattutto prendere in considerazione approcci che valorizzano il ruolo e la centralità strategica dei soggetti organizzativi e che considerino l'organizzazione come luogo di scambio di attori portatori di diversi interessi (Crozier, Friedberg, 1977). Risulta quindi essenziale una maggiore valorizzazione e sviluppo delle risorse umane ricercando una migliore integrazione fra individuo e organizzazione. In questo senso quindi la gestione delle risorse umane «dovrebbe assumere un ruolo di supporto alla leadership istituzionale nei processi di trasformazione, mantenimento e sviluppo non solo dei valori attorno ai quali si è costituita l'organizzazione, ma anche di tutte quelle che sono considerate le competenze distintive core dell'organizzazione (Boldizzoni, 2003). Il focus delineato nelle pagine precedenti ci permette di comprendere in maniera più chiara come le diverse tematiche di gestione e remunerazione delle risorse umane possano influenzare, da un lato, la performance e, dall'altro, i diversi stili di leadership. Sarebbe pretenzioso pensare di poter effettuare un'analisi sui team senza prima aver compreso il tessuto organizzativo nel quale si inseriscono, ma soprattutto senza aver delineato le politiche che vengono attuate all'interno del sistema impresa e che influiscono significativamente negli strumenti a disposizione del team leader per gestire e organizzare le differenti personalità presenti nei team. L'analisi effettuata va intesa come una breve panoramica per comprendere tutte le differenti leve a disposizione per attuare una gestione specifica dei scenari che si possono riscontrare nel panorama aziendale. In definitiva ho deciso di porre l'accento sulla leva che reputo basilare nello sviluppo della performance: il fattore umano. Questa risorsa deve essere sapientemente gestita, in primis, dalle persone che quotidianamente si trovano a dover dirigere un gruppo di persone o che all'interno della propria mansione si trovano a interagire con diverse parti del tessuto aziendale. È impensabile, secondo il mio punto di vista, scindere la performance dei team con lo sviluppo o la redditività aziendale.

In questo senso, quindi, le politiche descritte permettono un'attenta e più focalizzata gestione della risorsa umana e di conseguenza una migliore comprensione di tutti gli aspetti che interagiscono con il lavoratore. Risulta fondamentale considerare il team come una struttura aziendale di dimensioni inferiori, ma che risulta sottoposta a tutte le problematiche riscontrabili nell'impresa stessa.

Nel secondo capitolo si procederà ad un'analisi delle differenti tipologie di team, delle problematiche che si possono verificare e come la leadership, a fronte del background esposto precedentemente, sia la chiave per una gestione armoniosa delle risorse umane e un solido ponte di collegamento con l'ambiente impresa.

CAPITOLO 2

I team e la leadership: due fattori per incrementare la performance

La costruzione di un team

«Quando costruisci un team,
cerca sempre quelli che amano vincere.

Se non riesci a trovarli,
allora cerca quelli che odiano perdere»

Ross Perot.

Gli stili di leadership.

«Ci sono tre tipologie di leader.

Quelli che ti dicono cosa fare.
Quelli che ti lasciano fare ciò che vuoi.

E i leader "lean" che vengono da te e
ti aiutano a scoprire cosa fare»

John Shook.

La leadership come elemento chiave della performance aziendale.

«È la qualità della leadership, più di ogni altro fattore,
che determina il successo o il fallimento di qualsiasi organizzazione»

Fred Fiedler e Martin Chemers

Lo scopo di questo capitolo è presentare le dinamiche che caratterizzano la gestione manageriale, e quindi i diversi stili di leadership, di quella che può essere definita una vera e propria tipologia di innovazione di processo: il team. Quest'ultimo rappresenta infatti il mezzo attraverso il quale sviluppare ed implementare in modo ottimale una qualsiasi tipologia di conoscenza o di innovazione di prodotto; comprenderne pertanto le interazioni sia con l'ambiente interno, a livello di impresa e di dinamiche person-to-person, che con l'ambiente esterno, inteso come rete network e cluster, rappresenta uno degli obiettivi principali di un manager. L'innovazione viene definita come lo sviluppo e l'implementazione di nuove idee da persone che, nel corso del tempo, interagiscono con altri individui all'interno di un contesto istituzionale ben definito (Van de Ven, 1986). L'innovazione può essere considerata come una nuova idea generata dalla ricombinazione di vecchie idee, un regime che sfida l'ordine attuale, una formula o un metodo unico che viene percepito come nuovo dai singoli interessati (Zaltman, Duncan e Holbek 1973; Rogers 1982). Ancora, l'innovazione viene definita come il processo attraverso il quale le imprese gestiscono e mettono in pratica progetti di nuovi prodotti e processi produttivi (Nelson e Rosenberg 1993), intesi come approccio secondo il quale «le nuove conoscenze, o le nuove combinazioni di vecchie conoscenze, sono incorporate nei prodotti e processi produttivi ed eventualmente introdotti nell'economia» (Oerlemans et al. 1998). Queste definizioni fanno riferimento tanto ad innovazioni prettamente di carattere tecnico (sviluppo di nuovi prodotti, servizi), quanto ad innovazioni a livello di gestione e di processo. Leavitt (1965), Daft and Becker (1979) all'interno dei loro elaborati dimostrano infatti come la maggior parte delle innovazioni richiedano contemporaneamente l'adeguamento o lo sviluppo di nuove tecnologie o processi volti alla loro realizzazione²¹. Kimberly (1981) osserva come vi sia un *bias* positivo che pervade lo studio dell'innovazione. Infatti, l'innovazione è spesso vista come uno sviluppo, un elemento positivo, utile, proficuo e costruttivo nel risolvere un determinato problema o esigenza²².

²¹ Ruttan e Hayami, all'interno del loro research work "Toward a Theory of Induced Institutional Innovation" del 1984, hanno dimostrato come molte innovazioni tecnologiche applicate all'interno di svariati settori, in particolare quello dell'agricoltura, non si sarebbero verificati senza innovazioni nella modalità istituzionali e organizzative delle società.

²² Le nuove idee che non vengono percepite come utili non sono considerate innovazioni, ma al contrario vengono definite errori. Naturalmente, l'utilità derivante dall'applicazione di un'idea non può essere conosciuta a priori, ma solo dopo che il processo di innovazione sia stato completato e

Da un punto di vista manageriale quindi, comprendere il processo di innovazione, significa interpretare le dinamiche del team, visto come innovazione di processo e capire così i fattori che ne facilitano o inibiscono lo sviluppo. Per comprendere appieno il team ci soffermeremo ad analizzare quattro aspetti essenziali:

- Il processo di formazione e scelta delle differenti tipologie di team adattate al contesto aziendale (gestione delle differenti parti che compongono l'ambiente del team e l'azienda in generale);
- Il rapporto tra le persone e la cultura aziendale²³;
- La leadership come processo di gestione dei team;
- La relazione esistente tra persone-team-azienda e performance.

Associati a ciascuno di questi quattro fattori, possiamo individuare altrettanti problemi che risultano centrali nella gestione dell'innovazione e pertanto saranno oggetto di discussione di questo capitolo. In altre parole, la competitività a lungo termine delle imprese è fortemente dipendente dalla loro capacità di innovare e, quindi, dalla loro capacità di migliorare la loro base di conoscenze²⁴. Il team viene visto come possibile soluzione, come leva di vantaggio competitivo in grado di aumentare sia la conoscenza di base, che come chiave di sviluppo di nuova conoscenza (Florida 1995, Cooke 2001, Bathelt et al, 2004). In questo senso, quindi, la base di conoscenza di un'impresa potrebbe essere definita come l'aspetto collettivo, o sociale, della conoscenza che dipende sia dalle singole risorse umane che dai meccanismi di interazione all'interno dell'organizzazione (Saviotti, 1998).

implementato valutandone i risultati. Basti pensare come all'interno dell'organizzazione vengano proposte moltissime idee innovative, ma solo poche ricevano un'adeguata considerazione e vengano effettivamente realizzate (Wilson 1966, Maitland 1982).

²³ Il tema è stato oggetto di analisi in maniera specifica all'interno del primo capitolo dell'elaborato. In questa sezione la cultura personale e aziendale viene analizzata all'interno dell'ambiente del team andando ad individuare quali metodologie manageriali risultino maggiormente performanti e come possono essere implementate dal team leader.

²⁴ Howells (2002) ci chiarisce come il processo innovativo comporta fundamentalmente l'uso delle conoscenze esistenti, nonché sulla capacità di generare e acquisire nuove conoscenze. Questa visione, condivisa da molti studiosi, sostiene l'idea secondo la quale le imprese si basano sulla conoscenza come elemento chiave delle attività innovative di successo e di lunga durata (Pinch et al 2003; Forsman e Solitander 2003).

2.1 Il concetto di team.

«L'innovazione non è un'attività individuale, ma un raggiungimento comune. Perciò, nel tempo vi sarà una proliferazione di persone (con diverse abilità, risorse e interessi) che saranno coinvolti e collaboreranno all'interno del processo di innovazione» (Van de Ven, 1986). Se ci si sofferma ad analizzare le imprese pubbliche e private, sotto l'aspetto organizzativo, possiamo individuare come negli ultimi vent'anni si sia verificato un radicale cambiamento nella gestione del lavoro, causando un significativo aumento del lavoro in team. In questo senso, il team viene inteso come un insieme di persone che uniscono punti di vista e prospettive differenti nel tentativo di raggiungere un obiettivo comune o di risolvere un problema complesso. Presupposto per ottenere questa collaborazione è la volontà dei diversi individui di mettere da parte il proprio interesse personale per raggiungere un risultato condiviso²⁵. Una causa di questa esplosione di cambiamento nella struttura organizzativa è da ricollegare alla complessità che hanno raggiunto le moderne tecnologie, diventando troppo difficili per le *skills* di una sola persona (McDonough 2000, Morone 2004, Atwater 2009). In questo contesto, i team si inseriscono come gruppi di persone che possiedono competenze complementari utili alla codifica della tecnologia o della scienza e alla sua successiva applicazione all'interno dei processi aziendali. Lo sviluppo della metodologia di lavoro in team può essere ricondotta all'azione di due forze principali, da un lato il bisogno di ricercare e creare un modo efficiente di risolvere i problemi che risultano complessi per i singoli individui, dall'altro la capacità degli individui di poter collaborare quando si tratta di dover risolvere problemi comuni. L'utilizzo sempre maggiore di tale forma di struttura organizzativa, individuabile nella gestione delle diverse tipologie di team, riflette di pari passo i cambiamenti avvenuti all'interno dell'ambiente competitivo di molti settori e organizzazioni. Negli ultimi anni, infatti, si è assistito ad una forte pressione verso il miglioramento continuo, sia in termini di performance, sia in termini di sviluppo di prodotti e di modalità di gestione dell'azienda. L'unico modo che può essere utilizzato dall'impresa per poter soddisfare le sempre crescenti richieste e l'obiettivo ultimo di una maggiore performance, è quello di

²⁵ Questa visione di collaborazione reciproca è sapientemente descritta all'interno dell'opera I Dialoghi di Confucio.

introdurre miglioramenti all'interno sia dei processi aziendali, legati alla produzione del prodotto o erogazione del servizio, che nell'organizzazione di tali processi nell'ambiente impresa e alla sua cultura (Schilling, 2013).

Possiamo individuare nella forma dei team, la soluzione adottata dalle imprese come risposta alle crescenti necessità sia di fattori interni che esterni all'organizzazione. L'orientamento verso tale struttura può essere ricondotto a diverse caratteristiche che permettono ai team di configurarsi come strumento adatto al raggiungimento di una performance più elevata e di un più rapido sviluppo di nuove soluzioni. La prima può essere individuata nella possibilità di unire competenze diverse, utili a risolvere problemi di natura complessa, condividendo in maniera complementare le diverse abilità ed esperienze che i diversi componenti portano nel loro bagaglio di know-how a disposizione del team: questo permette di rispondere in maniera efficiente e rapida alle diverse sfide poste dal mercato e dai clienti (Nielsen, 2013).

Inoltre, il lavorare in gruppo e tramite una condivisione di conoscenza presuppone la creazione, all'interno della struttura dei team, di una comunicazione che permetta la riduzione dei tempi di decisione e che renda la struttura molto più reattiva. In questo modo si alimenta la creazione di uno spirito di squadra e la condivisione di aspettative e problemi con il resto dei colleghi, evitando che gli individui tentino di risolvere i problemi in maniera autonoma. Il team in questo senso, può essere utilizzato come strumento per aumentare la coesione all'interno dell'ambiente lavorativo e per un ascolto maggiore verso i bisogni dei singoli individui. Infine, i team rispondono in maniera efficiente ai cambiamenti che si presentano sia nell'ambiente competitivo, come risposta alle nuove tecnologie sviluppate da concorrenti, sia nella sempre maggiore complessità delle informazioni o della conoscenza che viene trasferita all'interno dell'impresa o dall'ambiente verso quest'ultima, riuscendo di conseguenza a rendere flessibile l'impresa pur rimanendo orientata al raggiungimento di elevate performance.

Oltre ai vantaggi che possono essere identificati nello strutturare l'organizzazione aziendale secondo le diverse tipologie di team, è possibile individuare anche alcuni svantaggi, che se non attentamente compresi risulterebbero limitanti nel raggiungere la performance desiderata. Uno di questi è il riuscire a calibrare sia il sistema di retribuzione che gli strumenti di comunicazione interna verso una collaborazione all'interno del team e tra questo e il resto dell'organizzazione.

Inoltre, se si considerano gli aspetti più prettamente personali, già evidenziati nel capitolo 1, possiamo comprendere come la motivazione e la gestione delle diversità all'interno del team possano essere considerate leve fondamentali per ottenere una performance più elevata.

La struttura aziendale, l'ambiente lavorativo, gli strumenti e le politiche definite dalla divisione HR ed infine i vari stili di leadership devono essere orientati verso una valorizzazione della risorsa umana sia a livello individuale che a livello di team, ottenendo in questo modo una maggiore identificazione dell'individuo all'interno dell'azienda e una successiva maggiore performance (Gabrielli, 2005).

Possiamo chiaramente comprendere come non tutti gli individui che lavorano insieme possono essere considerati come team, ma che per essere classificati tali devono rappresentare un gruppo di persone che possieda differenti abilità, conoscenze e risorse e che operi in maniera comune, cercando di raggiungere un risultato condiviso tramite l'unione delle diverse risorse e competenze. In questo senso, possiamo individuare alcuni elementi che caratterizzano un team all'interno di una azienda. Il primo è rappresentato dal raggiungimento di un obiettivo condiviso che risulta il motivo fondante per la creazione di un team. Un altro elemento è l'interdipendenza che deve sussistere per il raggiungimento degli obiettivi comuni: ogni individuo sarebbe impossibilitato nel raggiungimento di tale obiettivo senza una condivisione con il team di competenze, informazioni e risorse. I team rimangono definiti e relativamente stabili nel tempo. Questa caratteristica porta ad una chiara identificazione delle figure che ne fanno parte, aiutando in questo modo il rapporto di collaborazione. Inoltre, la durata dei team, ad eccezione di quelli temporanei, permette una suddivisione dei compiti che non si esaurisce nella realizzazione di un semplice progetto. Il team permette la strutturazione del lavoro in maniera leggermente più autonoma rispetto all'intera organizzazione, in questo senso è la figura del team manager a gestire ed organizzare i processi interni e la strutturazione del lavoro, andando a modificare ove è possibile, le varie leve utilizzate per incentivare i vari componenti. Un ultimo aspetto che merita un'ulteriore riflessione è il connubio che deve esistere tra le metodologie e le politiche adottate all'interno del team e quelle esistenti a livello organizzativo, in quanto i team non possono essere considerati come isole separate dal contesto organizzativo nel quale sono inseriti.

2.2. La nascita dei team.

Non è semplice delineare la nascita del processo innovativo denominato team, in quanto è difficile definire un anno zero²⁶, un momento in cui vi è stata la radicale trasformazione delle strutture organizzative verso un orientamento alla gestione del lavoro tramite l'approccio dei team. Se si tiene in considerazione il Knowledge Brokering Cycle²⁷, esposto da Hargadon e Sutton nel 2000, possiamo comprendere come vi siano diversi modi per approcciarsi alle conoscenze necessarie all'azienda per sviluppare business innovativi. Come delineato da Schumpeter (1942), un'azienda che vuole ottenere vantaggi competitivi sul mercato, deve innovarsi costantemente. Possiamo quindi ritrovare nella gestione della knowledge²⁸ interna e di quella esterna, la nascita dei team moderni, come

²⁶ Se si considera il team come un gruppo di persone che lavora in maniera coordinata per il raggiungimento di un unico obiettivo è facile intuire come questa metodologia di lavoro condiviso sia riscontrabile anche nelle più antiche civiltà mesopotamiche. In questo senso non si può parlare di nascita del team, come nascita del lavoro collaborativo, ma nell'individuazione di quel periodo, che attraverso le sue caratteristiche ambientali, ha portato la maggior parte delle strutture aziendali ad adottare l'ottica del team.

²⁷ Lo studio di Hargadon e Sutton si concentra sui processi di sviluppo di quei business che innovano costantemente. La figura del Broker, in questo senso, può essere vista come il leader team all'interno di una organizzazione con il compito di sviluppare ed interagire con la conoscenza interna al proprio team e quella proveniente dall'esterno. La teoria su cui si basa la loro analisi è definita Knowledge Brokering Cycle e si articola in quattro attività: *Catturare idee valide*: I knowledge brokers sono costantemente alla ricerca di idee promettenti; tali soggetti considerano le vecchie idee come la loro fonte primaria per la generazione di nuovi concetti di processo o di prodotto. *Mantenere le idee «vive»*: affinché le idee non vengano dimenticate, non è sufficiente che siano conservate, ma devono continuamente essere studiate, diffuse, riformulate ed infine applicate. *Immaginare nuovi impieghi per vecchie idee*: compito del broker è sfruttare il proprio background conoscitivo al fine di trovare analogie tra una o più idee passate così da combinarle e generarne di nuove. *Testare le idee ritenute promettenti*: il broker, in un'ottica oggettiva e super partes, dovrà selezionare le sole idee promettenti effettuando su di esse un test per comprendere quanto un processo innovativo immaginario abbia un reale potenziale.

²⁸ La conoscenza, o knowledge, viene originariamente individuata come tacita: «in genere, una parte di conoscenza appare inizialmente come puramente tacita» (Cowan e Foray, 1999); successivamente questa conoscenza tacita può essere codificata mediante un processo cognitivo da attori che possiedono le competenze adeguata per una sua articolazione. In questo senso Rosemberg (1982) definisce la conoscenza tacita come «quella conoscenza di tecniche, metodi e disegni che portano a determinate conseguenze e risultati anche quando non si riesce a spiegare esattamente il perché». Nel senso che «l'esecutore non è pienamente a conoscenza dei dettagli delle prestazioni e trova difficile, o impossibile, articolare un resoconto completo di quei specifici particolari» (Nelson e Winter, 1982). Poter (1998) ci aiuta a comprendere come la conoscenza tacita risulta un elemento determinante per la concentrazione geografica delle attività innovative, grazie al suo ruolo di primo piano all'interno del processo di apprendimento tende a rafforzare le relazioni interpersonali. Allo stesso tempo l'innovazione si basa sempre più sulle interazioni e gli scambi di conoscenze tra soggetti economici quali imprese (clienti, fornitori, concorrenti), organismi di ricerca (università, altri istituti di ricerca pubblici e privati) e enti pubblici (centri di trasferimento tecnologico, di sviluppo agenzie), che si verificano soprattutto a livello locale, generando network o cluster specifici. Seguendo questo approccio possiamo evidenziare come la conoscenza tacita dipenda fortemente dal contesto di riferimento, ad esempio «può essere facilitata da un linguaggio comune, dalla cultura o dal sistema dei valori. La conoscenza codificabile, al contrario, può essere

unioni di individui in grado di codificare e sviluppare le forme di conoscenza esistenti per ottenere un outcome dato dalla ricombinazione delle diverse competenze possedute dai singoli individui e dalla interpretazione delle tecnologie esistenti sul mercato.

Si possono identificare due diverse traiettorie attraverso cui le imprese possono aumentare il loro livello di conoscenza di base, intesa come leva di vantaggio competitivo, e che costituiscono la base per lo sviluppo del team: una visione esterna, che identifica l'apprendimento attraverso l'interazione (*learning by interacting*) come elemento basilare per lo sviluppo dei processi innovativi aziendali generatrici di performance (Lundvall 1988, Oerlemans et al. 1998); una visione interna che si concretizza attraverso un apprendimento da parte delle risorse presenti nell'organizzazione e che può avvenire in diversi modi a seconda della struttura organizzativa e dell'ambiente lavorativo adottati dall'impresa (Oerlemans et al. 1998). Risulta utile, nella prospettiva di un manager che si trova a dover gestire un team, comprendere in che modo poter indirizzare tutte queste componenti per poter raggiungere l'obiettivo prefissato, ma soprattutto come la conoscenza e lo sviluppo aziendale passino attraverso il team, come attore adibito alla codifica e al progresso della knowledge.

2.2.1 Fattori di carattere esterno

Possiamo considerare alcuni fattori di carattere esterno che hanno portato alla nascita e al successivo sviluppo dei team.

- *La nascita dei cluster*²⁹. Come delineato da Porter nel 1998, il mercato moderno è dominato da «masse critiche di conoscenze, all'interno di un unico luogo, che generano un successo competitivo in determinati settori».

espressa in varie forme e rapidamente diffusa attraverso varie comunità di utenti geograficamente distribuiti non essendo una conoscenza soggettiva, ma interpretabile da tutti» (Pinch et al. 2003).

²⁹ Come riportato all'interno dell'elaborato "Clusters and the new economics of competition" (1998). I clusters comprendono una gamma di collegamenti tra settori o industrie fondamentali per l'ottenimento di un vantaggio competitivo. Queste speciali zone includono, per esempio, fornitori specializzati di input o di componenti, tecnologie e servizi attraverso l'utilizzo di infrastrutture innovative. I clusters, molto spesso, aumentano il collegamento a valle verso i consumatori e aiutano lo sviluppo di canali verso i produttori o verso aziende con caratteristiche complementari, come competenze, tecnologie e fattori produttivi. Infine, la maggior parte dei cluster includono istituzioni governative, come università o un gruppo di esperti, che possono offrire un supporto specializzato alle esigenze delle diverse imprese o settori. Il cluster influisce in maniera significativa sulla competizione attraverso tre aspetti: incrementando la produttività delle compagnie che hanno sede all'interno di quell'area; guidando la direzione e il ritmo dell'innovazione; stimolando lo sviluppo di nuovi business in grado di espandere e rafforzare il cluster stesso.

I cluster, definiti come quell'area geografica in cui vi sono interconnessioni tra diverse aziende e istituzioni in un particolare settore, sono una entità che si riscontra, soprattutto nelle nazioni economicamente avanzate, in quasi tutti i settori sia che siano economie metropolitane, regionali, nazionali o tra vari stati³⁰. Porter (1998) ha affermato che «Thus clusters mitigate the problems inherent in arm's-length relationships without imposing the inflexibilities of vertical integration or the management challenges of creating and maintaining formal linkages». Questo ci permette di comprendere come la moderna competizione dipenda dalla produttività e non solo dall'accesso agli inputs. Un'azienda può essere competitiva in diversi settori o in alcune sue parti, se riesce ad impiegare metodi sofisticati, usare tecnologie innovative e offrire un prodotto o servizio unico. Un'azienda che opera all'interno di un cluster o che si relaziona con esso entra in contatto con informazioni specializzate in diversi business che devono essere colte e interpretate dall'azienda stessa. In questo contesto, possiamo riferire la nascita dei team, come quelle entità funzionali o interfunzionali in grado di rapportarsi con il singolo o con la totalità dei diversi settori che compongono il cluster. Dato il servizio specifico offerto dal cluster, che può riguardare sia la conoscenza che servizi, risulta impossibile per un singolo individuo poter pensare di interagire con una realtà così tanto complessa. Per questo, lo sviluppo di cluster e della conseguente knowledge innovativa ha portato allo sviluppo del team, unici attori in grado di poter trasferire la conoscenza esterna all'interno dei processi di sviluppo aziendali.

- I network. Il mondo moderno si sta rapidamente evolvendo in un'economia basata sulla conoscenza e sulla condivisione di quest'ultima (OECD, 1996).

³⁰ Possiamo identificare nelle “Free Trade Zone”, o zona economica speciale, un particolare tipo di cluster realizzato da istituzioni. Il termine sta ad indicare un'area delimitata, all'interno di uno stato, in cui il governo fissa condizioni agevolate per l'esercizio dell'attività imprenditoriale, con l'obiettivo di attirare nuovi investitori esteri che possano sviluppare l'economia del territorio. I vantaggi offerti nello svolgere la propria attività all'interno di queste zone sono essenzialmente: l'eliminazione dei dazi sulla riesportazione dei prodotti realizzati all'interno dell'area; l'esenzione fiscale (può essere totale per alcuni anni e poi trasformarsi in parziale) sul reddito societario e, talvolta, anche su quello personale; la concessione di terreni e uffici a prezzi agevolati; la proprietà dell'impresa, senza obbligo di ricorrere a una joint venture con un partner locale, che potrebbe minare l'attrattiva dell'investimento. Inoltre, all'interno della Free Zone si aggiungono infrastrutture già pronte, servizi logistici e fornitura di elettricità, gas, acqua a prezzi agevolati e sgravi sui contributi per i lavoratori assunti (Il Sole 24 Ore, 2010).

Le imprese che operano nelle economie moderne, quindi, si basano sostanzialmente su processi informali di condivisione della conoscenza per poter essere in grado di innovare. Il network, inteso come risorsa di conoscenza e integrazione tra diversi set di competenze, è il processo attraverso il quale la risorsa può essere applicata all'innovazione (Morone & Richard, 2011).

Pertanto, le imprese risultano modellate come sistemi di conoscenza distribuita, che hanno bisogno, per sviluppare nuovi prodotti, di integrare in modo efficiente le diverse *specialist knowledges*, ricavabili sia dalle attività interne e specifiche della singola azienda che dal mercato esterno in forma di *knowledge assets* sviluppati da terze parti. Per questo motivo, l'elemento fondamentale per il progredire dell'innovazione risulta essere l'architettura del network. Ciò è dovuto al fatto che le imprese hanno bisogno di conoscenze specialistiche per poter innovare e sempre più spesso queste componenti si trovano al di fuori della società stessa, ad esempio all'interno di cluster o altre imprese. Tuttavia a causa della sua componente tacita, la conoscenza, soprattutto la nuova conoscenza, risulta difficile da identificare sul mercato e implementare all'interno dei propri processi. In tal modo, si sono sviluppate forme di collaborazione tra varie imprese come rapporto di scambio reciproco di *know how* e competenze specifiche³¹. Questo scambio di conoscenza è attuabile attraverso l'utilizzo dei team, entità in grado di poter codificare e sviluppare la conoscenza esistente sul mercato³², ma soprattutto in grado di generare uno scambio tra diversi attori identificabili sia all'interno del contesto aziendale, sia all'esterno.

³¹Questa tendenza si riflette soprattutto nel numero di alleanze strategiche di R&D che, a partire dai primi anni '80, è in costante crescita (Hagedoorn, 2002).

³²La base di conoscenza posseduta da ogni azienda è definita come un sottoinsieme della knowledge esistente all'interno del sistema. L'unico obiettivo delle aziende è quello di accedere a tutte le conoscenze necessarie per lo sviluppo dell'innovazione; in questo senso, possiamo assimilare il processo di innovazione come quella ricerca all'interno del mercato delle competenze necessarie per innovare. In questo senso, quindi, quando un'impresa non è capace di innovare individualmente è portata a ricercare un partner, tendenzialmente un'azienda vicina, per lo sviluppo del processo innovativo. L'azienda e il partner cercheranno di selezionare le innovazioni attraverso un'integrazione delle loro rispettive competenze, inserendo questo collegamento all'interno del loro network di riferimento. In quest'ottica il modello del network si identifica come una risorsa specifica, in termini di conoscenza e integrazione, che risulta fondamentale nei moderni processi di innovazione e come l'attore principale di questo processo risulta essere il team.

2.2.2 Fattori di carattere interno

I fattori di carattere interno fanno riferimento alle dinamiche che si possono evidenziare all'interno dell'azienda e che hanno portato alla nascita e sviluppo dei team, nello scenario competitivo moderno, come processo aziendale in grado di raggiungere le più alte performance. In questo senso, quindi, possiamo individuare alcune caratteristiche che hanno determinato una modifica nella struttura organizzativa al fine di poter cogliere il vantaggio competitivo derivante da una codificazione della conoscenze dell'ambiente esterno.

- Individual learning Vs Interactive learning. È senza dubbio vero che la conoscenza non è equamente distribuita tra le nazioni e all'interno di queste, tra le persone. Questa distribuzione irregolare riflette, in qualche misura, l'ineguale ripartizione della ricchezza. La formazione di cluster o network possono modificare la possibilità con cui un'azienda può entrare in contatto con la conoscenza. Ogni individuo può accumulare nuove conoscenze in due modi differenti: attraverso un processo di apprendimento individuale e/o attraverso un processo di apprendimento interattivo. In questo contesto, si possono riferire alla prima tipologia tutti quei processi attraverso cui si verifica il trasferimento di conoscenza senza il relativo costo della condivisione o apprendimento reciproco. Nella seconda tipologia, possono essere riferiti quei processi volti alla *knowledge sharing* che trovano la massima realizzazione nei team interfunzionali, volti al raggiungimento di un progetto comune³³. La diffusione della conoscenza, all'interno dell'impresa, può avvenire tramite un processo di apprendimento che si realizza attraverso interazioni *face-to-face* e può essere classificata come un'esternalità sociale³⁴.

³³ Utili sono gli studi di Arrow che nel 1962 ci delinea come l'*interactive learning* svolge un ruolo fondamentale nel determinare le dinamiche dell'apprendimento all'interno delle imprese rendendo possibile la creazione di ambienti volti alla diffusione della conoscenza e alla collaborazione o al contrario ambienti incentrati sul lavoro individuale e sull'apprendimento individuale.

³⁴ La maggior parte degli studi sulla diffusione della conoscenza hanno evidenziato come l'apprendimento sociale svolge un ruolo positivo nel determinare l'equilibrio di lungo periodo dell'impresa. Ellison e Fudenberg (1993) hanno sviluppato un modello in cui gli agenti considerano l'esperienza dei vicini prima di decidere quale delle due tecnologie implementare all'interno dei propri processi produttivi. Nei successivi studi Bala e Goyal (1998) delineano la relazione esistente tra la struttura dei social network esterni e la capacità di apprendimento dell'impresa. I loro risultati dimostrano come vi sia una correlazione positiva tra la probabilità di adozione di nuove tecnologie o processi e l'apprendimento sociale all'interno dell'azienda, all'aumentare del secondo fattore aumenta la capacità dell'impresa di generare performance maggiori e sviluppare *innovation*.

L'interazione tra due individui genera la possibilità, per ogni agente, di arricchire il proprio livello di conoscenze e aumentare la collaborazione all'interno dell'impresa. Possiamo individuare nel team il massimo esempio di *interactive learning*, inteso come scambio o integrazione di conoscenza e competenze volto al raggiungimento dell'obiettivo comune.

- *Thinking along*. Le imprese sempre più spesso vengono identificate come un sistema complesso all'interno del quale il processo di apprendimento può avvenire individualmente (*individual learning*) o attraverso un'interazione di più attori (*interactive learning*). La complessità del processo produttivo e lavorativo evidenzia come sia sempre più importante una integrazione della conoscenza nell'ambiente aziendale e come il team stesso sia un elemento fondamentale per promuovere l'effettivo processo di condivisione. In questo senso, il trasferimento della conoscenza viene considerato come il meccanismo in grado di aumentare le competenze possedute da un singolo individuo per ottenere una maggiore capacità di *problem solving* e di conseguenza incrementare la propria performance. Tuttavia, come delineato precedentemente, risulta difficile condividere la conoscenza tacita, generatrice del processo innovativo. Una soluzione è stata fornita da Berends nel 2004, attraverso il suo modello del *thinking along*, attraverso cui due o più individui, come un team, possono combinare le loro specifiche conoscenze individuali per poter risolvere un problema, ma alla fine del progetto non risulta essersi verificato un vero e proprio trasferimento di conoscenza. Secondo questo approccio, l'ambiente lavorativo è strutturato secondo gruppi di lavoro, o team di lavoro, in cui l'individuo può risolvere i problemi in maniera individuale o attraverso l'aiuto di uno o più colleghi³⁵.

³⁵ Come delineato da Tsoukas (1996), in un contesto in cui è richiesta una sempre maggiore specializzazione e differenziazione della conoscenza, risulta evidente l'importanza del ruolo giocato dall'impresa come sistema volto alla raccolta e al coordinamento della conoscenza dispersa a livello individuale, per una sua integrazione volta alla risoluzione di problemi complessi. Il processo che porta ad una integrazione della conoscenza all'interno dei processi produttivi è formato da due elementi: il trasferimento e l'integrazione. Per *knowledge integration* si intende una ricombinazione della conoscenza presente, sia internamente che esternamente all'impresa, in ogni singolo individuo e in una sua applicazione all'interno di un processo coordinato. Possiamo identificare il trasferimento di conoscenza come quel processo attraverso cui le diverse componenti di knowledge possedute da un individuo sono trasferite ad un'altra figura o più figure per una loro ricombinazione (Morone e Taylor, 2008). Tuttavia, questo meccanismo non è esente da svantaggi: è un processo costoso e richiede un dispendio notevole di energie e di tempo; risulta difficile da applicare nel caso di conoscenza tacita (Collins, 1974; Kogut & Zander,

Come delineato dall'autore, il *thinking along* è un meccanismo che consente l'integrazione della conoscenza senza la necessità di un suo trasferimento. Questa specifica metodologia³⁶ contribuisce alla formazione di approcci multipli alla risoluzione dei problemi, favorendo la creazione di un rapporto collaborativo e di fiducia tra i diversi soggetti che vi partecipano. Possiamo identificare nel *thinking along* una delle possibili cause dello sviluppo del lavoro in team, in quanto data la complessità sempre maggiore della conoscenza, risulta difficile che un singolo individuo possa avere tutte le *skills* necessarie per intraprendere il processo di codifica e di sviluppo sia della conoscenza che del progetto in se stesso³⁷. Il sempre maggior utilizzo del supporto da parte dei colleghi ha portato ad una collaborazione costantemente più alta tra le varie figure, generando le basi, in termini di cultura aziendale, per la nascita dei team. Il limite di questa metodologia, che apre le porte alla creazione dei team, è individuabile nella tempistica necessaria alla risoluzione del problema.

1992) e presuppone che gli individui possano assorbire tale conoscenza attraverso un rapporto face-to-face (Demsetz, 1991). In questo senso, la metodologia del *thinking along* si pone come possibile soluzione ad una integrazione di conoscenza senza trasferimento. Lo stesso Grant (1996a; 1996b; 1997; 2001) identifica altre tre ulteriori meccanismi di integrazione di conoscenza: a) regole e direttive; b) sequenze e routine; c) gruppi di *problem-solving* che permettono all'impresa da un lato di mantenere una conoscenza specialistica e dall'altro ne permettono un trasferimento.

³⁶ Inteso come quel processo attraverso cui un attore contribuisce temporaneamente con la propria conoscenza alla risoluzione del problema comunicando all'individuo l'idea creatasi.

³⁷ Per comprendere meglio come il processo del *thinking along* abbia portato alla creazione di un ambiente lavorativo improntato alla collaborazione e condivisione della conoscenza è utile fare riferimento al processo di *agent problem-solving routine*. Il processo inizia, secondo Morone e Taylor (2008), tramite l'incarico di risolvere un problema, di solito problemi complessi vengono affidati ad individui in possesso di un elevato numero di *skills*. L'agente tenterà di risolvere il problema in maniera autonoma sfruttando tutte le risorse e capacità a sua disposizione, questa fase è chiamata *probolem individually step (IPS)*. Se questa passaggio fallisce, si passa alla fase denominata *joint problem-solving (JPS)* con l'introduzione del meccanismo del *thinking along*. JPS viene attuato tramite la selezione di membri o individui attraverso un criterio di specializzazione corrispondente alla natura dell'esperienza richiesta e dal numero di problemi che l'individuo ha già risolto insieme al primo membro. Si andranno a ricercare, quindi, le figure che risultano più collaborative e con maggiore esperienza. Le possibili soluzioni sono una risoluzione del problema con l'aiuto dell'agente con maggiore esperienza o una impossibilità nell'aiutare l'individuo in difficoltà. In entrambi i casi non si assisterà ad un trasferimento di conoscenza, quanto ad una condivisione di un'idea o di un giudizio. Nel secondo caso, inoltre, si assisterà ad una modifica delle preferenze (Practice Memory) da parte del primo individuo nella scala delle persone da contattare quando si verificano problemi. L'agente che ha risolto il problema viene considerato dal primo individuo come un *partners* per la risoluzione delle successive difficoltà. In questo senso, si può vedere come una collaborazione proficua tra individui generi una relazione che può dare luogo ad una forma di team interfunzionale naturale.

Quando l'aiuto richiesto al un agente specializzato prevede un dispendio di tempo ed energia elevato, anche gli individui più disponibili rifiutino di collaborare. Questo potrebbe essere evitato tramite la creazione di team, in cui il monte ore, in parte o in toto, di ogni membro è dedicato alla risoluzione dei problemi comuni.

- La comunicazione interna. In qualsiasi tipo di organizzazione possiamo individuare attività programmate o meccanismi spontanei attraverso cui le persone comunicano (trasmettono) all'interno dell'organizzazione informazioni, idee, valori ed emozioni (Boldizzoni, 2003)³⁸.

Possiamo definire la comunicazione tra due o più persone come un processo di trasferimento o scambio di informazioni, emozioni, idee e conoscenza attraverso un linguaggio comunicativo che deve essere chiaro per entrambe le parti³⁹. L'evoluzione del ruolo della comunicazione interna è strettamente legata a due fattori principali: le nuove sfide poste dell'ambiente strategico alle aziende e i conseguenti cambiamenti nei modelli e nei meccanismi di funzionamento organizzativo (Di Raco, Santoro, 1996). In questo senso, la diffusione delle nuove tecnologie che ha impattato in maniera significativa sullo sviluppo dell'azienda, come nella logistica o nei processi di lavoro fino alle modalità di formazione, hanno modificato il tradizionale modello di impresa basato sulla concezione *labour intensive*⁴⁰, per dare spazio ad un nuovo modello basato sulla *knowledge intensive*⁴¹.

³⁸ Possiamo dire che quanto un'organizzazione non comunica più, all'interno come all'esterno, è perché si è evoluta in una macchina altamente burocratizzata, in un apparato gerarchico e chiuso (Boldizzoni, 2003). Un'organizzazione di questo tipo, che non riesce più a comunicare, sarà impossibilitata nel proseguire i propri processi innovativi, né tanto meno di adeguarsi all'evoluzione dei mercati e dell'ambiente circostante, rimanendo ancorata alle vecchie dinamiche organizzative che finiranno per rendere la struttura obsoleta e non performante.

³⁹ La comunicazione interna può essere suddivisa attraverso due forme di contenuto che possono essere trasmesse: un contenuto tecnico, come numeri e nomi, che impatta direttamente sui processi produttivi e un contenuto valoriale che fa leva sugli aspetti quali la motivazione e la collaborazione tra gli individui.

⁴⁰ Questa particolare tipologia di struttura può essere riferita alla visione dell'organizzazione di tipo taylorista basata su una struttura a gerarchia funzionale.

⁴¹ Con questa definizione si intende quella organizzazione dai confini mutevoli e di tipo organico adatta allo sviluppo dell'innovazione e si delinea come una struttura reticolare. La caratteristica di un modello a rete è da individuarsi nella sua elasticità e rapidità nell'adattarsi ai cambiamenti imposti dal contesto in cui l'impresa opera. Tale organizzazione, inoltre, è in osmosi con l'ambiente rispetto al quale i confini sono mutevoli e labili ed è chiamata a essere sempre in ascolto dei mutamenti esterni per adeguarvisi o per intervenire in modo proattivo (Boldizzoni, 2003).

Questo nuovo contesto organizzativo deve conciliare da un lato, l'autonomia e la discrezionalità di ogni singolo individuo e, dall'altro, il coinvolgimento degli attori verso un obiettivo comune e condiviso. Risulta evidente come questo modello di organizzazione sia la culla per lo sviluppo dei team, ma soprattutto abbia dato la possibilità di far funzionare realtà decentrate o multipolari grazie all'introduzione di team virtuali, che sfruttando le nuove tecnologie, favoriscono lo sviluppo dell'innovazione⁴².

2.3 Definizione e tipologie di team.

Con il termine team si identifica un insieme di persone, omogeneo o eterogeneo, che si supportano a vicenda per raggiungere un obiettivo unico e comune. Il fine, di cui il team si fa carico e per il quale è costituito, può essere identificato come un qualunque obiettivo che l'azienda ritenga strategicamente importante per la sua crescita e per il suo sviluppo futuro. Possiamo individuare due grandi macroclassi di scopi che un'impresa è solita prefiggersi: quelli organizzativi, come ad esempio il miglioramento del coordinamento fra le varie divisioni aziendali, e quelli relativi ai risultati finali, quali ad esempio lo sviluppare nuovi prodotti, il migliorare l'efficienza interna attraverso la costruzione di team interfunzionale, il *problem solving* in circostanze importanti per l'azienda, ma soprattutto l'essere rapidi nello sviluppo e nella codifica delle nuove tecnologie. La nascita di un team consente, ai soggetti di cui si compone, di incrementare in maniera rilevante il grado di apprendimento e di condivisione di competenze e di routine. In questo modo, la costruzione di team all'interno della struttura organizzativa risulta fondamentale per quelle aziende che operano all'interno di mercati altamente tecnologici e in continua evoluzione, nei quali lo sviluppo o la codifica di un prodotto sarebbe impossibile ad opera di un singolo individuo⁴³.

⁴² In questo quadro possiamo inglobare la definizione di "comunicazione interna" in quella di comunicazione "organizzativa", intesa come «L'insieme dei processi di creazione e di scambi di messaggi e di informazioni all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione» (Invernizzi E., 1994).

⁴³ Pensiamo ad esempio ai grandi team che vengono costituiti all'interno di società altamente tecnologiche come IBM o Microsoft, in cui l'obiettivo è lo sviluppo di soluzioni altamente innovative nel minor tempo possibile per risultare come first mover all'interno del mercato. Se pensiamo a come Apple o Xerox siano diventati leader mondiali, all'interno dei rispettivi settori, grazie alla composizione alla realizzazione di una struttura altamente dinamica orientata alle diverse tipologie di team, risulta evidente come sia impossibile, in alcuni settori, prendere in considerazione un ambiente lavorativo incentrato sul lavoro individuale.

Una azienda, una volta deciso di strutturare la sua organizzazione, o parti di essa, secondo una visione orientata al lavoro in team, deve riuscire a comprendere quale tipologia di team sia più adatta, tenendo in considerazione la cultura organizzativa al suo interno e le dinamiche dell'ambiente esterno di riferimento⁴⁴.

2.3.1 La dimensione e la composizione del team

Durante la fase di costituzione di un team, sono due gli aspetti che sarà necessario tenere in considerazione, che ne modificheranno sia la struttura che l'ambiente lavorativo al suo interno: la dimensione del team e la sua composizione⁴⁵. Per quanto riguarda la dimensione dei team, questi possono essere identificati come team sia di grandi che di piccole dimensioni⁴⁶.

Questi due estremi hanno come diretta conseguenza vantaggi e svantaggi che, se non attentamente compresi dall'organizzazione in fase di costruzione del team, possono minare la performance ottenibile. Generalmente, in un team di grandi dimensioni, se si considera una visione prettamente teorica, la quantità d'idee proposte risulta maggiore, con la conseguente possibilità di avere un numero considerevole di alternative implementabili e la possibilità di scegliere quella ritenuta più adatta al raggiungimento dell'obiettivo comune.

⁴⁴ Ancona e Caldwell (1997) hanno condotto uno studio per esplorare l'intera gamma di attività svolte lungo i confini labili e permeabili fra organizzazione e ambiente (*boundary-spanning*) in cui i team sono impegnati indentificando quali di queste attività tenda a migliorare la performance del gruppo. Ancona e Caldwell hanno identificato tre attività principali di *boundary-spanning* in cui i team risultano maggiormente impegnati:

- *Ambasciatori*. Queste attività sono dirette a rappresentare il team verso interlocutori esterni e a proteggere il gruppo da interferenze;
- *Coordinamento di compiti*. Queste attività pongono enfasi sui processi di coordinamento e di negoziazione del team con altri gruppi;
- *Scouting*. Queste attività sono indirizzate ad esplorare e sondare idee e informazioni utili per il team estendendo la base di conoscenze.

I due autori hanno osservato come l'attività di *boundary-spanning* possono influenzare la prestazione del team di sviluppo di nuovi prodotti e che il loro impatto dipende soprattutto dal timing delle attività. In questo senso, l'attività di *scouting* e di "ambasciatori" comportano benefici se svolti nelle prime fasi del progetto di sviluppo, mentre le attività di coordinamento dei compiti esercita un effetto positivo durante tutta la vita del progetto.

⁴⁵ Nella creazione dei team il manager, o l'azienda, dovrà tenere conto degli effetti, delle dimensioni e della composizione del team sul mix di competenze che riesce a combinare insieme, sull'accesso alle risorse e sul grado di efficacia che riesce a garantire al progetto in termini di comunicazione e coordinamento fra le differenti unità organizzative.

⁴⁶ I team di sviluppo possono essere composti da un nucleo molto ristretto di persone oppure centinaia di membri. Combinando gli sforzi e le competenze di molti individui i gruppi possono ottenere prestazioni superiori a quelle dei singoli in molte attività che richiedano un approccio di *problem solving*, suggerendo la presenza di una correlazione positiva fra le dimensioni di un team e le probabilità di successo del progetto (Schilling and Izzo, 2005).

Dall'altro lato, un team di grandi dimensioni può comportare diversi svantaggi come un aumento dei costi relativi alla gestione di numerosi membri, una maggiore difficoltà nella comunicazione interna, generando la possibilità di provocare costosi ritardi⁴⁷. Inoltre, all'aumentare delle dimensioni può verificarsi una maggiore demotivazione subita da membri (inerzia sociale o *social loafing*), dovuta alla percezione di non ricevere adeguati riconoscimenti per gli sforzi impiegati a causa delle grandi dimensioni o peggio ancora si può verificare la possibilità che l'apporto del singolo non sia adeguatamente valutato, causando una drastica diminuzione della motivazione e dell'impegno profuso all'interno della propria mansione. La stessa classificazione in vantaggi e svantaggi può essere adottata anche per i team di piccole dimensioni. In questo caso, ci troviamo di fronte ad un minor ventaglio di opzioni offerte per adempiere all'obiettivo comune, ma all'opposto, ad una comunicazione interna elevata ma che può essere però causa di un aumento del pericolo di conformismo nelle scelte⁴⁸. Per quanto riguarda la composizione dei team, si può evidenziare come la struttura a cui si fa maggiormente ricorso nelle diverse tipologie di aziende, soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni, è da ritrovare nella tipologia di team inter-funzionali. Questa tipologia è in grado di unire esperti provenienti dalle differenti aree funzionali tramite l'utilizzo sinergico delle diverse competenze complementari al fine di ottenere soluzioni pienamente accettate da tutti i membri e che siano utili al raggiungimento dell'obiettivo comune. Un'altra caratteristica peculiare di questa tipologia è la capacità di generare un numero elevato di nuove idee, rispetto alle altre configurazioni di team, questo è dovuto principalmente al processo noto come *cross fertilization*. L'elevato grado di eterogeneità sia per quanto riguarda le competenze possedute che per le caratteristiche personali di ogni individuo, da un lato possono favorire la capacità di *problem solving* del team attuabile attraverso un'analisi del problema sotto diversi punti di vista, ma dall'altro possono stimolare il fenomeno dell'*omofilia*, che equivale a dire attrazione per i simili.

⁴⁷Schilling, M.A., *Strategic management of technological Innovation*, fourth edition 2013, New York: McGraw-Hill.

⁴⁸Inoltre, si è strutturata un'analisi di questo fenomeno anche all'interno del case study, dove attraverso la metodologia del questionario si è cercato di verificare le soluzioni adottate dai manager dell'ufficio di Pechino per risolvere tale problema. Il conformismo, sapientemente analizzato all'interno di diversi esperimenti da Ash (1956), è una forma di adeguamento alle decisioni di gruppo che spesso si verifica all'interno dei gruppi composti da poche persone, questo perché risulta più difficile trovare un collega che appoggi la propria visione.

Secondo tale fenomeno, le interdipendenze e le sinergie tra soggetti percepiti simili tra loro sono più radicate ed avvengono con una frequenza maggiore rispetto a quei soggetti dissimili tra loro. Le ragioni che spiegano questa dinamica sono da ritrovare nella facilità di comunicazione, derivante dal linguaggio simile, nella condivisione degli stessi principi, nella forma mentis che si riscontra, in modo maggiore, all'interno di individui ritenuti simili. Tale effetto è addirittura incrementato attraverso il continuo scambio di rapporti e l'aumento della familiarità tra gli stessi individui, generando la possibilità di creare veri e propri sottogruppi all'interno dello stesso team. Di conseguenza, maggiore sarà la percezione di diversità dell'individuo rispetto agli altri componenti del team, più risulterà difficile costituire uno scambio intenso e frequente tra i diversi individui, creando le basi per una performance discontinua o addirittura inefficiente. Tali problematiche possono essere, in ogni caso, superate tramite i diversi stili di leadership adottati dal soggetto incaricato di gestire e coordinare il team, sia esso identificato nella figura del project manager o del team manager⁴⁹.

2.3.2 Le possibili configurazione dei team

Possiamo individuare quattro configurazioni possibili di team all'interno della struttura organizzativa, ognuna di queste risponde a differenti esigenze che si vengono a delineare sia all'interno dell'impresa, sia nel contesto competitivo nel quale opera.

Le categorie delineate sono le seguenti (Schilling, 2005):

1. Team a struttura funzionale;
2. Team a struttura leggera (lightweight team);
3. Team a struttura pesante (heavyweight team);
4. Team autonomi.

Gli elementi distintivi che rendono netta questa suddivisione sono nel:

- Sistema di valutazione dei soggetti;
- Rapporto con gli altri membri del team;
- Impegno dedicato dal singolo rispetto al totale del monte ore;
- Carattere temporale.

⁴⁹ I diversi stili di leadership che possono essere adottati e le varie metodologie che possono essere adottate dal leader per gestire sia le differenze culturali che i diversi membri del team saranno oggetto di approfondimento all'interno del paragrafo 2.5.2.

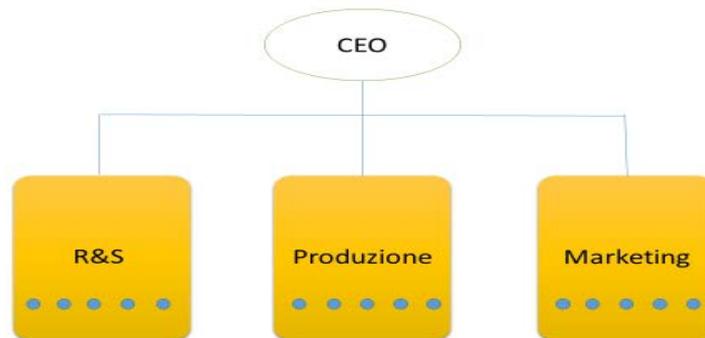
2.3.2.1 Team a struttura funzionale

Una volta configurato un team a struttura funzionale, i partecipanti continuano a svolgere le proprie mansioni nelle rispettive aree funzionali o divisioni. In questo modo, continueranno a relazionarsi con il responsabile della propria area funzionale, mentre la collaborazione con gli altri membri facenti parte del gruppo sarà limitata ad incontri con cadenza non frequente, atti alla configurazione e discussione del progetto e della metodologia adottabile per ottenere i risultati prefissati. La caratteristica principale di questo team è da individuare nella sua temporaneità e dal ridotto impegno dedicato da ciascun individuo appartenente al team, generalmente identificabile in un 10% rispetto al totale del suo monte ore. Date le caratteristiche appena descritte, risulta evidente come questo team non richieda la creazione di una figura stabile di *project manager*, ma piuttosto, in base al progetto di riferimento, verrà di volta in volta identificata la figura che assumerà un compito di coordinamento o di report del progetto.

Non vi sarà, quindi, una persona in grado di decidere politiche retributive o differenti configurazioni di lavoro, in quanto i singoli soggetti faranno riferimento al proprio manager divisionale. La costituzione di questa tipologia risulta di semplice e rapida realizzazione non comportando di per sé alcun cambiamento nello svolgimento delle attività ordinarie dell'impresa e del singolo individuo. Tuttavia, offre una scarsa possibilità di un efficace coordinamento se non attraverso l'utilizzo della metodologia del report di team. Come precedentemente delineato non essendoci una figura di spicco che funzioni come guida e come valutatore delle performance individuali, ad esempio tramite un sistema premiante regolato da norme funzionali, il coinvolgimento degli individui risulta debole e la loro partecipazione poco motivata e spesso con bassa motivazione.

In base alle considerazioni precedentemente esposte, risulta chiaro come un team a struttura funzionale risulti adatto quasi esclusivamente per quei progetti che coinvolgono una sola funzione aziendale e che non costituiscano un elemento essenziale per lo sviluppo dell'azienda.

Figura 2.1 - Team a struttura funzionale.

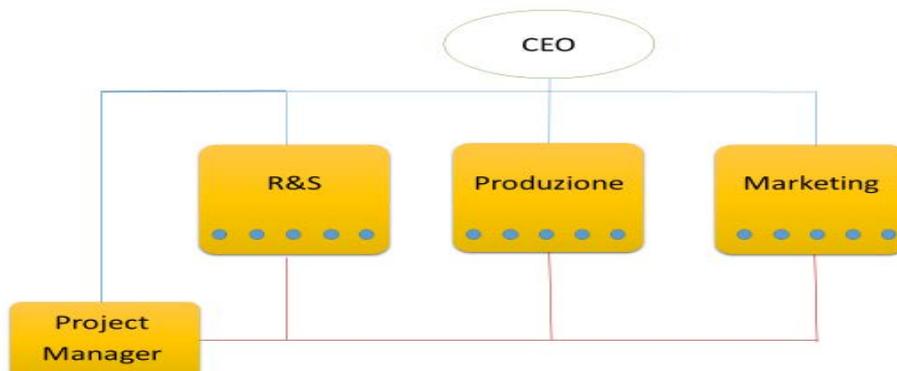


Fonte: Schilling, M.A. and Izzo F., 2005. Gestione dell'innovazione, New York: McGraw-Hill.

2.3.2.2 Team lightweight o a struttura leggera

Come descritto nelle precedente tipologia di team, anche i membri che costituiscono un team a struttura leggera sono valutati e premiati dai rispettivi manager di funzione. La differenza tra team a struttura leggera e team funzionali risiede nel fatto che i team funzionali sono caratterizzati dalla presenza di un *project manager*, di solito un junior manager, che assolve al compito di coordinamento tra le varie funzioni aziendali e di favorire lo scambio di informazioni tra i vari membri e tra questi e l'organizzazione. Il project manager, però, non può sfruttare un'autorità tale da influenzare i membri del team e si configura piuttosto come un ponte di unione e di coordinamento tra le diverse figure. Il carattere fondamentale di questo team è da identificarsi nella sua temporaneità: i soggetti che vi partecipano continuano ad assolvere ai loro compiti quotidiani, attività dedicando al progetto il 25% del loro monte ore totale.

Figura 2.2 - Team a struttura leggera



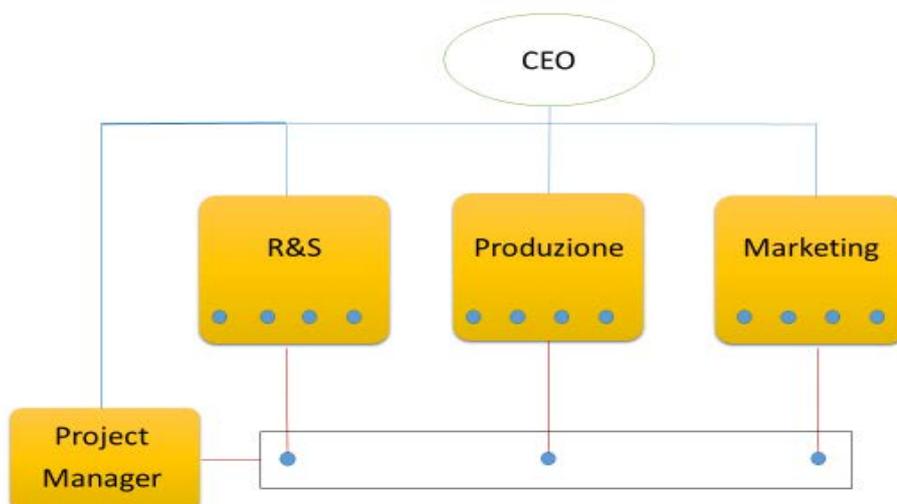
Fonte: Schilling, M.A. and Izzo F., 2005. Gestione dell'innovazione, New York: McGraw-Hill.

2.3.2.3 Team heavyweight o a struttura pesante

I team a struttura pesante si caratterizzano, rispetto alle tipologie descritte precedentemente, per il diverso grado di coinvolgimento dei membri che vi appartengono. In questa metodologia, i diversi individui vengono separati dalle rispettive funzioni per dedicarsi a tempo pieno allo sviluppo del progetto. La figura del project manager assume un ruolo centrale sia per quanto riguarda il coordinamento dei vari membri, che per la gestione del clima all'interno del team. Data la sua attività peculiare, di solito viene a delinearsi come un senior manager che esercita un'autorità superiore rispetto ai manager di funzione: ha a sua disposizione il potere di riallocare le risorse per attribuire al team un'efficacia maggiore e per decidere il sistema premiante adottato all'interno dell'ambiente lavorativo del team.

In questa tipologia di team, il coordinamento e la comunicazione interna risultano elevatissimi, grazie al monte ore di ogni dipendente dedicato totalmente al progetto. Il team risulta ancora di natura temporanea, ma la caratteristica di un coinvolgimento totale di ogni dipendente, rende ogni soggetto maggiormente motivato nel raggiungimento dell'obiettivo comune. A questo si contrappone la gestione degli avanzamenti di carriera che rimane compito esclusivo del manager di funzione.

Figura 2.3 - Team a struttura pesante



Fonte: Schilling, M.A. and Izzo F., 2005. Gestione dell'innovazione, New York: McGraw-Hill.

2.3.2.4 Team autonomi

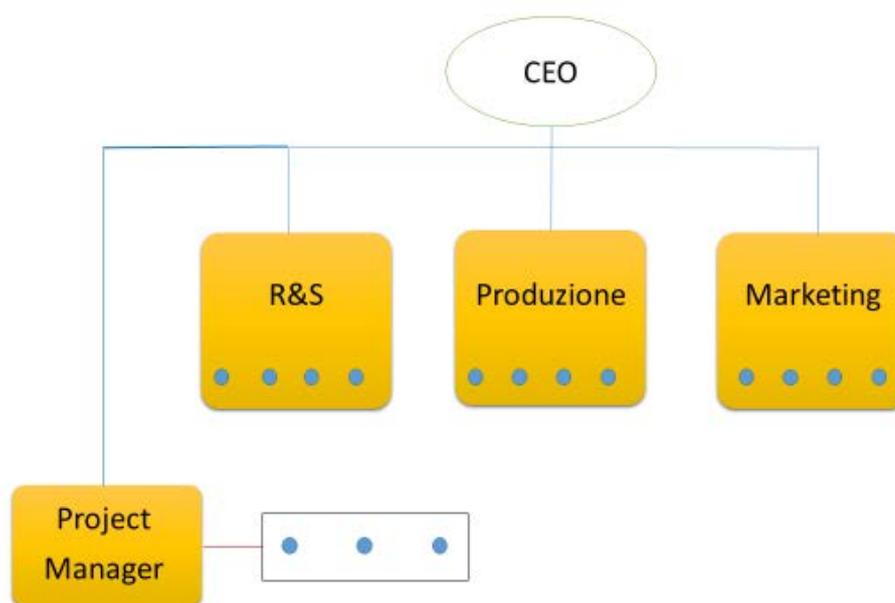
I team autonomi possono essere considerati, per le caratteristiche che contraddistinguono questa tipologia, come una divisione indipendente, visto che i componenti sono separati dalle aree funzionali in cui solitamente svolgono i loro compiti e assegnati formalmente al progetto. Il coinvolgimento nel progetto è totale, avviene a tempo pieno ed il team è a struttura permanente, assegnando ogni individuo alla direzione del project manager o leader team. Per tali ragioni, il team leader si delinea come la figura di maggior rilievo all'interno di questa configurazione, attuandosi in un controllo totale delle risorse derivanti dalle diverse aree funzionali e nell'esercizio di una autorità esclusiva sulla decisione e definizione degli incentivi per i componenti del team. Per questa ragione, lo stile di leadership adottato dal manager può influenzare in maniera significativa la performance di ogni singolo individuo così come del team in generale. Il team ha piena responsabilità sull'evoluzione del progetto e molto spesso codifica e attua regole e procedure ad hoc, che possono essere totalmente diverse dal resto dell'organizzazione. La composizione e la struttura di un team autonomo possono essere identificate come un'ulteriore soluzione al trade off esistente tra *lean thinking*⁵⁰ e *innovation capacity*⁵¹, ovvero come forma di team a cui affidare progetti innovativi in una società in cui le routines e gli standards nelle procedure (ottica *lean*) si contrappongono alla capacità di innovare insita in un ambiente organizzativo dinamico e mutevole (ottica *innovation*). Questa tipologia di team non è assente da rischi, dato il carattere semi temporale a cui sono sottoposti i membri: realizzato l'obiettivo o sciolto il team, risulta difficile riallocare i membri all'interno della struttura aziendale. Una delle problematiche più difficili nella gestione di questa tipologia di team è senza dubbio quella di riuscire a far combaciare gli obiettivi del team con quelli dell'azienda, che potrebbero rivelarsi essere fonte di contrasti.

⁵⁰ Il *lean thinking*, o procedura snella si configura come una strategia operativa che viene utilizzata per aumentare l'efficienza ed eliminare quelle attività o funzioni ritenute ripetitive. Il principio alla base di questa metodologia è identificabile nella volontà di individuare quelle attività generatrici di sprechi di risorse, per poterle modificare o eliminare con l'obiettivo di ottenere una performance maggiore.

⁵¹ L'*innovation capacity* al contrario è quella metodologia che pone al centro dello sviluppo aziendale l'innovazione. In tale visione, di tipo organico, risulta chiaro come il focus principali non sia un'analisi dettagliata degli sprechi, quanto piuttosto generare una struttura organizzativa che favorisca e alimenti il processo innovativo.

In aggiunta, una forma di contrasto è quella relativa alle politiche di remunerazione che vengono adottate all'interno del team dal leader, che possono differire in parte, o in toto, dal sistema di *compensation* adottato all'interno dell'impresa. Per questo motivo, la figura del *project manager* ricopre una posizione fondamentale nell'evitare che questi contrasti possano minare alla buona integrazione tra team e azienda.

Figura 2.4 - Team autonomi



Fonte: Schilling, M.A. and Izzo F., 2005. Gestione dell'innovazione, New York: McGraw-Hill.

2.3.3 La struttura e gestione dei team virtuali

I progressi delle tecnologie dell'informazione hanno reso possibile un largo uso dei team cosiddetti virtuali, ossia team i cui membri, pur essendo dislocati in aree geografiche anche molto distanti fra loro, riescono a mantenere un'intensa collaborazione mediante strumenti di comunicazione avanzati, come la videoconferenza, il *groupware*, le email e i programmi di chat. Il *virtual teaming*, quindi, può consentire a esperti con competenze uniche di partecipare a un progetto di sviluppo superando il vincolo della distanza geografica grazie all'utilizzo di incontri virtuali. Come osservato da Haldin e Herrgard (2000) l'introduzione della tecnologia virtuale ha facilitato la diffusione della conoscenza tacita attraverso un'iterazione face-to-face di tipo virtuale.

I membri del team che risiedono in luoghi lontani possono collaborare senza dover sostenere i costi di trasporto o la modifica della propria vita quotidiana. Questi team sono considerati come uno strumento di grande utilità per le imprese che operano su scala globale⁵². Se passiamo ad analizzare la sfera manageriale è facile comprendere come questa tipologia di team implichi non poche sfide. Prima di tutto sappiamo come la vicinanza favorisca i processi di comunicazione e fiducia necessari allo sviluppo di una solida collaborazione. I rapporti *face-to-face* sono considerati come modalità di relazione diretta in grado di contribuire all'elaborazione di un codice di norme condivise e un linguaggio comune da adottare nelle attività di progetto. Tuttavia secondo la letteratura, (Florida 1995; Asheim 1996; Morgan 1997; Cooke e Morgan 2000; Maskell e Malmberg 1999; Lundvall e Maskell 2000), la conoscenza tacita non è adatta ad essere trasferita tramite rapporti virtuali o di lontananza geografica. In questo senso, risulta evidente come i rapporti face-to-face e le interazioni reali costituiscano elementi importanti per stabilire la fiducia tra i membri di uno stesso team, consentendo la comprensione reciproca e favorendo lo scambio di conoscenza tacita. I team virtuali, non potendo fare affidamento su questa tipologia, devono utilizzare canali comunicativi molto più poveri rispetto al contatto diretto, comportano notevoli ostacoli alla creazione di un codice e di un linguaggio condivisi. Durante la fase di formazione del team è importante selezionare i membri che siano abituati ad interfacciarsi con le moderne tecnologie di comunicazione e che dispongano di solide capacità relazionali (Kirkman et al.,2002). Inoltre, i membri del team devono essere capaci di svolgere i compiti assegnati in autonomia e possedere una forte etica della responsabilità, in quanto la distanza rischia di trasformarsi in un alibi per chi intende sottrarsi a occasioni di incontro. Un team leader dovrebbe creare momenti dedicati all'interazione per scambiare e condividere con gli altri idee o possibili soluzioni⁵³. La distanza geografica e l'impossibilità di creare relazioni formali pongono ostacoli per la creazione di un rapporto di fiducia tra i membri del team, per la risoluzione dei conflitti e per lo scambio e il trasferimento della conoscenza tacita utile per il raggiungimento dell'obiettivo comune.

⁵² IBM, ad esempio, in seguito all'adozione di strategie globali di prodotto, ha incrementato il ricorso ai team virtuali e oramai un terzo dei suoi dipendenti si trova almeno una volta a fare parte di questa tipologia di team nel corso della propria carriera.

⁵³ Un esempio di metodologia di incontro online utilizzata sono gli appuntamenti periodici di chat, organizzati dal leader team, durante i quali i membri sono tenuti a partecipare a *group conference call* per l'analisi del progetto e delle relative soluzioni.

2.4 La formazione e lo sviluppo dei team.

Le ragioni che determinano la costruzione del team influenzano anche la scelta di quale modalità deve essere preferita tra tutte le varie tipologie. Una volta delineato il fine, la struttura ed aver selezionato i possibili candidati che più rispondono alle esigenze aziendali, si passa alla vera e propria costituzione del team. In questo processo, attenzione deve essere dedicata alla selezione dei candidati, tenendo in considerazione da un lato le loro competenze e skills, dall'altro costruendo un gruppo coeso in termini caratteriali e comportamentali. Possiamo ritrovare all'interno della letteratura, diversi studiosi che si sono interessati alle dinamiche di gruppo e alle metodologie da adottare per poter creare una tipologia di team che soddisfi in maniera adeguata le esigenze dell'azienda. Tra i più importanti studiosi impegnati nello studio e nella concettualizzazione del gruppo, ritroviamo gli psicologi Lewis e Tuckman che a partire dagli anni '50 danno un impulso maggiore a quella branca economica che individua nei comportamenti dei singoli individui e nelle sue modalità di scambio e interazione con altri individui, una modalità con cui poter ottenere performance maggiori. "Il gruppo è più della semplice somma delle singole parti" (Lewin, 1948). Attraverso questa frase, Lewis ci aiuta a comprendere l'anima che guida il lavoro di gruppo, intesa non come semplice somma delle prestazioni e delle competenze dei singoli, ma come una moltiplicazione di *outcome* in grado di raggiungere obiettivi altrimenti utopici con la semplice conoscenza individuale. In questo senso, Lewis ci suggerisce come le diverse relazioni che si sviluppano all'interno di un gruppo di individui, se attentamente gestiti, generino un livello di *knowledge* alto, dato dallo scambio delle diverse competenze possedute dai vari individui⁵⁴. Ancora Lewis, attraverso il suo elaborato del 1948, aiuta a comprendere e identificare alcune tematiche quali il senso di appartenenza, i principi, gli obiettivi comuni e l'influenza reciproca, come leve che governano le relazioni e di conseguenza il raggiungimento degli obiettivi all'interno delle dinamiche di gruppo.

⁵⁴ Infatti possiamo distinguere due livelli di *knowledge* che è possibile rinvenire: quella tacita e quella codifica. La prima è insita nel bagaglio esperienziale di ogni individuo ed è difficilmente trasferibile, la seconda la contrario può essere codificata e implementata. Appare chiaro, quindi, come più individui che cooperano per un medesimo obiettivo possano apportare un livello di conoscenza tacita molto maggiore che quella posseduta da un singolo individuo. Questo permette una maggiore codifica della conoscenza presente e quindi una maggiore possibilità di sviluppo innovativo.

Attraverso il modello di evoluzione delle relazioni e dei rapporti di gruppo (denominato dinamica di gruppo), elaborato da Tuckman nel 1965 possiamo determinare le cinque fasi in cui deve essere costruito e gestito un gruppo all'interno dell'ambiente aziendale. Le cinque fasi possono essere così classificate:

1. Forming (formazione). All'interno di questa fase possiamo identificare la vera e propria scelta dei singoli individui che formeranno il team, che può essere attuata utilizzando criteri tecnici (basandosi sulle abilità dei membri da scegliere degli individui), criteri funzionali (competenze trasversali: la capacità di assumere decisioni, delineare obiettivi o l'attitudine *al problem solving*), criteri relazionali (quali la capacità di lavorare all'interno di un *workteam environment* e la comunicazione con altri individui). Una volta selezionati i componenti del gruppo, vengono definiti i ruoli, gli obiettivi, le regole e compiti di ogni individuo e del gruppo cercando di sviluppare un senso di appartenenza e di condivisione alle dinamiche del team. Inoltre, la fase di creazione di un team, conosciuta come *team building*, ha in sé tutte quelle serie di metodologie create e sviluppate per ottenere un team amalgamato e l'annessa nascita di una identità di team in ogni membro. Possiamo comprendere come l'aspetto psicologico giochi un ruolo primario nella formazione e nello sviluppo di un team, soprattutto quando si cerca di creare complicità ed empatia tra i componenti del gruppo di lavoro: risulta di vitale importanza porre le basi per una stretta cooperazione che possa generare una performance in linea con le aspettative dell'impresa. Utile, in questo senso, è riuscire a strutturare una serie d'attività che possa generare un'immagine di squadra e una condivisione di esperienze comuni utilizzando come leve di sviluppo la fiducia, la conoscenza e la condivisione dei valori e della *mission* aziendale all'interno di ogni individuo.

La fase di building, più precisamente quella atta alla creazione di un'entità di gruppo, può avvenire in due differenti modi:

- o *Indoor*: ovvero attraverso l'utilizzo di strumenti o metodologie all'interno di aule o strutture chiuse.

Le varie opzioni possono essere partecipazione dei singoli individui attraverso simulazioni, giochi di ruolo, *discussions* o business game, utilizzando anche tecniche *small techniques* o “tecniche brevi”.

Queste attività possono essere progettate sia a livello individuale che a livello di gruppo, ciò consente una maggiore focalizzazione delle varie attività a seconda degli obiettivi che si vogliono raggiungere;

- *Outdoor*: si realizzano tramite attività ludiche in cui si incoraggia lo spirito di squadra e la comunicazione/collaborazione di gruppo. Utile al fine di consolidare l'esperienza di gruppo risulta indispensabile costruire un secondo momento, generalmente denominato *debriefing*, in cui tutti i componenti del gruppo sono invitati ad esprimere le proprie opinioni ed emozioni in riferimento all'esperienza vissuta durante la fase ludica. Il valore di queste attività, all'interno della cultura aziendale e di gruppo può risultare di fondamentale importanza.
2. *Storming (scambio-contagio)*. Si è in una fase contraddistinta per uno scambio reciproco di punti di vista, in cui ogni singolo individuo si impegna per far prevalere le proprie motivazioni. Indispensabile in questo contesto è la figura del team leader che assolverà al compito di costruire un ambiente lavorativo ottimale, riportando l'equilibrio tra le divergenti opinioni dei vari membri in modo da poter creare basi solide per lo sviluppo del progetto in maniera efficace e performante. Risulta evidente come ogni situazione di conflitto possa avere come risultato una sfiducia e un disagio del singolo individuo all'interno delle tematiche di gruppo. Tuttavia, questa situazione può essere mitigata da un buon coordinamento e gestione del leader portando ad un momento di rafforzamento dei rapporti interpersonali.
 3. *Norming (normalizzazione)*. La terza fase del processo di sviluppo e di gestione dei team si concretizza solo quando la fase di *storming* risulta ampiamente superata. Questo processo si concretizza attraverso una ricerca del senso di unità e di identificazione del singolo nelle tematiche del gruppo.

Qui avviene la normalizzazione dei processi di gruppo e dello stile di leadership del manager, ovvero si stabiliscono regole, si identificano i differenti ruoli, si pianifica il progetto e le sue fasi e si portano a conoscenza dell'intero team i valori e gli obiettivi dell'azienda. In questo abbiamo una unione di intenti tra la cultura aziendale e quella più specifica del gruppo, entrambe devono tendere al medesimo fine, quello della valorizzazione della risorsa umana attraverso differenti approcci.

4. Performing (efficienza). In questa fase, che si può tranquillamente identificare come fase pratica, si programma e si struttura il lavoro all'interno del team, tenute in dovuta considerazione le fasi precedenti, per raggiungere gli obiettivi prefissati. Si cercano di costruire la basi per una cooperazione e burocratizzazione che possa portare ad un *outcome performante* per l'azienda e motivante per l'individuo. Si possono istituire politiche di *compensation* specifiche e un'organizzazione del lavoro maggiormente autonoma. La figura del leader è fondamentale per suscitare nei membri il raggiungimento dell'autoefficacia e riportando gli eventuali fallimenti come momento di crescita di gruppo. Se il senso di auto-efficacia viene meno o risulta minimo, il team risulterà demotivato, arrendendosi di fronte a molte sfide.
5. Adjourning (aggiornamento). L'ultima fase di questo processo si concretizza con lo scioglimento della struttura del team, una volta che le mansioni e gli obiettivi sono stati raggiunti. Possiamo considerare questa fase come il ciclo naturale degli eventi, di cui i team non sono certo immuni. Questa fase risulta molto delicata sia per gli individui che prima facevano parte del team, sia per l'azienda stessa. Nel primo caso, l'incertezza e insicurezza sul futuro possono minare la fiducia sia verso la società che in se stessi, generando la possibilità di dar vita ad un lavoratore altamente sotto-produttore. Dal lato dell'azienda, si dovranno attivare meccanismi volti alla reintroduzione dei vari componenti del team nel contesto aziendale. Nel qual caso fossero state adottate politiche retributive o metodologie lavorative differenti dal resto dell'impresa, si dovrà provvedere a strutturare una conversione di tali benefits all'interno di un contesto più ampio, evitando in questo modo di generare invidie che porterebbero solo malcontento generale.

Tuttavia, questa fase può avere anche i suoi aspetti positivi, infatti, al contrario, si può verificare una nuova fase di *forming* per la creazione di una nuova struttura di team volta al raggiungimento di nuovi progetti e obiettivi, dando l'inizio al susseguirsi del processo di sviluppo e gestione del team descritto precedentemente.

2.4.2 La gestione dei team attraverso la carta degli obiettivi

Se prendiamo in analisi la gestione dei team, dopo aver completato le prime quattro fasi di sviluppo, ovvero dopo aver formato il team, chiarito gli obiettivi e i ruoli, aver adottato politiche volte alla creazione di un senso di responsabilità e appartenenza, spesso viene richiesta la redazione di una scheda di progetto. Infatti, una chiara definizione degli obiettivi consente al team di condividere le priorità e le finalità generali del progetto, contribuisce a strutturare il processo di sviluppo del nuovo prodotto e può favorire la collaborazione, stimolando i membri del team a perseguire un risultato comune (Mc Donough, 2000). La carta di progetto, o *project charter*, viene richiesta, nella maggior parte dei casi, nelle organizzazioni che si trovano a dover formare team di natura pesante o autonoma. Accanto alla redazione di una scheda di progetto, si ritrova il *contract book*, contratto nel quale si definiscono i dettagli del piano da implementare per raggiungere il proposito desiderato.

Nel *project charter* si ritrova la macro missione del progetto, i microobiettivi da raggiungere, i criteri di misurazione che verranno adottati per poi valutare la performance di gruppo. Per aumentare il senso di partecipazione alla performance aziendale, in questo documento può trovare spazio anche la cosiddetta *vision statement*, l'obiettivo generale che l'azienda si pone come traguardo, che può essere rappresentato, ad esempio, dal raggiungimento di una posizione di standard di mercato. In aggiunta, si può inserire una parte, detta *background statement*, dedicata alla descrizione del progetto che ne giustifichi l'importanza ai fini aziendali.

Riprendendo la classificazione esposta da Melissa A. Schilling (2005), gli elementi che costituiscono la *project charter* sono:

- *I componenti del team;*
- *Durata prevista del progetto;*
- *Percentuale di ore rispetto al monte ore da dedicare al team;*
- *Budget disponibile;*
- *Scadenze;*
- *Indicatori di successo del progetto (rispetto del time to market ad esempio).*

Ultimata la costruzione e realizzazione del *project charter*, i membri prescelti del team ed del team e il vertice aziendale sono chiamati a stipulare il *contract book*, nel quale si definisce il piano nel dettaglio da implementare per perseguire lo scopo predefinito. Questa metodologia di sottoscrizione degli scopi da raggiungere è strumento di monitoraggio e strumento per valutare la performance del team, creando un benchmark di prestazione

Risulta importante sottolineare come questo documento, oltre ad un effetto pratico individuabile nel comunicare e rendere note le procedure e gli obiettivi aziendali, abbia anche un effetto psicologico, in quanto i membri del team sono portati ad assumere una maggiore responsabilizzazione e partecipazione nei confronti del progetto.

Si può agevolmente comprendere come la presenza di un leader carismatico, con grande personalità, porti il gruppo ad ottenere performance elevate ed ad un più elevato grado di coinvolgimento di tutti gli individui all'interno delle tematiche di team.

2.5 Rapporto tra membri del team e cultura aziendale

Gilbert e Freeman (1984) delineano come sia fondamentale considerare le interazioni esistenti tra il team, inteso come gruppo di individui, e l'ambiente che lo circonda, sia esso l'organizzazione aziendale o il mercato esterno.

Nel caso in cui il team si rapporti molto spesso con il mercato esterno è indispensabile selezionare individui in grado di promuovere l'azienda come una realtà stabile e consolidata.

Gli esseri umani e quindi, gli stessi componenti del team, sono per lo più orientati a concentrarsi sulle loro convinzioni, nel raccogliere e proteggere le prassi esistenti piuttosto che inglobare nuovi concetti o processi. Questo perché le persone hanno dei limiti fisiologici di base che non permettono la gestione della complessità in maniera flessibile e repentina, ma al contrario di adattarsi inconsciamente al mutare graduale delle condizioni all'interno dell'impresa, di conformarsi al gruppo e alle norme organizzative che vengono delineate (Van de Ven e Hudson, 1985). Una delle difficoltà nel gestire un team e il suo processo innovativo è come modificare questo atteggiamento insito nella persona rendendolo proattivo e adatto ad apprezzare e prestare attenzione alle nuove idee, esigenze e opportunità. L'unico modo possibile è non lasciare le nuove idee generate dal team isolate, ma ai primi segnali di cambiamento o nell'individuazione di nuovi bisogni è necessario che tutta l'azienda si modifichi. In questo modo il processo innovativo individuato da un team può essere compreso e supportato dalla totalità dell'impresa, generando una creazione e condivisione di nuove norme e prassi che posso supportare in maniera efficiente il processo innovativo. Questo aspetto di interazione tra team e azienda non deve essere sottovalutato, in quanto una cultura aziendale e un atteggiamento da parte dei manager che non sia rivolto a generare innovazione si può facilmente tramutare in una staticità e fossilizzazione dai parte dei manager e di conseguenza del team, su pratiche, tecnologie e processi desueti, che se non vengono colti e modificati possono portare in breve tempo l'impresa a non essere più competitiva⁵⁵. Oltre a questo aspetto, bisogna sottolineare come la creazione dei team certe volte porti alla generazione di isole felici che adottano diverse metodologie di lavoro e politiche retributive.

⁵⁵L'azienda Xerox ha introdotto la prima fotocopiatrice da ufficio a carta comune 50 anni fa. Nei decenni successivi, l'impresa che aveva inventato questo particolare dispositivo è rimasta leader indiscusso del settore, tanto che il suo nome divenne il termine comunemente utilizzato per indicare le fotocopie. Tuttavia dal 1999 le cose iniziarono a cambiare drasticamente. Quello che era stato un leader di mercato incontrastato si ritrovò nel giro di poco tempo sull'orlo della bancarotta. Questo era dovuto principalmente dall'incapacità da parte dell'azienda di adattarsi all'ambiente di mercato in rapida evoluzione. Con l'avvento dell'era digitale i bisogni dei clienti di Xerox erano cambiati, invece di sfornare e distribuire risme di copie in bianco e in nero, utilizzavano documenti digitali e li condividevano in formato elettronico. In linea generale, mentre Xerox era impegnata a perfezionare la tecnologia presente nelle fotocopiatrici, i clienti al contrario cercavano soluzioni per la gestione dei documenti molto più sofisticate. Solo dopo periodi bui l'impresa è riuscita a trasformarsi e ridefinirsi diventando l'azienda leader nella tecnologia e nei servizi di *document management* del mondo. L'esempio ci aiuta a comprendere come sia indispensabile per un'impresa innovarsi continuamente e non rimanere ancorata ai processi che le hanno permesso, fino ad ora, di generare profitti.

Le differenti metodologie di *compensation* adottate possono generare attriti tra i membri del team e gli altri lavoratori, originando nel peggiore delle ipotesi un malcontento generale e un calo della motivazione.

Inoltre, il successivo riassorbimento dei membri del team all'interno dell'organico aziendale può, al contrario, causare ridurre la motivazione e la voglia di lavorare in un contesto differente dal team abituale.

2.5 La leadership nei team

La storia ci mostra come sia di fondamentale importanza che gli individui appartenenti ad un gruppo si identifichino con la persona posta al loro comando. Questo concetto, che può risultare semplice nella vita quotidiana, risulta di vitale importanza all'interno delle dinamiche che governano l'ambiente di team. Come già accennato nel paragrafo precedente, all'interno di un team, il leader deve essere riconosciuto in qualità di "capo", in modo da mantenere compatto e coeso l'organico, ponendo fine ad eventuali discussioni interne, e funzionando da ponte di collegamento tra la realtà aziendale e lo stesso team. A questo, si possono aggiungere le competenze manageriali di gestione dell'attività del team, nonché di definizione di un sistema premiante attuato tramite una valutazione delle prestazioni di ogni singolo individuo e le successive possibilità di avanzamento di carriera. Come sostenuto da McDonough (2000), il futuro del leader è strettamente correlato alla prestazione del suo team. Il leader deve essere in grado di gestire relazioni anche al di là dei semplici confini organizzativi, soprattutto nei team, i quali hanno bisogno di poter raccogliere informazioni e acquisire risorse tanto all'interno quanto all'esterno dell'impresa. La leadership deve essere misurata e valutata in base alla tipologia del team: spostandoci dalla configurazione funzionale a quella autonoma, il soggetto investito della funzione di comando deve dimostrare un sempre più elevato livello di esperienza e prestigio all'interno, così da poter godere di fiducia da parte di tutti gli individui facenti parti dell'azienda. All'interno delle organizzazioni, la leadership ha un valore critico nella formazione di un contesto culturale in grado di incentivare l'innovazione per stabilire quella struttura, strategia e sistema organizzativo in grado di facilitare l'innovazione.

Come evidenziato da Hackman (1984) «un'azienda in cui il contesto organizzativo non supporti l'innovazione può facilmente minare i positivi effetti di qualsiasi team ben costruito». In quest'ottica il leader deve riuscire a creare una struttura organizzativa in grado di supportare le funzionalità del proprio team. Uno dei possibili problemi strategici è quello di dover creare un'infrastruttura che sia favorevole all'innovazione e allo sviluppo del lavoro in team (Van de Ven, 1986). L'implicazione che ne consegue è che senza l'intervento della leadership, i membri dell'organizzazione focalizzano l'attenzione verso le attività di routine e non verso le attività preposte per i processi innovativi (Starbuck 1983). Barnard Chester, nel 1938, evidenziò come molto spesso le finalità delle persone non coincidono con quelle dell'organizzazione, occorre che qualcuno provveda, attraverso una efficace azione, a guidare e gestire l'organizzazione in modo da sviluppare e assicurare comportamenti cooperativi. Nell'epoca della globalizzazione delle attività e degli individui, risulta fondamentale, soprattutto all'interno delle imprese costruire condizioni organizzative e processi adeguati per incentivare la rimozioni degli ostacoli alla cooperazione e dei contrasti fra diversi obiettivi e valori. In tale complessa finalità che va delineato il «centro dell'azione del management e di chi guida l'organizzazione, un centro che modifica le modalità di controllo sociale» (Bodega,2002). In questo modo si cerca di promuovere nuove forme basate su principi e valori quali l'apertura, l'integrazione e la valorizzazione delle relazioni⁵⁶. «L'energia collettiva che la leadership genera nelle persone che partecipano al processo innovativo, istaura una motivazione maggiore in ogni individuo» (Robert, 1984). Lo stesso Selznick (1957) enfatizza il ruolo centrale e di responsabilità che ha la leadership nella creazione della cultura organizzativa aziendale e nella gestione delle sue differenti parti, che siano divisioni o team. Questa responsabilità può essere individuata in quattro fattori chiave: a) definire la missione istituzionale; b) adottare la struttura e il sistema organizzativo per raggiungere il fine prefissato; c) difendere l'integrità del gruppo; d) mitigare i conflitti interni.

⁵⁶ Si può chiaramente comprendere come la leadership attuale sia fondata più su valori e principi piuttosto che su attività, azione organizzativa, metodi e tecniche, metriche e strumenti. Riprendendo la concezione di Covey (1990) la leadership ha a che fare più con temi come l'etica della persona, i valori e i principi piuttosto che con la gestione e con le regole. Questa tipologia di leadership può essere considerata come virtuosa e si contrappone alla leadership formale fondata sull'autorità.

Questa definizione può essere applicata sia al manager di un team, sia al vertice aziendale che deve gestire una moltitudine di individui. Il concetto che può essere ricavato da questa definizione è il fatto che il leader deve trasmettere e infondere valori a tutti gli individui che interagiscono all'interno o all'esterno del contesto aziendale. In questo modo, l'individuo si sentirà partecipe di un progetto di lungo periodo e questo avrà l'effetto di aumentare l'integrità del gruppo. Il leader deve, quindi, andare al di là della semplice funzione del comando formale, ma piuttosto si caratterizza per una *social integration* con la "vita" organizzativa.

2.5.1 Le modalità di leadership

La leadership si viene ad identificare come uno degli elementi basilari nei team, ma risulta anche quello maggiormente discusso. È fondamentale non incorrere nell'errore di considerare l'outcome finale del team, il successo nell'ottenimento degli obiettivi come variabili dipendenti da un solo individuo. La figura del team leader può essere identificata come l'elemento centrale per creare una maggiore gestione e coordinamento dei comportamenti dei singoli individui. La complessità e l'ambiguità che i team sono per loro natura caratterizzati, rendono poco probabile che tutte le uniche chiavi di successo delle diverse funzioni che una leadership richiede siano accentrate in un unico leader: si dà origine, quindi, alla cosiddetta leadership condivisa (Day, Gron e Salas, 2004). Lo sviluppo sempre crescente della tipologia dei team autonomi, soprattutto negli Stati Uniti, pone in evidenza come non sempre la leadership va ricercata in un unico individuo, ma piuttosto si può parlare di leadership condivisa. Gibb nel 1954 definiva la leadership come «un gruppo di qualità [...], una leadership distribuita tra i membri del gruppo» più che come un'autorità identificabile in un solo individuo, suggerendo la presenza di due tipologie di stile di leadership in un team: distribuita e focalizzata. Quest'ultima trova la sua concreta realizzazione quando la leadership è riposta nelle mani di un singolo individuo, mentre quella distribuita si sostanzia in una situazione in cui due o più individui svolgono i loro compiti, assolvono alle loro responsabilità contestualmente. Questo concetto ci pone di fronte ad una concezione di leadership intesa come supporto naturale nel sostenere gli altri, che si traduce in un incremento dei risultati finali e del livello di scambio di informazioni.

Secondo quanto sostenuto da Manz e Sims, all'interno del loro lavoro del 1987, le suddette due tipologie di leadership possono coesistere, e contestualmente combinarsi tra loro. Gronn, nel suo elaborato del 2002, ha affermato che questi due concetti di leadership sono da collocare su uno stesso continuum piuttosto che escludersi reciprocamente. Secondo questo approccio, se la caratteristica peculiare della leadership è identificabile nella capacità di influenzare i comportamenti degli individui, è facile comprendere come quanto più i membri riescano ad esercitare tale stile comportamentale all'interno di un unico team, tanto maggiore sarà il numero delle fonti di influenza che si verranno ad identificare; in questo senso, quindi, si parla di leadership condivisa.

Nel caso di team caratterizzati da elevati gradi di leadership condivisa, si verificherà una rotazione nel tempo della figura del leader, così da poter far leva su opinioni diverse durante il ciclo di vita di un team. Generalmente la rotazione avviene in base ad un preciso adattamento del team alla situazione o problematica che si viene a realizzare. Nella formazione e creazione del team, quindi, risulta fondamentale la selezione dell'individuo da porre a capo del team, così come risulti utile scegliere *team member* in grado di adattare le proprie caratteristiche di leader sostenendo e motivando lo stile corrente, o al contrario di proporlo quando la situazione ne permetta una sua modificazione.

2.5.1.1 Le condizioni per la creazione di una leadership condivisa

La leadership condivisa, come delineato precedentemente, è quello stile di gestione che vede compartecipazione di diverse figure nel ruolo di manager del team. In questo senso quindi la leadership non viene ricercata in un unico individuo, ma all'interno di più attori determinando un ruolo distribuito e non accentrato in una singola persona.

Tuttavia per poter attuare questa modalità devono sussistere alcune caratteristiche all'interno dell'organizzazione. La prima dimensione da verificare riguarda il contesto interno al gruppo. Il contesto si rivela essere terreno fertile per la nascita e lo sviluppo della leadership condivisa nel momento in cui i componenti del gruppo dichiarano di operare nella stessa direzione per il perseguimento dell'obiettivo in precedenza definito. Lo scopo internalizzato e interiorizzato dai membri del team conduce, a sua volta, ad un maggiore livello di empowerment, di impegno che viene profuso dagli individui nello svolgimento delle loro attività.

È stato inoltre notato che, in casi in cui l'obiettivo è condiviso, si registra non solo una maggiore propensione dei componenti del team ad essere disponibili e a collaborare (Avolio et al., 1996), ma anche a delineare insieme le successive azioni da intraprendere per il loro raggiungimento. Inoltre, con un set comunemente inteso di obiettivi e direzione, team *goal-oriented* (Yukl, 1989), i membri del team sono più propensi a stabilire obiettivi e intraprendere azioni che supportano le attività degli altri membri del team, facilitando in tal modo sia una prospettiva goal-oriented e i comportamenti di leadership originata dai membri del team, così come direzione collettiva delle attività del team. Nel supporto sociale è identificata un'ulteriore dimensione che motiva l'utilizzo di una leadership condivisa. L'impegno a cui i team members fanno ricorso nell'incoraggiarsi a vicenda emotivamente e psicologicamente viene tradotto come supporto sociale (Marks et al., 2001). Ciò determina uno scenario in cui gli appartenenti al team rendono palese il loro apprezzamento verso il sostegno apportato da ogni individuo, poiché può rappresentare una visione differente del problema. Il prendere attivamente parte ad un gioco di squadra si traduce, per gli individui che decidono di parteciparci, nella necessità di dimostrarsi maggiormente adatti alla collaborazione e al lavoro orientato all'ottenimento di obiettivi non individuali. Accompagnato al supporto sociale, si ritrova la terza variabile su cui verte una leadership condivisa: la "voce", definita come la natura e l'entità del contributo apportato dai singoli lavoratori nelle attività dedite all'ottenimento dello scopo predefinito. Perché ciò avvenga, è indispensabile che all'interno dell'organizzazione, siano presenti strutture di comunicazione interna, un elevato grado di coinvolgimento nel processo decisionale (Van Dyne e Lépine, 1998). La terza dimensione in analisi, la voce, è strettamente correlata con i concetti di interazione e partecipazione comportamentale, fonti di influenza sociale tra i componenti del team. Le tre dimensioni appena esposte, voce, supporto sociale e la condivisione dello scopo, sono uno il supplemento dell'altro, sono complementari e la presenza di tutte le dimensioni fa sì che la loro implementazione efficace sia assicurata. Accade, infatti, che in una situazione in cui i membri del team partecipano attivamente e cooperano tra loro con un elevato grado di motivazione e coinvolgimento (voce), avvertono che il loro impegno è fondamentale per l'ottenimento dell'obiettivo primario (supporto sociale), aumenta la propensione dei membri del team a condividere rischi e responsabilità.

Il guardare nella stessa direzione e il supportarsi a vicenda, elementi di base su cui si fonda la voce, contribuiscono alla formazione di una leadership condivisa.

È seguendo queste dinamiche che le tre dimensioni, considerate nel loro insieme, creano uno scenario interno caratterizzato da una totale comprensione e condivisione degli scopi da un elevato grado di identificazione da parte dei singoli nel team.

2.5.1.2 La figura del coaching esterno

Il ruolo ricoperto dal team coaching esterno ha subito diverse critiche, riguardanti, in particolare, l'influenza che un soggetto esterno all'organizzazione sia in grado di esercitare sui membri del team singolarmente e come gruppo e la sua capacità di addentrarsi in maniera assoluta nelle dinamiche interne al team. (Kozlowski et al, 1996; Manz e Sims, 1987). Possiamo individuare nella letteratura diverse tipologie di team coaching. Si possono distinguere tipologie più consone per attribuire maggiore potere alla leadership autonomamente stabilita in un team, e tipologie più adatte all'individuazione e risoluzione di ostacoli posti all'intera squadra, e tipologie che influenzano l'autonomia del gruppo e la sua gestione autonoma (Morgeson, 2005; Wageman, 2001). La prima tipologia delineata è definita come "coaching solidale" (Morgeson, 2005), poiché fa riferimento all'abilità del team a gestirsi autonomamente, ad essere intraprendente e nell'utilizzare al meglio il potere decisionale di cui dispone. La seconda classificazione fa riferimento a quell'approccio definito "coaching attivo" opposta alla leadership condivisa, che prevede un gestione di tipo individuale accentrata. Wageman (2001) ha evidenziato una correlazione positiva e significativa tra il supporto offerto da un team leader, in qualità di coaching, e la gestione autonoma dei membri del team. L'utilizzo di questa figura, secondo affermato da Hackman & Wageman (2005) può generare un maggiore impegno comune, la costruzione di obiettivi che possono ridurre il free riding, può avanzare proposte in ambito strategico, così da far sì che le azioni del team e i bisogni espressi dalla società siano perfettamente combacianti. (Hackman & Wageman, 2005). Da quanto appena esposto, si ipotizza che il coaching esterno rappresenti un fattore che incoraggia la leadership condivisa e funge da supporto nelle attività di gestione del team stesso. (Hackman & Walton, 1986).

Se l'ambiente interno del team è coeso ed offre sostegno ai suoi partecipanti, il ruolo ricoperto dal coaching esterno potrebbe essere ridondante e, quindi, creare problemi e non chiarezza nelle risoluzioni da applicare a potenziali conflitti e problemi. In caso contrario, in mancanza di un gruppo coeso ed amalgamato, la presenza del leader esterno può invertire lo status quo della situazione attuale, motivando i componenti del gruppo, facendo leva sullo spirito di identificazione sociale, favorendo l'allineamento delle capacità e degli obiettivi da perseguire.

Al coaching esterno vengono solitamente annessi altri elementi contestuali che sortiscono un effetto importante sull'utilizzo della leadership condivisa. Tra questi elementi sono da annoverare il compensation system e il sistema premiante.

2.5.2 Creare uno stile di leadership

Per poter creare uno stile di leadership che sia condiviso e supportato da tutta l'azienda è necessario che vi sia una coesione di intenti all'interno del vertice aziendale, in modo da delineare in maniera chiara ed efficace gli obiettivi che devono essere raggiunti e le politiche che possono essere intraprese per il loro raggiungimento. A questo si aggiungono le caratteristiche che ogni leader possiede e che saranno le basi del suo stile di leadership. Non è facile delineare le qualità che oggi deve possedere un leader, risulta chiaro però come nel contesto attuale tale figura non possa essere relegata al semplice ruolo volto all'impartire ordini ai propri sottoposti. Al contrario lo stile manageriale si attua come quel processo in grado di saper gestire al meglio le sinergie presenti all'interno del team, individuare e promuovere i talenti e valorizzando ogni singolo componente per riuscire ad ottenere una performance soddisfacente. Per fare ciò è importante che il manager sia a conoscenza di alcune caratteristiche, che se sapientemente comprese e adattate al contesto aziendale di riferimento possono costituire una valida base per incrementare la performance del team.

Possiamo individuare alcune caratteristiche⁵⁷ base che devono essere tenute in considerazione dal leader per poter guidare con efficacia e successo un team:

⁵⁷ Per delineare le caratteristiche di base che deve possedere un leader nella gestione del proprio team e dell'azienda in genere sono partito dalla consultazione di parecchi report e paper che attraverso interviste a manager e top manager delineavano alcune qualità indispensabili all'interno della figura posta al comando. Uno dei contributi di maggior spessore è stata l'analisi effettuata da Paga Executive, all'interno del gruppo Page, che attraverso interviste ai maggiori manager di tutto il mondo ha stilato una classifica della sette principali qualità che devono essere possedute da un leader aziendale (The seven secrets of Leadership, September, 2013, Page executive).

- *Chiarezze di focalizzazione.* Il manager di un team deve avere ben chiaro in primis il suo ruolo all'interno del team e successivamente l'obiettivo che deve raggiungere. Una chiara definizione degli obiettivi e dei diversi ruoli riduce la duplicazione degli sforzi e il senso di frustrazione che possono generarsi all'interno di un team. Nel qual caso il team fosse di natura eterogenea, i cui membri sono dispersi in diverse parti del mondo, il leader deve risolvere problematiche relative alla comunicazione, alle barriere linguistiche e alla frustrazione che può essere generata da una divergenza di opinioni. Particolarmente importante risulta delineare con chiarezza obiettivi e processi evitando di limitarsi a esortare i diversi membri senza un concreto supporto in grado di eliminare i conflitti dati dalla diversità culturale o da differenti approcci lavorativi. Utile, in questo senso, risulta l'elaborazione di una serie di principi operativi finalizzati all'individuazione di procedure atte alla risoluzione di problemi.
- *Flessibilità.* Abbiamo delineato, nei precedenti paragrafi, come sia importante attuare un processo di integrazione all'interno della struttura del team, cercando di colmare le lacune create dalle differenze culturali o di visione del rapporto collaborativo. Tuttavia, questo non deve essere a discapito della flessibilità che è la caratteristica principale del team. Infatti, il team manager deve avere la capacità di riconfigurare il team in dimensione, composizione e stili decisionali diversi in base alle circostanze che si manifestano nell'ambiente circostanze o in base alla tipologia di progetto. Questa capacità di riconfigurarsi a seconda delle necessità contingenti presuppone che ogni membro del team abbia chiaro lo scopo e l'obiettivo del cambiamento e che riesca a ritrovare valori o norme che non si distaccano troppo dalla precedente configurazione. Nell'ottica del manager, flessibilità può essere intesa come capacità di creare all'interno del proprio team, soprattutto se interfunzionale, sottogruppi temporanei che possono essere costituiti per soddisfare determinate esigenze che insorgono man mano. Inoltre la caratteristica di flessibilità si manifesta nell'abilità da parte del manager di modificare il proprio stile decisionale adattandosi alla vasta gamma di fattori che interagiscono con il team.

- *Collaborazione.* Risulta indispensabile riuscire a strutturare un rapporto collaborativo efficace all'interno del team. Questo si traduce in politiche atte a stimolare il lavoro in squadra e ad aumentare la fiducia dei diversi componenti. Molteplici sono gli strumenti che possono essere adottati dal team manager, tuttavia è utile comprendere quale di queste metodologie si adatta al contesto culturale presente all'interno del team. Il senso di collaborazione deve essere avvertito dai vari membri del team anche nella disponibilità espressa dal leader nel risolvere ed ascoltare i problemi che si vengono a creare durante lo sviluppo del progetto.
- *Ascolto.* Fondamentale è la creazione di un team caratterizzato da un forte senso di appartenenza alla dinamiche del team che abbia un forte senso di collaborazione e di appartenenza. Il leader deve cercare di interpretare i bisogni del team in generale e del singolo individuo, in modo da superare i limiti che potrebbero ostacolare lo sviluppo del progetto. In questo senso, il leader deve essere una figura pronta al dialogo e all'ascolto dei problemi che si vengono a delineare, evitando un approccio troppo autocratico che non permetterebbe una comunicazione proficua. Possono essere utilizzati numerosi strumenti volti ad aumentare il senso di comunicazione e di identificazione nella figura del proprio leader, come ad esempio gite ed escursioni di gruppo o la pratica di lasciare la porta del proprio ufficio aperta. Tuttavia, il leader deve mantenere un certo distacco facendo valere il proprio ruolo quando le situazioni lo richiedono.
- *Valorizzazione.* All'interno delle dinamiche di gruppo possiamo comprendere come risulti vitale valorizzare e supportare ogni individuo nel suo percorso all'interno del gruppo. Allo stesso modo i membri del team devono apprezzare il leader posto a capo del team instaurando un rapporto di stima reciproca. Per ottenere ciò è utile adottare uno stile di leadership più partecipativa e collaborativa piuttosto che importata sulla gerarchia dei ruoli. Inoltre, bisogna strutturare politiche che mirino a valorizzare la singola persona e gli obiettivi raggiunti dal gruppo, in modo da motivare il singolo e fidelizzare il gruppo.
- *La visione d'azienda.* Il manager non può essere focalizzato soltanto nella sua area di business specifica, ma deve riuscire a prendere decisioni inserite in un contesto aziendale globale.

Infatti, molto più spesso i leader team si devono rapportare con altre parti del tessuto aziendale per poter raggiungere il proprio obiettivo. Non va sottovalutato il rapporto di integrazione esistente tra il team e la sua realtà aziendale, le politiche e i processi adottati all'interno del team devono rispecchiare l'orientamento generale adottato dall'azienda.

- *Gestire le differenze.* Con la crescita dei team globalizzati si viene sempre più delineando il problema della gestione delle risorse umane provenienti da diversi contesti culturali. Il manager moderno deve fare affidamento alle sue abilità e agli strumenti adottati per riuscire a comprendere le diversità esistenti e strutturare un'ambiente di team in grado di apprezzare ed integrare i diversi punti di vista. Non a caso, nei team composti da membri provenienti da diverse aree geografiche, si cercano di incrementare le situazioni di scambio reciproco e di generare attività in grado di aumentare il lavoro di squadra e la condivisione di valori e idee.
- *Visione digitale.* Dato il crescente peso della comunicazione interna in maniera digitale i manager odierni devono conoscere in maniera approfondita quali vantaggi e svantaggi si possono generare dall'utilizzo di una tecnologia rispetto ad un'altra. Si dovrebbe cercare di integrare rapporti strettamente virtuali con approcci face-to-face in modo da poter incrementare la fiducia, la correttezza e la trasparenza. A questo si aggiunge la componente relativa ai rapporti esterni, in cui attraverso la comunicazione si cerca di trasmettere l'immagine e la reputazione aziendale.
- *Uno sguardo al futuro.* I manager dei team devono tenere in considerazione un orizzonte temporale di medio-lungo periodo (di solito 5 anni) nei piani strategici che adottano. Infatti le politiche di *compensation* adottate o semplicemente l'ambiente lavorativo creato dovranno confrontarsi con le scelte che verranno adottate dal contesto organizzativo in generale. I team, quindi, devono essere pronti a rispondere alla più vasta gamma di eventualità che si possono creare, così come gli individui che ne fanno parte devono sentirsi parte di un progetto di crescita che non si può limitare al breve periodo. Utile sotto questo aspetto è riuscire a promuovere una mentalità globale, di impresa, ed evitando di creare isole separate totalmente dal contesto organizzativo.

Inoltre, strutturare le convinzioni che le maggiori performance, oltre a generare un risultato per il singolo individuo, possono essere la spinta per lo sviluppo dell'azienda con benefici per tutta la collettività, compreso l'individuo stesso.

2.5.2.1 Stili di leadership

Partendo dagli studi di Lewin (1939) all'interno del suo elaborato "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates" si possono identificare tre differenti stili di leadership che possono essere adottate da un manager nella gestione di un gruppo di individui, in particolare per quanto concerne il processo decisionale.

- *Stile autocratico.* Nello stile autocratico, il leader prende le decisioni senza consultarsi con gli altri, tenendo in considerazione la sua visione del problema. La decisione viene presa senza alcuna forma di consultazione con altri individui, risultando focalizzata al solo livello individuale del manager. Negli esperimenti effettuati, Lewin ha scoperto come questa tipologia di gestione generi il maggior livello di malcontento e come gli individui non si sentano partecipi della realtà aziendale e di gruppo. Uno stile autocratico risulta efficiente quando la decisione non cambierebbe a seguito dell'introduzione di nuovi inputs, o punti di vista differenti, e dove la motivazione delle persone necessaria per svolgere le azioni successive non risentirebbe del coinvolgimento o meno all'interno del processo decisionale.
- *Democratico.* Nello stile democratico, il leader cerca di coinvolgere le persone nel processo decisionale, affinché ogni individuo possa esprimere la propria opinione. In questo caso il processo decisionale risulta essere condiviso, anche se la decisione finale rimane compito esclusivo del leader. Questa tipologia di processo decisionale democratico è generalmente apprezzata dalla totalità degli individui perché porta ad aumentare il coinvolgimento nelle decisioni aziendali. Tuttavia, questa tipologia presenta alcune problematiche quando vi sono una vasta gamma di opinioni differenti e non vi è la possibilità di raggiungere una decisione definitiva equa che metta in accordo tutte le parti.

- *Laissez-Faire*. Questa metodologia si concretizza per un coinvolgimento minimo della figura del leader all'interno del processo decisionale. Questo permette ad singolo individuo di prendere le proprie decisioni e di scegliere la metodologia più adatta. Il compito del leader rimane incentrato sulla coordinamento delle varie figure e sulla valutazione dell'esito finale. La metodologia del Laissez-Faire funziona meglio quando ci si trova a gestire figure specializzate e motivate nel portare a compimento i propri ruoli e nel prendere decisioni che siano utili sia all'individuo stesso che per la performance dell'impresa. Inoltre, questa tipologia di stili di leadership risulta vincente quando non vi è necessità di creare un coordinamento centrale e in cui i diversi individui risultano performanti anche attraverso la metodologia di lavoro autonomo.

Dagli esperimenti effettuati da Lewin risulta evidente come lo stile di leadership che risulta maggiormente efficace è la tipologia democratica, in quanto permette un maggior coinvolgimento e di conseguenza una performance più elevata degli individui. Se si considera l'ambiente lavorativo dei team, questa tipologia permette una maggiore flessibilità delle politiche di gestione, adattando i vari processi a seconda delle esigenze espresse dai lavoratori. Lo stile autocratico, pur permettendo un maggior coordinamento e controllo non è particolarmente indicato all'interno di quei team che organizzano la risoluzioni dei progetti aziendali tramite la condivisione di competenze e lo scambio di opinioni, processo attuabile solo all'interno di un contesto organico. L'ultima tipologia, Laissez-Faire, risulta molto difficile da strutturare in quanto non permette un controllo diretto sull'operato del singolo. Nel team, tendenzialmente organizzati per scadenze, risulta evidente come questo approccio possa generare risultati non performanti che se non attentamente compresi posso impedire il raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Queste tre metodologie devono essere inserite all'interno del contesto impresa, ovvero lo stile di leadership deve adattarsi all'ambiente che lo circonda. Risulta dunque difficile stabilire quale orientamento è da considerarsi come maggiormente performante, ma ogni stile si deve modificare o evolvere in base al contesto in cui è inserito. Questo presuppone che il manager non sia legato, in maniera vincolante, al proprio stile di leadership, ma che riesca a trovare la combinazione giusta, tra stile e caratteristiche, per il raggiungimento dell'obiettivo performance.

2.5.3 Implicazioni manageriali nelle organizzazioni

Se si prendono come riferimento le organizzazioni, in particolare le loro diverse strutture aziendali, un punto che viene considerato fondamentale risulta lo sviluppo di modelli di leadership che possano aumentare l'efficacia dell'azienda in generale e all'interno dei diversi team. In questo modo si può rafforzare l'interdipendenza tra i diversi stili manageriali e gli obiettivi condivisi dai diversi team, creando una visione che aiuti lo sviluppo della cooperazione reciproca. Inoltre, le organizzazioni possono strutturare processi, o fornire una formazione che favorisca una prospettiva di leadership condivisa permettendo la creazione di un ambiente più dinamico e meno burocratizzato. Gli stessi manager dovrebbero garantire, all'interno di ogni team, una visione chiara e condivisa dell'obiettivo comune e del processo attraverso il quale ottenerlo. Utile, in questo senso, sono tutte quelle iniziative rivolte all'aumento della partecipazione alle decisioni e alle strategie del team e la promozione di un ambiente positivo in cui i membri riconoscono i contributi apportati da ogni singolo individuo.

Gli sviluppi futuri, a livello organizzativo, dovrebbero prendere in considerazione stili di leadership in grado di ridurre al minimo l'influenza che può essere esercitata dalle differenze culturali o dai comportamenti dei diversi individui, cercando da un lato di concentrarsi in maniera più dettagliata nella comprensione e nello sviluppo della leadership e dall'altro di verificare le condizioni che costituiscono un contorno all'incremento dell'efficacia dello stile prescelto.

Alla nascita dei diversi stili di leadership contribuiscono diversi elementi. Tra questi i più ricorrenti sono le dimensioni e la composizione del gruppo di lavoro, in termini di esperienza accumulati, di abilità del singolo, e componenti inerenti agli aspetti demografici (Lau & Murnighan, 1998), possono svolgere un ruolo preponderante nello sviluppo delle diverse tipologie di leadership. Per questo motivo, risulta essenziale durante la creazione di un team, nelle sue diverse composizioni, decidere quale politica deve adottare l'azienda e quale tipologia di leadership sia più adatta alle diverse condizioni sia interne che esterne.

2.6 I team ad alta produttività

I gruppi ad alta produttività sono quelle tipologie di team che vengono considerati performanti secondo i comuni indicatori utilizzati per valutare la prestazione. Di solito sono composti da figure provenienti da diverse aree funzionali e con ruoli diversi, generalmente si strutturano attraverso l'utilizzo di team interfunzionali, ma possono essere individuati anche all'interno di specifici settori o aree aziendali. La caratteristica peculiare dei team con alte prestazioni è da individuare sia nell'ambiente lavorativo creato che risulta estremamente coeso e produttivo, sia nella figura del leader posto a capo del team. Le dinamiche che caratterizzano questi gruppi sono l'obiettivo a cui tutti i team dovrebbero convergere per poter essere considerati performanti secondo i criteri economici. Il manager, quindi, dovrebbe puntare a creare un'ambiente lavorativo stimolante e adatto al lavoro di squadra, che tenga conto delle diversità dei membri che lo compongono evitando di perdere di vista l'obiettivo comune. Questo ha l'effetto di generare negli individui un maggior senso di identificazione all'interno del proprio team e nella figura che ne viene posta a capo. Il manager ha il compito di coltivare il potenziale del gruppo, di interpretare i bisogni nascenti degli individui, di stimolare e mantenere la performance raggiunta e di guidare le decisioni complesse. Alcune politiche che possono essere adottate e che risultano incisive nel generare maggiore produttività all'interno del team sono le attività *team-building* e *moral booster*. Obiettivo del leader, attuato tramite il suo stile di leadership, è di riuscire a creare una visione di squadra e non più di singolo individuo nella gestione degli obiettivi e nella risoluzione dei problemi comuni.

2.6.1 L'effetto della coesione nei gruppi ad alta produttività

La produttività viene definita come quel rapporto esistente tra diverse risorse utilizzate per produrre un output. In questo caso con il termine risorse si tende a fare riferimento all'ampio set di fattori, conoscenze e abilità necessari al raggiungimento dell'obiettivo produttivo. I gruppi ad alta produttività sono caratterizzati da alcuni fattori che determinano la miglior performance, ma alcuni di questi se portati all'accesso possono generare performance negative.

Risulta compito del manager riuscire a bilanciare questi fattori affinché il loro utilizzo risulti adatto e performance al contesto aziendale in cui sono inseriti i team.

1. *L'efficienza nell'utilizzo delle risorse.* Con il presupposto che risorse simili e complementari vengono impiegate nei processi produttivi, la qualità e il volume dell'output automaticamente determinano l'efficienza di utilizzo delle risorse. Un'alta qualità e volume del lavoro prodotto riflettono un'efficiente utilizzo delle risorse e viceversa. Il ruolo del manager in questo caso consiste nel riuscire a coordinare l'utilizzo delle differenti risorse al fine di ottenerne un utilizzo efficiente e conseguentemente un miglior livello di performance.
2. *La qualità del prodotto o servizio offerto.* Numerosi sono stati gli studi sugli effetti della coesione di gruppo nella qualità del prodotto offerto e sui processi decisionali attuati dai manager. Losh (2003) ci delinea come «la coesione sia uno degli effetti più positivi all'interno di un gruppo e come possa portare a performance maggiori». Williams (1992) ha correlato l'effetto di coesione sulla qualità della produzione ad altri aspetti identificabili all'interno del lavoro in team, come le norme e i valori che vengono trasmessi ai membri del gruppo e che ne determinano la cultura lavorativa. Inoltre, le ricerche nel campo del comportamento organizzativo e le dinamiche di gruppo hanno dimostrato come l'eterogeneità dei membri del gruppo porta tipicamente a decisioni migliori rispetto a quelle individuate all'interno di gruppi omogenei. Questa conclusione si basa sull'idea che, sebbene l'omogeneità dei membri del gruppo aumenta la solidarietà e la coesione degli individui, per ironia della sorte sono questi stessi effetti positivi che portano gruppi omogenei ad essere in ultima analisi meno produttivi (Antonio e Hakuta, 2003).
In altri termini, la coesione all'interno di un gruppo se portata agli estremi produce un impatto negativo identificabile in una deviazione dagli obiettivi e fini organizzativi, in una diminuzione della competizione degli individui che non risulta favorevole all'aumento della performance del gruppo.

Ancora, Vecchio (2005) ha suggerito come in un gruppo estremamente coeso «il processo decisionale può essere indirizzato verso la ricerca del consenso piuttosto che nel tentativo di esplorare alternative differenti», determinando una gestione manageriale guidata dagli obiettivi espressi dalla totalità dei membri del gruppo. Questo, se non attentamente gestito, si può tradurre in una focalizzazione sugli obiettivi espressi dal gruppo e non determinati dall'impresa, che se risultano in contrasto possono generare problematiche anche a livello manageriale, oltre che di performance. Se non attentamente gestita dal manager, la troppa coesione può portare ad una divergenza di obiettivi e nell'impossibilità di adottare uno stile di leadership autonomo.

3. *Il volume di lavoro prodotto.* Uno dei vantaggi dei team è identificabile nella costruzione di un sistema premiante basato sullo sforzo infuso da ogni singolo membro nella realizzazione del progetto. Questo genera un aumento della competizione portando ad un incremento della produzione e della performance generata da ogni singolo individuo. Come sottolineato da Vecchio (2005) «avere altri nelle vicinanze tende a facilitare la performance», in un gruppo altamente coeso al contrario i due aspetti precedenti sono ridotti al minimo. Ancora, se all'interno di un gruppo «i rapporti sono troppo amichevoli, i membri finiscono per lavorare in maniera più rilassata, risultando meno motivati a produrre secondo le norme presenti all'interno dell'organizzazione» Losh, 2003).

CAPITOLO 3

L'analisi dell'ambiente lavorativo cinese e del settore sanitario. Il case study della società Vamed.

Le differenti visioni.

«Ci sono piccole differenze tra le persone,
ma queste piccole differenze creano una differenza enorme.

Le piccole differenze costituiscono l'atteggiamento
mentre la grande differenza deriva dal fatto che
questo atteggiamento sia positivo o negativo»

W. Clement Stone.

Imparare le virtù.

«Quando incontrate persone virtuose cercate di emularle,
quando incontrate persone che tali non sono, guardate in voi e meditate.

Se viaggiassimo in tre, certamente avrei sempre un maestro accanto:
dell'uno coglierei i pregi per trarne esempio,
dell'altro coglierei i difetti per emendarmi.

Pertanto è essenziale l'altrui presenza,
giacché è nel rapporto con l'altro
che si attiva il pensare e l'agire dell'uomo»

Confucio.

Le differenze come vantaggio competitivo.

«La forza è nelle differenze, non nelle similitudini»

Stephen Covey.

3.1 L'evoluzione della religione e della cultura in Cina

Nella lingua cinese la parola "religione" (zongjiao) significa letteralmente "insegnamento degli antenati" ed esprime lo stesso significato del termine latino *religio*, ovvero tramandare una conoscenza il cui valore permane immutato nel tempo. Le prime forme di religione che si formarono in Cina, all'incirca tra il 3000 e il 2500 a.C, possono essere ricondotte alla sfera delle scuole sciamaniche che custodivano i miti e le usanze delle diverse popolazioni in cui era frammentato il territorio cinese. I più antichi documenti del pensiero cinese contengono testimonianze storiche che coprono un arco di 1.700 anni, dal regno di Huangdi (2500 a.C.) al periodo dei Regni combattenti (480-222 a.C.). Esse costituirono l'eredità di pensiero della quale fruibirono le Scuole filosofiche sorte a partire dal sec. VI a.C. tra l'800 e il 200 a.C. In questo periodo, perde terreno la religione sciamanica e ad opera dei «Grandi Filosofi» sorgono molteplici scuole religiose che creeranno le basi per la formazione di una tradizione cinese comune. In questo periodo, denominato "Cento Scuole", si formano all'interno del panorama culturale cinese differenti correnti di pensiero che tentano di fornire risposte, speranze e contraddizioni alle condizioni politico sociali del tempo. I primi storici (sec. II-I a.C.), tentandone la classificazione⁵⁸, ne hanno elencate, come segue, le sei maggiori:

- Yin-yang Jia, Scuola cosmologica Yin-yang;
- Ru Jia, Scuola dei Dotti o Letterati (più nota in Occidente come Scuola confuciana)⁵⁹;

⁵⁸ Questa classificazione è ripresa nel libro pubblicato da Cheng A. (2000) "Storia del pensiero Cinese", in cui oltre alla semplice suddivisione, ne viene fornita una breve descrizione. Dal punto di vista sociale, ciò che stava accadendo in quel tempo era il dissolversi dell'antica etica tradizionale, "il collasso dell'etichetta e del deterioramento della musica" e la nascita di un nuovo modello sociale, che preoccupava gli intellettuali dell'epoca.

⁵⁹ Per quanto riguarda la vita di Confucio e la sua dottrina riporto la descrizione che Daniello Bartoli egregiamente propone all'interno della sua monumentale opera "Istoria della Compagnia di Gesù" nella sezione La Cina (1653-1673): «Solo a Confucio il suo zelo e il suo cuore persuasero d'addossarsi tutto il gran peso di quell'affare, quanto era, riformar l'imperio, tornandolo all'antica sincerità de' costumi, e rettitudine del governo.[...] istituito, e messo in uso l'onore il padre vivo e defonto, con quelle gran dimostrazioni d'affetto, che poco fa dicevamo; collegati fra sé i popoli prima disuniti, tutto un Regno pareva essere una sola famiglia; riformati i libri de' savi antichi, con trarne tutto il nocevole alla gioventù, e compilatone il puro buono in un corpo; sollevate le lettere già scadute, e tornata in uso la filosofia già vicina al dismettersi; e finalmente lasciata in eredità a tutti i Cinesi avvenire l'idea de' suoi precetti espressa nell'esempio della sua vita, perfetta in ogni genere di virtù filosofica, e morale; morì, pianto universalmente da' popoli, e da' grandi, e onorato da' suoi discepoli con solennissime esequie». (Daniello Bartoli, La Cina, cit., pagine 146-147).

- La MoJia, Scuola mohista;
- La Ming Jia, Scuola dei Nomi;
- La Fa Jia, Scuola legalista;
- La Daode Jia, Scuola taoista⁶⁰.

Le due scuole religiose che si diffusero e sopravvissero in Cina sono la Scuola dei Dotti o Letterati (più nota in Occidente come Scuola confuciana) e la Daode jia, o Scuola taoista. Da questo momento fino all'inizio del 900 è la filosofia confuciana a dominare ed a regolare ogni aspetto della vita cinese, ponendo le basi per una solida cultura tradizionale condivisa da tutte le popolazioni che componevano il territorio cinese. Dopo la morte di Confucio, la Cina entra nell'epoca detta delle "Cento Scuole rivali", periodo di transizione sia culturale che economica. Nel 136 a.C., nel periodo in cui a regnare era l'imperatore della dinastia Han, il confucianesimo divenne l'ideologia di stato. È un momento di rilievo fondamentale: il confucianesimo diventa un'ideologia al servizio del potere politico e tutti gli eruditi, infatti, che seguiranno, "conservatori" e/o "riformisti", ritroveranno in esso il loro punto di riferimento. A queste scuole religiose deve essere aggiunto il Buddhismo, che ricopre un ruolo fondamentale nell'ampliare il concetto della salvezza dell'uomo nell'era della divisione del paese in regni combattenti. La sua diffusione nel territorio cinese si deve soprattutto sia alle rotte commerciali⁶¹ che a quelle marittime che permisero a

⁶⁰ Il taoismo viene considerata la seconda scuola di pensiero cinese per importanza e influenza che trae le sue origini dalla figura leggendaria del maestro Laozi, il "Vecchio Maestro". Questa dottrina filosofica si incentra nel rapporto tra individuo e regno naturale, al contrario del confucianesimo che considerava la relazione tra individuo e società. Il taoismo si viene ad indentificare come una filosofia di completamento della vita ordinaria, un'intellettuale ad esempio poteva dedicarsi a tale dottrina di ricerca dell'armonia con la natura nel suo tempo libero o nel momento dell'abbandono degli incarichi istituzionali, dove i precetti confuciani erano obbligatori. Il pensiero centrale di questa dottrina è identificabile nelle prassi che l'individuo deve seguire per il conseguimento dell'immortalità individuale, raggiunta mediante una graduale conoscenza del proprio organismo e del rapporto con la natura, fino alla creazione interna di un corpo alchemico imperituro e non soggetto a decadenza. Per il raggiungimento di questo scopo sono impiegate tecniche ascetico-magiche che possono essere ricollegate alle basi dottrinali occulte espresse nella scuola filosofica Yin-Yang Jia, o scuola cosmologica. Allo stesso modo, sul piano politico, la posizione taoista si manifesta come l'antitesi alla dottrina confuciana, in questo senso l'atto del governare deve tendere costantemente al non governare, lasciando che l'autonomia personale e quindi la cultura di ogni individuo ne regoli i comportamenti.

⁶¹ La più conosciuta viene chiamata Via della Seta, che metteva in comunicazione la Cina con l'Asia centro-occidentale. Il nome deriva dall'introduzione dell'opera "Tagebücher aus China" (1907) in cui, il geografo e geologo tedesco, Ferdinand von Richthofen definisce con questo termine l'itinerario che parte dal Medio Oriente e si conclude, attraversando tutta la Cina, nella città di Luoyang.

questa corrente religiosa di introdurre svariate linee di pensiero, testi e idee, identificabili nei diversi centri culturali sparsi in tutta l'Asia, appartenenti a correnti diverse. All'inizio il buddhismo ha incontrato non poche difficoltà, oltre che per la resistenza da parte della scuola confuciana, che si considerava custode della saggezza tradizionale del Paese, anche per la difficoltà del popolo a comprendere alcuni aspetti, come il celibato dei monaci, che andavano contro l'etica tradizionale, in questo caso la continuità della propria linea familiare. «La prima precisa menzione del Buddha figura in un editto del 65 a.C, riguardante un principe imperiale, Ying di Chou, il quale manteneva presso la sua corte di Pengcheng, un importante centro commerciale della Cina orientale dove gli stranieri dovevano essere numerosi, una comunità di monaci stranieri e di laici indicati con la loro denominazione tecnica indiana; e il testo precisa che il principe "sacrificava al Buddha"»⁶² (Demieville 1984). All'interno del panorama religioso cinese possiamo individuare tredici differenti scuole che svilupparono svariati insegnamenti o pratiche e che tutt'ora ricoprono un ruolo fondamentale nella vita della maggior parte della popolazione cinese. Il confucianesimo, divenuta ideologia di Stato nel 136 a.C.⁶³, rimase tale, assumendo carattere dominante fino al 1911, anno in cui si registra la nascita della repubblica cinese.⁶⁴ Il partito comunista cinese nel 1949 dopo oltre vent'anni di guerra riesce ad installarsi saldamente al potere sotto l'energica guida di Mao Zedong⁶⁵. Possiamo far riferire a questa data anche la nascita del marxismo nella sua versione maoista come ideologia ufficiale di stato, si tratta della visione marxista di Lenin⁶⁶ adattata al contesto culturale cinese.

⁶² Attraverso l'opera di Paul Demieville "Il Buddhismo cinese" possiamo verificare come la diffusione del Buddhismo sia avvenuta principalmente attraverso un'intensa attività missionaria di monaci provenienti dall'India e dall'Asia centrale.

⁶³ Il 136 a.C viene identificato come l'anno in cui il Confucianesimo viene adottata come religione di stato grazie all'opera di Dong Zhong-Shu (179-104 a.C.), che attraverso forti concessioni dottrinali, ne rielabora alcuni contenuti che potevano ostacolare la visione del potere regale.

⁶⁴ Gli esami di Stato confuciani vennero aboliti poco prima della fine dell'impero, nel 1905.

⁶⁵ Al termine della guerra civile nasce la Repubblica Popolare Cinese, governata dalla Costituzione promulgata nel 1954. Il primo articolo di tale Costituzione definisce la Repubblica Cinese come nel "*uno stato (guojia) socialista di dittatura democratica popolare, guidata dalla classe operaia e basata sull'alleanza tra operai e contadini*". Sono state introdotte modifiche sostanziali negli anni novanta a garanzia dei diritti civili dei cittadini e della proprietà privata, cercando di diminuire il controllo da parte dello stato per una maggiore liberalizzazione a livello economico.

⁶⁶ Lenin, pseudonimo di Vladimir Ilich Uljanov, è stato un filosofo e politico russo artefice della rivoluzione d'ottobre del 1917 che portò alla fondazione dello stato sovietico. Uno degli scritti più famosi "Stato e rivoluzione" del 1917 porrà le basi anche la successiva rivoluzione cinese, l'ideologia di fondo era quella di una democrazia, una "libertà collettiva" secondo le parole di Lenin (1917), che attribuisca il potere assoluto al partito degli operai e dei contadini.

In questo senso la rivoluzione non viene promossa dalla classe operaia, ma Mao fece affidamento su quella contadina. La rivoluzione cinese non parte da una fase avanzata di industrializzazione, ma trae le sue origini da un mondo ancora dominato dallo scenario agricolo e rurale. Da questo momento in avanti la condanna agli insegnamenti di Confucio diviene sempre più inequivocabile da parte del nuovo governo, per la prima volta la dottrina veniva considerata come un nemico da abbattere. Nel 1989 una violenta repressione operata dal governo bloccò il movimento formato dagli studenti di Pechino che volevano avviare la Cina a riforme di tipo occidentale sia in ambito economico che in quello sociale, passando dalla cultura marxista a quella liberale⁶⁷. Negli anni novanta del XX secolo si avvia una fase di recupero della dottrina confuciana che ne riporta in auge i valori e delineandone una *consecutio*, nella cultura cinese, di oltre 2000 anni. Il confucianesimo si è sedimentato all'interno di svariate culture asiatiche⁶⁸ conducendo verso una morale che ponesse al centro della vita dell'uomo valori autentici. Alcuni dei valori⁶⁹ su cui fa leva l'intera ideologia confuciana sono fedeltà, obbedienza, lealtà, rinuncia all'egoismo individualista. Questi valori rappresentano la base che ha condotto queste nazioni a dar inizio allo sviluppo delle loro economie e le loro società, non trascurando le condizioni di stabilità (famigliare e sociale e politica) fino ad eguagliare i livelli dell'occidente ed a diventare suo rivale.

⁶⁷ Pur essendo state fatte riforme sostanziali la Costituzione che attualmente è in vigore in Cina risulta su alcuni punti molto distante dalla nostra idea di libertà e democrazia. Nella seconda parte dell'articolo 1 troviamo infatti "Il sistema socialista è il sistema di base della Repubblica popolare cinese. L'interruzione del sistema socialista da qualsiasi organizzazione o individuo è vietata." O ancora nell'articolo 5 si può leggere "Tutti gli organi dello Stato, le forze armate, tutti i partiti politici e le organizzazioni pubbliche e di tutte le imprese e le istituzioni devono rispettare la Costituzione e la legge. Tutti gli atti in violazione della Costituzione o della legge devono essere indagati. Nell'articolo 15 possiamo trovare la descrizione dell'economia cinese come "Lo Stato esercita economia di mercato socialista" (Costituzione della Repubblica Popolare Cinese, 1982).

⁶⁸ Il Giappone, la Corea, il Vietnam, la città di Singapore e di Taiwan ne sono solo un esempio.

⁶⁹ Riporto alcuni massime ritrovate all'interno del testo Dialoghi (2006) che permettono di comprendere in maniera più completa la dottrina espressa da questa corrente filosofica religiosa.

" Educare tutti senza discriminazione di stato sociale e di insegnare in modo adeguato alle caratteristiche degli studenti ".

" Studiare senza pensare porta alla confusione; pensare senza studiare porta alla pigrizia".

In questo senso la visione di Confucio si fondava sui principi morali dell'etica individuale e sociale fondata sul senso di rettitudine e giustizia, dell'importanza delle relazioni sociali, individuate secondo precise norme etiche e riti che dovevano accompagnare la vita di ogni uomo. L'osservanza di tali principi consente di regolare e controllare le relazioni umane e garantisce l'ordine sociale mediante il rispetto delle gerarchie sociali e famigliari. Inoltre, viene data una grande importanza al senso di lealtà ed empatia nei confronti del prossimo, all'apprendimento inteso come intreccio di studio, pratica e riflessione attraverso il miglioramento di sé e degli altri tramite la condivisione e la messa in pratica delle conoscenze apprese.

3.1.1 Il concetto di famiglia

All'interno della cultura cinese, la famiglia costituisce il nucleo di base della società e il punto di unione tra cultura e stato. Infatti, il nucleo familiare svolge un importante ruolo nell'educazione del bambino cinese, futuro cittadino dello stato. I primi insegnamenti riguardo al senso del dovere e del rispetto, la cortesia, il senso di rispetto per gli anziani e nei confronti dei genitori, sono valori che vengono trasmessi fin da subito, costituendosi come l'atto di tramandare le antiche tradizioni di generazione in generazione. Proprio in questa fase il bambino apprende i principi che dirigono i rapporti sociali all'interno del mondo cinese, in primis il rispetto nei confronti del padre e dei fratelli maggiori così come tutti i membri più anziani del clan, secondariamente, nella vita pubblica, verso i superiori che ricoprono una posizione più importante per rango rispetto alla propria. Possiamo quindi identificare nella famiglia un ruolo centrale nella cultura cinese, così come il ruolo del capo famiglia e di ciascuno dei componenti del clan costituiscono la base della dell'insegnamento della morale corrente. In questo senso la famiglia viene a costituire il pilastro su cui si regge l'intera società cinese sia per la influenza sulla vita quotidiana e al nucleo, sia per il suo rapportarsi e fondersi all'interno dell'intera società civile e politica.

3.2 L'economia della Cina

Da millenni il tradizionale caposaldo dell'economia cinese era individuabile nell'agricoltura, che si impose sulle pratiche pastorali delle popolazioni nomadi, riuscendo nel tempo ad acquisire un importante ruolo sociale oltre che economico. Riprendendo la dottrina confuciana possiamo individuare come l'agricoltura e la classe dei contadini fossero centrali per il mantenimento dell'ordine cosmico. Quest'ordine sociale rimane quasi del tutto invariato fino all'avvento nel 1949 della creazione della Repubblica Popolare Cinese guidata da Mao Zedong, ed è proprio a causa di questo ordine sociale che Mao cerca di fare leva durante i moti rivoluzionari sulla classe dei contadini e non su quella degli operai, settore non particolarmente sviluppato in Cina. Il nuovo governo, una volta instauratosi al potere, diede avvio ad una vasta riforma per la ricostruzione della struttura

economica del paese, rivolgendosi in particolare alle aree rurali e all'agricoltura⁷⁰ attraverso la riforma agraria che portò alla redistribuzione delle terre a circa 300 milioni di contadini. Il primo piano quinquennale (1953-1958) cambiò il volto all'economia cinese, soprattutto organizzando l'agricoltura in cooperative agricole e creando le basi per lo sviluppo di una potente industria pesante.

Possiamo, quindi, rinvenire in queste riforme le basi per il successivo sviluppo della potenza economica cinese⁷¹. Tuttavia, all'interno dei piani adottati dal governo comunista⁷², che ha sempre promosso una politica che garantisse diritti all'istruzione e alla sanità all'intera popolazione, possiamo facilmente individuare come gli investimenti programmati per lo sviluppo di queste importanti tematiche siano stati sempre di natura inadeguata per il loro adeguato sviluppo.

Lo sviluppo del settore secondario infatti, non si evolve di pari passo con lo sviluppo di un efficiente settore terziario. Focalizzandoci su questo aspetto possiamo individuare come lo stato abbia dovuto affrontare enormi problematiche per riuscire a garantire un servizio sanitario adeguato al flusso di contadini che si riversava nelle crescenti metropoli industriali.

Dopo il XIV Congresso del Partito comunista cinese, svoltosi nel 1992, la Cina adotta ufficialmente un sistema economico socialista di mercato⁷³, inaugurando una fase di espansione economica costante che la porterà a diventare una delle maggiori potenze al mondo nel 2014⁷⁴. Gli sforzi politici adottati si sono concentrati verso due direttrici: la decentralizzazione e la privatizzazione.

⁷⁰ Nel 1952 ben il 60% del PIL era generato dal settore primario (OECD,2002).

⁷¹ Infatti in poco più di vent'anni, ovvero alla morte di Mao Zedong avvenuta nel 1976, la Cina si era affermata nel panorama mondiale come uno dei maggiori paesi agricoli e industriali al mondo raggiungendo l'autosufficienza alimentare e creando un apparato industriale in grado di sopportare lo sviluppo della popolazione.

⁷² I diversi piani realizzati hanno avuto come principale obiettivo il passaggio da un'economia pianificata a livello centrale, ad una *market-oriented* indirizzando gli sforzi politici verso due direttrici ben precise: la decentralizzazione e la privatizzazione (Gu e Lundvall, 2006).

⁷³ L'espressione, che è certamente ambigua, indica in generale un sistema in cui lo stato non ha più il potere e il compito di detenere la proprietà dell'apparato produttivo, né tantomeno di occuparsi in maniera diretta e specifica della sua gestione. L'idea che anima questa concezione economia è che il governo debba coordinare lo sviluppo di tutte le regioni del paese e che la ricchezza sia equamente distribuita all'interno della popolazione, pur le ovvie distinzioni di classi sociale, e garantisca il continuo sviluppo e l'efficiente funzionamento dei servizi pubblici.

⁷⁴ Utile in questo senso quanto riportato dall'OECD nel rapporto del 2002 secondo il quale il progresso che vede protagonista la Cina a partire dal 1978, anno in cui è cominciata la grande riforma, può essere considerato una delle storie di maggior successo in ambito economico del secondo post-guerra. Solo il Giappone e la Corea sono riuscite a mantenere un livello di crescita comparabile. La performance della Cina è tra le più straordinarie considerando che è stata oggetto di un processo di riforma graduale e di uno sviluppo che ha preso piede nonostante il peso ingente della proprietà statale su un gran numero di imprese.

Sotto la prima linea d'azione possiamo individuare tutte le iniziative adottate dal governo volte a concedere una maggiore autonomia decisionale nei piani di produzione, nelle scelte relative agli investimenti e all'acquisto di tecnologie, nella gestione del personale e nelle politiche di marketing.

Questo processo si è realizzato anche attraverso una ristrutturazione delle imprese statali e nella redazione di riforme sostanziali in materia di tassazione del sistema bancario. Il processo di privatizzazione si è concretizzato, nel corso degli anni '80 e '90, attraverso una graduale diminuzione delle restrizioni riguardanti le imprese private. Questo processo, ancora in corso, non ha risparmiato le imprese statali, creando riforme atte a trasformarle in moderne entità aziendali orientate al mercato. Tuttavia, se non si analizzano solo i dati economici che risultano alquanto positivi⁷⁵, si può comprendere come la ricerca spasmodica della crescita di quest'ultimi, non sia stata accompagnata da un profondo e radicale cambiamento sotto altri "indici" di analisi.

Se pensiamo che la proprietà privata viene riconosciuta ufficialmente solo nel 1999, appare chiaro come non sempre un indice positivo rispecchia una situazione di benessere generale del paese, infatti il drastico aumento del ceto povero e gli squilibri creati dalla nuova economia stanno sempre più penalizzando l'economia del dragone rosso⁷⁶. Una delle tappe fondamentali del processo di riforma e sviluppo dell'economia cinese verso un'ottica *market-oriented* è individuabile nel suo ingresso a partire dal 2001 nella *World Trade Organisation* (WTO)⁷⁷.

Tale evento ha infatti dato via ad un graduale processo di liberalizzazione del commercio estero e alla regolamentazione privata del tutto innovativi per l'economia cinese. La possibilità di accedere a nuove risorse, soprattutto *knowledge based*, e la possibilità di sfruttare tecnologie importate dall'estero, hanno consentito all'economia cinese di ottenere importati vantaggi a livello commerciale costituendo le basi per la spinta innovativa che sta interessando la Cina in questi ultimi anni.

⁷⁵ La Cina ha aumentato la sua quota nella produzione mondiale dal 2% a ben il 13% nel 2010 (OECD, 2012).

⁷⁶ Utile in questa analisi sono stati i due rapporti elaborati dall'OECD. Il primo, *China's Emergence as Market Economy: Achievements and Challenge* del 2011, ha permesso una focalizzazione sui nuovi mercati che si stanno sviluppando maggiormente in Cina. Il secondo documento *China Focus: Lessons and Challenges* del 2012 si è caratterizzato per un'analisi dell'evoluzione economica cinese negli ultimi decenni.

⁷⁷ Ingresso avvenuto a partire dall'11 Dicembre 2001, come 143° membro.

A questo si possono aggiungere le nuove norme in materia di sovvenzioni e finanziamenti alle imprese statali (SOE) emanate dalla Cina, questo aspetto sottolinea il ruolo chiave che lo Stato ha ricoperto nel processo di cambiamento dell'economia cinese (Greene *et al.*, 2006). Un'altra delle manovre politiche che ha preso il via, in seguito all'ingresso della Cina nel WTO, riguarda le tariffe sulle importazioni di beni. Esse avevano già subito un dimezzamento nel decennio precedente l'adesione della Cina al WTO, ma l'attuazione degli impegni di adesione delineati all'interno delle normative WTO ha determinato un'ulteriore spinta in questa direzione, con un conseguente dimezzamento tra il 2001 e il 2010. L'ingresso della Cina nel WTO si è poi rilevato di fondamentale importanza per ciò che concerne lo sviluppo del settore dei servizi. Infatti, come delineato in precedenza, al momento dell'adesione le riforme che la Cina aveva adottato riguardavano molto più il settore industriale che quello del terziario. Attraverso l'adesione al WTO, invece, la Cina ha accettato di ridurre svariate norme e regolamenti esistenti, tipici della concezione economica protezionista, che limitavano l'accesso al mercato di prodotti e servizi esteri, in questo modo si è dato il via allo sviluppo di molteplici attività relative al settore terziario. I fornitori stranieri di servizi, tramite i nuovi accordi siglati, sono stati autorizzati a rivendere al dettaglio tutti i loro prodotti, così facendole aziende hanno ottenuto il diritto di importare ed esportare tutti i beni ad eccezione di quelli soggetti a monopoli commerciali statali. Settori di particolare importanza come quello delle telecomunicazioni, bancario e sanitario sono entrati così pienamente nel vortice delle dinamiche economiche internazionali, attraverso l'eliminazione della maggior parte delle restrizioni e di numerose pratiche discriminatorie che sino a quel momento avevano limitato l'ingresso in tali settori ad imprese estere e alla proprietà straniera. Il settore privato, grazie soprattutto agli accordi siglati all'interno del WTO, ha subito un rafforzamento e uno sviluppo senza precedenti. Infatti dopo le riduzioni tariffarie che hanno ridotto le barriere commerciali, le modifiche costituzionali che si sono realizzate dal 2004 in avanti hanno consentito una maggiore apertura alla visione liberista di proprietà privata come mezzo per raggiungere un rapido sviluppo economico. Sono infatti state abolite molte delle norme che sino a quel momento avevano impedito la partecipazione del privato in una vasta gamma di settori aprendo le porte ad investimenti privati in nuovi e importanti settori (OECD, 2012).

3.3 Il lavoro in Cina.

Per comprendere nel miglior modo possibile le tematiche che sono rivolte alla gestione delle risorse umane all'interno di un team e come la loro performance può essere incanalata per l'ottenimento di un risultato economico positivo è utile comprendere fin da subito le dinamiche del mercato del lavoro cinese e la condizione dei lavoratori. Grazie a ciò, sarà possibile delineare alcune differenze tra l'ambiente di lavoro cinese e quello occidentale, nonché comprendere come l'insieme di valori culturali e diritti costruiscano la base del comportamento del lavoratore cinese, che risulterà, sotto molti punti di vista, in antitesi con i normali standard occidentali.

3.3.1 Il lavoratore

Il mondo del lavoro in Cina è regolato dalla normativa di diritto del lavoro nota come *PRC Public Employment Law*⁷⁸, a questa si sono aggiunte nel corso degli anni altre normative⁷⁹ che hanno modificato l'aspetto del mercato del lavoro in Cina. Oltre alle normative emanate dal governo esistono regolamenti e circolari sia nazionali che locali che possono integrare la normativa di base. In riferimento alla legge sindacale, emanata il 27 ottobre 2001, possiamo facilmente comprendere come in Cina non esistano la formulazione dei sindacati tipica occidentale. In questo senso esiste la Federazione dei Sindacati Cinesi, che è stata realizzata a partire dagli anni '50 dal partito comunista, ma il suo obiettivo o scopo primario non è la difesa dei diritti del lavoratore, ma anzi, attraverso le normative e regole emanate, viene utilizzata come uno strumento per controllare l'operato del lavoratore e verificare il rispetto delle regole emanate dal partito.

⁷⁸ Viene comunemente indicata come *Labor Law* ed è stata promulgata il 5 luglio del 1994 e entrata in vigore il 1 gennaio dell'anno successivo.

⁷⁹ Alcune delle normative più importanti che riguardano il diritto del lavoro in Cina sono le seguenti:

- Regole per l'amministrazione del lavoro straniero in Cina del 22 gennaio del 1996, in vigore dal 1 maggio del 1996;
- Legge sulla prevenzione e controllo sui disagi occupazionali, in specifico sicurezza sul luogo del lavoro, del 27 ottobre del 2001, sono esclusi da questa normativa la sicurezza sul lavoro nelle miniere e con sostanze tossiche;
- Le retribuzioni minime, tramite decreto emanato il 20 gennaio del 2004;
- Legge sui contratti di lavoro approvata il 29 giugno del 2007, entrata in vigore il 1 gennaio del 2008;
- Legge sulla previdenza sociale del 28 ottobre del 2010, entrata in vigore il 1 luglio del 2011.

Questo ovviamente porta ad una tensione sociale che molte volte sfocia in rivendicazioni pubbliche e manifestazioni all'interno delle imprese che vengono pesantemente repressi e oscurati dal governo di Pechino, che sotto questo aspetto ha un potere totalitario sia dei mezzi di censura sia nella scelta delle punizioni da adottare sui lavoratori "ribelli".

Tuttavia negli ultimi anni, si è assistito ad una leggera inversione di marcia, grazie soprattutto alle imprese occidentali e alla loro concezione di ambiente di lavoro e tutela del lavoratore, e ad un maggior rispetto della condizione del lavoratore. Secondo questa ottica, si possono classificare le nuove norme emanate dal governo in riferimento ai salari minimi di alcune categorie di lavoratori e all'introduzione dell'orario massimo di lavoro stabilito.

Risulta chiaro come la legge debba trovare la sua effettiva attuazione per ottenere i miglioramenti da essa contenuti, nella realtà cinese questo è un punto estremamente delicato. Molto spesso infatti, soprattutto nelle regioni più arretrate o conservatrici, le leggi a tutela del lavoratore non vengono rispettate sia da parte degli imprenditori sia da parte dei funzionari locali. Soprattutto il secondo aspetto, sta subendo negli ultimi anni una dura repressione da parte del governo per evitare soprusi e rivolte che potrebbero minacciare la stabilità del potere centrale.

Quello che ovviamente manca all'interno del panorama lavorativo cinese è un sistema di contrattazione indipendente tra imprenditori e lavoratori in cui il ruolo del sindacato sia effettivamente a sostegno e non come elemento di ostacolo aggiuntivo. Le recenti normative in tema della previdenza sociale, emanate solo nel 2011, hanno creato i presupposti per un sistema assistenziale, di contributi pensionistici e sussidi di disoccupazione che possono considerarsi, almeno in parte, alla pari delle moderne economie capitalistiche.

Il problema rimane sempre l'effettiva applicabilità delle normative che vengono approvate a livello centrale, infatti la Cina con i suoi 9.536.499 km², circa 30 volte l'Italia, rimane un territorio difficilmente controllabile senza un adeguato sistema giuridico e organi di supervisione.

3.3.2 Il diritto del lavoro in materia di imprese straniere

Il trend che ha visto la Cina sempre più meta di aziende straniere, che attuano processi di internazionalizzazione, pone l'obbligo di una attenta analisi della normativa cinese atta a regolare i rapporti di lavoro tra impresa straniera e lavoratori cinesi⁸⁰. La normativa di riferimento per le aziende straniere che vogliono assumere lavoratori all'interno del territorio cinese è da identificarsi nella legge del 1994 "*Regulations for Collective Contracts*", che disciplina la materia delle contrattazioni collettive. Questa legge ci delinea come possono essere considerati vincolanti i soli contratti che sono conformi alla legge, nel caso contrario i contratti sono da considerarsi invalidi, comportando un'inefficacia dell'accordo tra le due parti. La società straniera, costituita secondo una delle diverse modalità come *State-Owned Enterprises (SOEs)*, *Foreign-Invested Enterprises (FIEs)*, *Limited Liability Companies*, le *Branches of Foreign Companies* e tutte le tipologie con cui si possono costituire società all'estero, ha essenzialmente tre possibilità di reclutamento del personale:

- Selezione del personale della controllata cinese;
- Selezione del personale della società straniera;
- Reclutamento del personale in loco.

Negli ultimi tempi si sono sviluppate moltissime agenzie di reclutamento del personale all'interno del panorama cinese, questo ha consentito uno sviluppo spasmodico di offerta di forza lavoro all'interno delle grandi metropoli cinesi.

Risulta utile per l'impresa straniera equiparare la propria politica di *compensation* alle indicazioni previste nella regolamentazione nazionale e locale, in questo modo si potranno evitare squilibri all'interno dello stesso ambiente di lavoro tra individui provenienti dall'estero e personale assunto in loco. Per quanto concerne la normativa che regola la cessione del contratto di lavoro la legge cinese ammette il licenziamento dei lavoratori nei soli casi di grave colpa, comportamento scorretto dell'individuo e grave violazione del regolamento aziendale o delle norme statali⁸¹.

⁸⁰ All'interno di questa classificazione si può considerare l'esperienza di tre mesi di tirocinio effettuata all'interno della realtà multinazionale Fresenius Vamed Healthcare Co, con sede a Pechino, Cina.

⁸¹ La normativa cinese impone un preavviso di 30 giorni in caso di risoluzione del contratto di lavoro da parte del datore di lavoro e della stessa tempistica per le dimissioni presentate dal lavoratore.

La legge approvata nel 2007, *Labor Contract Law*, che disciplina il diritto del lavoro cinese ha imposto sia ai datori di lavoro cinesi sia alle imprese straniere una revisione e riformulazione dei contratti stipulati, così come un adattamento delle politiche di reclutamento adottate. Tutte queste normative ci comunicano la volontà da parte del governo cinese, almeno ufficialmente, di voler tutelare maggiormente il lavoratore andando ad equipararsi agli standard dei paesi occidentali.

3.3.3 L'ambiente di lavoro

La rapida diversificazione etnica e culturale della forza lavoro e l'espansione delle attività all'estero nel corso degli ultimi decenni hanno portato ad un crescente interesse per le questioni interculturali nella gestione delle risorse umane come elemento dominante nel raggiungimento del vantaggio competitivo. Sono stati condotti numerosi studi (Tjosvold 2004, Von Zedtwitz 2004, Gassmann 2004, Papanastassiou 2005) sulle diverse tipologie di strutture organizzative che si possono attuare nei nuovi contesti localizzativi, cercando di porre in evidenza le diverse metodologie di gestione dei team interculturali e interfunzionali in un contesto così diverso da quello di origine. Appare chiaro come la letteratura, delineata nel capitolo due, non possa considerarsi esaustiva, dato il repentino cambiamento degli scenari globali, ma può essere utilizzata come valido supporto per riuscire a comprendere quale metodologia può essere applicata nei diversi contesti organizzativi. Considerando la Cina come il paese che più ha subito il fenomeno delle delocalizzazione, è utile delineare le differenze che si possono riscontrare nella gestione delle diversità delle risorse umane e nella creazione o adattamento di un ambiente di lavoro che sia orientato alla performance.

Come già detto, per riuscire a comprendere questo fenomeno nella sua interezza si è deciso, nella seconda parte del capitolo, di analizzare una realtà concreta, attraverso la somministrazione di un questionario, che potesse delineare in maniera più chiara le soluzioni adottate dalle imprese straniere all'interno del contesto lavorativo cinese e più in generale il rapporto instaurato con la cultura cinese.

3.3.3.1 Le diverse tipologie di ambiente di lavoro

Possiamo individuare diverse tipologie di ambienti di lavoro che si possono presentare ad un individuo straniero che decide di lavorare all'interno di una impresa stabilita in Cina. La maggior parte delle persone che decide di trasferirsi all'estero sono lavoratori estremamente motivati, che hanno già ottenuto un discreto successo nel loro paese di origine e che si vogliono mettere in gioco in un nuovo ambiente competitivo differente dalle esperienze precedenti. Per questo motivo, gli individui che decidono di intraprendere un'attività lavorativa all'estero, sono pronti ad investire sia tempo, per comprendere la cultura del paese ospitante e i diversi stili di lavoro, che energie, al fine di poter ottenere lo stesso risultato vincente raggiunto in patria. Tuttavia, le situazioni si possono evolvere in maniera inaspettata e portare ad una difficile integrazione della nuova figura all'interno del tessuto organizzativo estero. I differenti ambienti lavorativi riscontrabili all'estero possono essere classificati secondo tre diverse tipologie:

Ambiente lavorativo internazionale. Si riscontra tipicamente nelle grandi multinazionali che creano un ufficio o una sede legale nel territorio estero. L'ambiente è improntato alla gestione di differenti lavoratori provenienti da diverse culture organizzative, di solito tutti i dipendenti parlano due lingue (lingua madre e inglese) e la suddivisione del lavoro è tipicamente quella adottata in qualsiasi azienda occidentale. Si possono verificare leggere modifiche per quanto riguarda gli orari di lavoro, le responsabilità e gli strumenti di ricompensa a seconda del paese di riferimento o della città in cui si trova la struttura. Tendenzialmente i rapporti tra colleghi sono improntati in maniera più elastica e la maggior parte dei dipendenti possiede più di una esperienza all'estero. I vertici manageriali sono composti sia da figure estere che nazionali, in questo modo si permette una distribuzione omogenea delle leve di controllo e soprattutto la possibilità di ritrovare una figura simile alla propria cultura nei vertici di comando.

Ambiente lavorativo nazionale con vertici internazionali. Si tratta di aziende create all'interno di un mercato estero da alcune figure che vogliono investire tempo e capitali in un nuovo contesto competitivo. Il vertice, quindi, risulta formato da i soci fondatori o da figure estere e i dipendenti sono generalmente selezionati all'interno del bacino di lavoratori della nazione ospitante.

Alla leva operativa viene delegata una limitata autonomia decisionale, mentre tutte le decisioni di ordine strategico o di risoluzione dei problemi sono affidate al vertice aziendale. L'inserimento in questo contesto risulta leggermente più complicato rispetto alla tipologia precedente, in quanto il neoassunto dovrà rapportarsi con una maggioranza proveniente dal paese in cui ha sede la divisione e una minima parte, tipicamente il vertice, composta da figure internazionali. Nel qual caso la nuova figura sia assunta come semplice dipendente si potranno verificare problemi riguardanti la creazione di un rapporto di fiducia con i colleghi, il rapporto di comunicazione interna e il rapporto di collaborazione.

Ambiente lavorativo nazionale. Possiamo ritrovare questo ambiente lavorativo all'interno di aziende cinesi che intendono internazionalizzarsi. In questo caso la difficoltà sarà riuscire ad ottenere una comunicazione efficace con tutti i dipendenti, ma soprattutto riuscire ad ottenere un legame di fiducia che possa generare performance utili allo sviluppo dell'azienda. Sarà indispensabile una buona conoscenza della lingua del paese dove ha sede la società per rapportarsi in maniera diretta con la totalità delle figure che ruotano attorno all'impresa. Di solito le figure di vertice parlano inglese, ma gli altri membri del personale sono locali privi di conoscenza delle lingue straniere.

In tutte le tipologie sopra delineate risulta difficile imporre il proprio stile di leadership o lavorativo, piuttosto bisognerebbe cercare di adottare una strategia di comunicazione volta a costruire in primis, un rapporto di fiducia reciproca e successivamente cercare di comprendere su quali dinamiche è possibile intervenire. Anche nel qual caso si sappia parlare la lingua locale e si conoscano le tradizioni e i costumi, si verrà considerati all'inizio come un lavoratore straniero. La cosa più semplice è riuscire a instaurare un dialogo giornaliero e non considerare i dipendenti come semplici colleghi, ma come possibili amici, cercando quindi di applicare metodologie di ascolto piuttosto che utilizzare le più formali forme di *coaching* e *mentoring*.

3.3.4 La cultura del gruppo

La cultura cinese è influenzata da numerose sfaccettature derivanti dalle tradizioni millenarie che hanno caratterizzato la vita quotidiana di ogni individuo e che se non attentamente comprese rischiano di limitare, se non contrastare, il processo di integrazione all'interno dell'ambiente lavorativo aziendale. Se poi ci si sofferma ad analizzare le figure che devono assumere un ruolo manageriale, appare chiaro come se non attentamente compresa, la cultura cinese può fungere da limite al processo di crescita e di sviluppo sia del manager che della azienda stessa. I valori confuciani sono uno dei fondamenti della cultura della Cina e hanno plasmato la spiritualità e determinato il comportamento degli individui nella famiglia e nella società. Un cinese, sia esso buddhista, daoista, musulmano, cristiano o persino ateo, difficilmente sarà in grado di svincolarsi dalle proprie radici confuciane (Scarpari, 2010). La cultura cinese è basata in maniera indissolubile con i valori espressi dal confucianesimo inteso come quella dottrina di pensiero che prescrive e codifica i precetti di una vita esemplare, regolata da solidi principi etici che riguardano sia l'ambito individuale che il rapporto con le gerarchie sociali, in grado di coniugare la vita quotidiana alle tradizioni, ricercando quell'ideale armonia che legherebbe il mondo degli uomini a quello della natura e dell'universo.

“Tutti debbono osservare i propri doveri verso la famiglia, verso la società, verso lo Stato” (Confucio, Dialoghi, 2006).

Esplicativa è questa frase attribuita a Confucio che ci permette di comprendere il legame che lega l'individuo alla propria famiglia, quale clan in cui crescere in armonia, verso una società, intesa come condivisione di ideali e verso lo stato, strumento attraverso il quale era possibile ricercare l'armonia.

Una delle caratteristiche che più rappresenta la cultura cinese all'interno dell'ambiente lavorativo è il concetto di reputazione. Con questa nozione ci si intende riferire a quell'atteggiamento che l'individuo deve tenere all'interno dell'organizzazione che eviti di mettere in imbarazzo o dissentire apertamente nei confronti di un collega. Nella cultura cinese la critica di una idea o posizione espressa è sinonimo di giudizio sulla sua persona, sulla famiglia in cui è cresciuto e più in generale della cultura e dei valori di cui si fa portatore.

In questo senso è preferibile tenere una posizione più moderata evitando di centrare il nocciolo della questione, ma adottando un comportamento che aiuti l'individuo a comprendere il proprio errore. Un altro aspetto che è utile tenere in considerazione all'interno dell'ambiente lavorativo, così come nella realtà quotidiana è l'attenersi ai principi esposti. La valutazione di una persona in Cina, soprattutto se questa figura ricopre posizione di leadership, si basa sulla valorizzazione delle proprie idee. L'idea o l'opinione che viene esposta equivale all'elaborazione del proprio pensiero, della propria formazione e in senso lato della cultura in cui si è cresciuti. In quest'ottica quindi risulta evidente come un collega, ancora di più un manager, che cambi in maniera repentina le proprie decisioni, soprattutto al sopraggiungere di un problema, verrebbe etichettato come una persona in cui non riporre la propria fiducia e nella conseguente difficoltà nel gestire un gruppo non motivato. Nella cultura orientale un peso significativo nella valutazione di una persona viene dato dal valore che questa riesce a trasmettere. Il valore, in questo senso, si intende tutto quello che può essere percepito a livello sensoriale ed emotivo riguardo ad azioni, idee o metodi che vengono implementati o utilizzati dalla figura di riferimento. Indispensabile è riuscire a implementare una serie di strumenti che possano agevolare la comunicazione e il rapporto di scambio reciproco tra diverse culture. In questo senso risulta determinante adottare un comportamento volto all'ascolto, cercando di intavolare una conversazione regolare con tutti i dipendenti e alla successiva introduzione di strumenti o metodologie che favoriscano il dialogo e la cooperazione (ad esempio la pratica di lasciare la porta dell'ufficio aperta). Una delle logiche dominanti all'interno della cultura cinese e che trova piena rappresentazione all'interno dell'ambiente di lavoro aziendali è l'ideologia dello spirito di gruppo, intesa come famiglia⁸². Nella cultura cinese infatti non di rado i problemi riscontrabili nella vita di tutti i giorni vengono risolti con l'aiuto dei componenti della famiglia, nel senso allargato del termine, o attraverso i rapporti instaurati con amici e colleghi.

⁸² Nei dialoghi di Confucio possiamo trovare espressa la concezione di gruppo o di famiglia che alimenta la creazione di rapporti nella cultura cinese. All'interno della dottrina di Confucio possiamo trovare numerose citazioni in riferimento alla lealtà familiare, al culto degli antenati, al rispetto degli anziani da parte dei giovani, proponendo la famiglia come base di un governo ideale e aggiungendo, una volta rispettate queste virtù, il rapporto di amicizia che deve servire come strumento di trasmissione e approfondimento della conoscenza. Secondo Confucio sono cinque i rapporti fondamentali che devono essere ricercati all'interno della propria vita: 1) tra padre e figlio; 2) tra sovrano e suddito (conformità con le leggi di governo); 3) tra fratello maggiore e fratello minore; 4) tra marito e moglie ed infine tra due amici.

Allo stesso modo all'interno della realtà aziendale si può individuare un forte spirito di collaborazione ed una volontà nell'aiutare il prossimo, intesa come ricerca del miglioramento personale e collettivo⁸³.

Uno dei lati negativi, dal un punto di vista occidentale, di questo forte orientamento al gruppo è una percepita mancanza di iniziativa individuale. Il manager quindi deve sempre cercare di dare istruzioni dettagliate e complete, evitando problemi legati ad una erronea comprensione dell'incarico o della mansione. In questa cultura il capo è visto come il duce, nel senso latino del termine, ovvero quella figura che ha il potere di comandare e dirigere l'azienda. Le figure che si rapportano con il leader quindi, tendono ad eseguire solamente quello che gli è stato comunicato sempre intraprendere iniziative personali o svolgendo incarichi extra.

3.3.5 Occidente e oriente due visioni differenti della suddivisione del lavoro

Prendendo in analisi le strategie manageriali adottate nella gestione della suddivisione del lavoro all'interno dei team è possibile delineare una chiara differenziazione tra le metodologie adottate nell'ambiente lavorativo orientale e quelle utilizzate in contesti occidentali, la ragione è da ritrovarsi nelle differenze di ordine culturale che dominano e spalmano l'ambiente impresa.

Nella prospettiva occidentale la divisione del lavoro all'interno del team è di tipo *project-oriented*, ovvero si cercano di selezionare le figure in grado di rispondere nel miglior modo possibile alle problematiche che si possono verificare durante lo sviluppo del progetto. In questo senso i ruoli e le responsabilità sono chiaramente definiti e ripartiti all'interno del team determinando una specializzazione e divisione del lavoro, questo risulta necessario per il completamento del progetto. I membri del team di solito si incontrano in occasione delle riunioni, che vengono stabilite ad intervalli regolari, per aumentare la condivisione di informazioni o per fornire aggiornamenti sullo stato di lavoro. Tuttavia, risulta difficile assistere ad una comunicazione interna e uno spirito di collaborazione condiviso al di fuori di questi incontri se non è la stessa struttura aziendale a favorirne la realizzazione.

⁸³ Per Confucio l'essenza dell'uomo è la "virtù". Non la virtù imposta, esteriore, bensì la virtù interiore, quella che è nascosta in noi. Confucio chiama questa qualità il ren. Colui che possiede il ren cerca di perfezionarsi e aiuta gli altri a diventare migliori. Il termine ren è stato tradotto in differenti modi: benevolenza, amore, altruismo, bontà, umanità, virtù perfetta.

Si assiste, la maggior parte delle volte, ad un reciproco aiuto dettato da rapporti di amicizia o di rispetto reciproco, ma difficilmente un componente del team si graverebbe di una mole di lavoro aggiuntivo per spirito di solidarietà o di gruppo. Il lato positivo della visione occidentale del lavoro è individuabile nella propensione a suggerire opinioni alternative o semplici note in merito alla gestione del lavoro che determinano un maggior grado di autonomia decisionale e critica. Un altro aspetto che risulta diametralmente opposto nelle due culture di team è la suddivisione dei compiti all'interno dei diversi componenti del team. Gli incarichi hanno la priorità assoluta e la chiave per raggiungere una migliore produttività è identificata nell'impiegare il meno tempo possibile per compierli. Ogni componente del team ha un visione chiara del proprio ruolo e della mansione che deve compiere per la realizzazione del progetto, nonché una suddivisione definita sia delle proprie responsabilità che quelle dei colleghi. Per la valutazione di una performance si utilizza come metro di giudizio il tempo utilizzato per svolgere le proprie mansioni e il contributo che queste hanno nel portare a compimento il progetto, un minor tempo impiegato corrisponde tendenzialmente a performance migliori e ad un contributo maggiore all'interno del team. Nel qual caso si dovessero verificare dei problemi, la responsabilità è di solito suddivisa e ricondotta alla figura a cui era stata affidata quella specifica mansione. Una volta terminati i propri compiti vi è un interesse, da parte del lavoratore, nel chiedere ulteriori compiti o mansioni per dimostrare la propria produttività. Nella prospettiva cinese, invece, la divisione del lavoro è orientata verso uno stile che è possibile definire *person-to-project*, in questo senso è molto facile osservare un componente del team impiegano in molteplici progetti o lo stesso team impiegato su più fronti. In questa prospettiva i ruoli e le responsabilità non sono abbastanza chiaramente definite. Le mansioni, in genere, sono suddivise all'interno del team o riferite ad una singola persona, ma ogni componente del team ha semplicemente una visione generale dell'incarico affidato agli altri colleghi, determinando una visione parziale dell'obiettivo finale. Di prassi vi è la tendenza ad un aiuto reciproco, questo è evidenziato in uno spirito collaborativo mirato alla risoluzione dei problemi e alla ricerca di un parere collettivo prima di procedere alla sua risoluzione. Come risultato, ogni persona o risorsa umana può essere impiegata in più progetti che competono tra di loro per tempo e risorse, determinando una suddivisione del tempo lavorativo su più fronti.

L'assunto basilare di questa collaborazione continua può essere ricondotta all'importanza che rivestono le relazioni sociali all'interno della cultura cinese, che vanno coltivate e ampliate il più possibile. Nel contesto lavorativo le persone sono prima di tutto amici e poi colleghi, questo significa che nel momento del bisogno sono portati ad uno spirito collaborativo che va al di là della visione occidentale di rapporto di lavoro tra colleghi. Dato che la suddivisione degli incarichi non è di norma frammentata tra singoli individui, ma tra gruppi, la metodologia più utilizzata risulta essere il team di progetto, ovvero si creano piccoli team all'interno delle diverse divisioni composti da vari membri per la realizzazione del progetto pianificato. In questo modo se la squadra riesce a raggiungere l'obiettivo, ognuno viene premiato per il successo ottenuto. Nel qual caso si riscontrino delle difficoltà, la divisione del lavoro in gruppi non permette l'assegnazione della responsabilità ad un singolo individuo, ma queste vengono viste come un fallimento comune. Un altro aspetto di differenziazione è la concezione orientale della propria mansione lavorativa, ovvero una volta che è stato portato a compimento l'incarico assegnato, così come delineato dal proprio superiore, di norma non vi è la propensione alla richiesta di nuovi incarichi. Questo è ulteriormente verificato nella diversa concezione di leader o boss insita nella cultura aziendale cinese. Il capo è visto con rispetto e come una figura da imitare ed emulare, difficilmente si assiste ad uno scambio di opinioni o riflessioni, ma rapporto di comunicazione si struttura come un monologo di indicazione che il lavoratore deve eseguire alla lettera.

3.3.6 Gestire le diversità

Risulta utile nella pianificazione dello stile di leadership che si vuole adottare tenere in considerazione le diverse tematiche esposte precedentemente, sia per quanto riguarda la gestione dell'individuo sia ciò che concerne la gestione delle tematiche di gruppo. L'obiettivo che deve essere perseguito dal manager è identificabile in una ricerca di una maggiore comunicazione interna e una chiara divisione dei compiti e degli obiettivi di medio e lungo periodo, in questo modo si potrà evitare una calo della motivazione e della performance o nella peggiore delle ipotesi una esecuzione incompleta della mansione richiesta.

Una delle soluzioni migliori risulta una miscela tra cultura occidentale e orientale che determina per il manager un approccio orientato da un lato, ad esaltare alcuni valori tipici della tradizione asiatica (come dedizione al lavoro, rispetto dei valori e della collettività), dall'altro strutturare misure volte ad una maggiore pianificazione e condivisione dell'obiettivo, tipiche della cultura dell'occidente, in grado di incrementare la performance.

Seguendo questa prospettiva possiamo delineare alcuni strumenti che possono essere implementati dal manager:

- *Introduzione alla sensibilità culturale.* I manager dovranno acquisire background culturale teorico al fine di poter comprendere al meglio come i diversi valori possono influire sui lavoratori. Alcuni di questi (come il collettivismo, armonia, rispetto e moderazione) sono considerati come i capisaldi per poter instaurare un buon rapporto di lavoro a livello gerarchico, ma soprattutto nello stabilire un ambiente di lavoro che rispetti le diversità culturali.
- *Stabilire una comunicazione efficace tra manager occidentali e i collaboratori stranieri.*

In questo caso le componenti che possono essere utilizzate per poter stabilire una buona comunicazione possono essere molteplici. Tuttavia, risulta utile distinguere tra le comunicazione diretta che viene adottata dal manager e gli strumenti di comunicazione interna. All'interno della prima categoria possiamo inserire tutti gli strumenti di comunicazione adottati per sostenere un rapporto verbale diretto con le persone. Risulta utile per il manager ottenere fin da subito una buona comunicazione verbale con ogni impiegato, ma soprattutto verificare e saper decifrare i comportamenti insiti nelle diverse culture. Un' altro aspetto da tenere in considerazione è favorire un rapporto di dialogo e comunicazione strutturato sulla fiducia, in quanto l'impiegato orientale non è abituato ad esprimere la propria opinione se non direttamente interpellato. Gli strumenti di comunicazione interna che possono essere adottati si riferiscono alla procedure realizzate all'interno dei team o della divisione estera al fine di ottenere una maggiore comunicazione sia tra linee orizzontali che tra quelle verticali. Prima di questo bisogna riuscire a strutturare un ambiente di lavoro in cui il dipendente è liberamente incoraggiato ad esprimere la sua opinione.

Successivamente possono essere inseriti strumenti, come ad esempio riunioni o rapporti scritti, che favoriscano la condivisione delle proprie idee e decisioni. Una forma molto utilizzata in Cina, sono i pranzi di lavoro, intesi come pranzi finalizzati ad una maggiore conoscenza reciproca, come momento di dialogo e confronto o semplicemente per aumentare la fiducia l'uno nell'altro.

- *La costruzione di un ambiente di lavoro produttivo.*

Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso la focalizzazione su due precisi obiettivi:

Il ruolo del manager. Gestire un team locale significa prima di tutto riuscire ad instaurare un rapporto di collaborazione efficace, non è possibile ottenere una maggiore performance senza la costruzione di un ambiente adeguato. In questo contesto si vanno ad inserire tutti gli aspetti legati alla leadership e all'influenza che può essere esercitata sul team. Il ruolo di guida del manager, quindi, risulta importante sia sotto riferimento ideologico da emulare, sia come punto di collegamento tra azienda e individuo.

La delega dei compiti. Un altro elemento necessario alla costruzione di un'ambiente di lavoro produttivo è la creazione di strumenti pratici in grado di supportare la delega dei compiti. In questo senso si inseriscono tutti quelle prassi volte alla verifica costante dell'evoluzione del lavoro, che sono indispensabili nelle culture aziendali orientali, dove il dipendente comunicherebbe il problema solo a scadenza. Vale la pena porre l'accento anche sul ruolo di guida che deve essere seguito dal manager nell'indirizzare il dipendente nelle sue decisioni quando si è deciso di instaurare un rapporto di delega.

Incoraggiare l'iniziativa personale. Uno dei processi più ardui, soprattutto nelle cultura orientali, risulta essere l'incoraggiamento dell'iniziativa personale. In questo senso vanno a delinarsi tutte quelle iniziative volte ad aumentare il coinvolgimento del dipendente nelle decisioni aziendali che possono realizzarsi attraverso svariate metodologie. Quello che risulta basilare è riuscire a creare un ambiente di lavoro che stimoli la discussione e l'opinione piuttosto che scoraggiarla.

Ho sottolineato nel capitolo 2 come questa volontà nel voler esprimere l'opinione personale può essere annullata dal fenomeno detto del conformismo, ovvero un individuo all'interno di un team che possiede una visione differente del problema o della realtà piuttosto che scontrarsi con gli altri membri del team decide di modificare la propria opinione adeguandosi alla loro decisione. Se non incentivato ad esprimere il proprio parere, il dipendente, soprattutto se dovrà rapportarsi con il suo diretto superiore, difficilmente esprimerà un parere diverso.

3.4 Gestire la performance in Cina

Le imprese multinazionali occidentali, ma soprattutto la maggior parte dei loro manager, considerano i dipendenti come individui naturalmente motivati al raggiungimento di un alto grado di performance, che preferiscono una maggiore autonomia e responsabilità piuttosto che un rigido controllo formale. Questo, per la maggior parte dei casi, è vero nelle culture occidentali dove questo filone di pensiero è individuabile nelle strutture organizzative predisposte. Tuttavia, nelle realtà orientali bisogna tenere a mente un differente approccio alla dinamica lavorativa, che trova la sua massima espressione nella cultura cinese. La cultura cinese del lavoro ci delinea aspetti molto differenti rispetto ai canoni a cui siamo abituati in occidente, le prestazioni individuali utilizzate per emergere a scapito della collettività sono disprezzate, infatti un feedback o l'espressione di un parere non espressamente richiesto è visto come insulto e affronto al diretto superiore. Quando ci focalizziamo sulla gestione della performance e della gestione delle risorse umane, che siano individuali o all'interno di un team, dobbiamo considerare le differenti dinamiche che possono interagire ed influenzare gli individui da organizzare. Non basta quindi applicare un semplice modello teorico per ottenere il risultato sperato, ma al contrario si dovranno strutturare e organizzare metodologie lavorative e strumenti di ricompensa idonei all'incentivazione del personale e alla motivazione per il conseguimento di un risultato economico prefissato. Gli strumenti creati per la valutazione delle prestazioni possono essere in parte applicati anche al contesto cinese. La definizione di obiettivi strategici per divisioni, squadre o team ben si adatta alla visione di cooperazione e collaborazione cinese per il raggiungimento dei risultati.

Così come la definizione di indicatori chiave di performance e la loro regolazione attraverso obiettivi ben delineati posso essere inserite, adeguandoli al contesto, in un ambiente lavorativo estero. Tuttavia alcune dinamiche come il monitoraggio continuo o la valutazione di prestazioni individuali non vengono visti come indicatori di performance, ma anzi sono fortemente sconsigliati. Partendo dal presupposto che la performance è vitale per la sopravvivenza dell'azienda in primis, e successivamente per coloro che offrono il proprio contributo all'interno di essa, possiamo introdurre tre fattori che vale la pena sottolineare quando si considera la gestione delle prestazioni.

- La visione di Confucio⁸⁴. Nella religione cinese non viene considerato come un vero e proprio Dio, ma la sua filosofia e gli insegnamenti tramandati sono individuabili all'interno dei valori cinesi e nella vita di tutti i giorni. Ordine, obbedienza, autodisciplina, moralità, fedeltà, compassione e un inequivocabile rispetto per la gerarchia sono solo alcuni dei valori che vengono tramandati e che ricoprono una posizione chiave nella gestione delle risorse umane. Un altro aspetto fortemente idealizzato è la visione di gruppo, come sottolineato in precedenza la prestazione individuale viene poco enfatizzata, soprattutto se è a discapito del bene collettivo. Anche se i valori cinesi stanno leggermente cambiando a causa della maggior globalizzazione che porta con sé il formarsi di nuove ideologie più liberalizzanti, i duemilacinquecento anni di confucianesimo continuano ad avere un impatto rilevante nella mentalità cinese.

⁸⁴ La visione di Confucio si fondava sui principi di un'etica individuale e sociale basata sul senso di rettitudine e giustizia, sull'importanza dell'armonia nelle relazioni sociali, codificate secondo precise norme etiche e rituali mutuata dalla tradizione culturale dell'antichità. L'osservanza di tali norme consente di disciplinare le relazioni umane e garantisce l'ordine sociale mediante il rispetto delle gerarchie familiari e sociali. Grande importanza viene data ai sentimenti di lealtà ed empatia nei confronti del prossimo, all'apprendimento inteso come intreccio di studio, pratica e riflessione, alla messa in pratica delle conoscenze apprese per il miglioramento di sé e degli altri. Il principale testo di riferimento per avvicinarsi al pensiero di Confucio sono i Dialoghi, una raccolta di aforismi e frammenti attribuiti al Maestro che in realtà è il frutto della selezione operata dai suoi discepoli delle generazioni successive. La tradizione ha attribuito a Confucio l'edizione e la cura dei Cinque Classici, ma non esiste certezza documentale che permetta di ricollegare direttamente l'intervento di Confucio su alcuno di questi testi, alcuni dei quali sono comunque direttamente citati dal Maestro nei Dialoghi. L'ideale «Ai brillanti letterati le alte cariche» ci può aiutare a comprendere e a capire la filosofia delle mansioni e del ruolo all'interno della cultura cinese. Secondo questa visione quindi, il leader è colui che è stato scelto quale individuo che possiede una conoscenza più ampia rispetto agli altri individui, per questo motivo contraddire il suo operato significa criticare la sua conoscenza.

Nella gestione delle prestazioni, questo si traduce in una maggior comunicazione tra leader e dipendente, ma soprattutto in una definizione chiara e precisa degli obiettivi che devono essere portati a termine, la prospettiva di autonomia è vista con sospetto o disagio.

- La Dottrina della Mengzi (Mencio) o del giusto mezzo. Questo particolare sottoinsieme degli scritti di Confucio delineano una dottrina di comportamento che può andare contro la visione europea di leadership. L'opera delinea come virtù massima "la moderazione in tutte le cose", evitando gli atteggiamenti estremi o di anteporre il successo personale a quello collettivo. Questo valore di "uguaglianza" è profondamente radicata anche nella visione comunista⁸⁵ che non identifica il successo sul lavoro come un componente aggiuntiva per raggiungere la ricchezza (nel senso lato del termine). All'interno del posto di lavoro, la lotta per l'ottenimento di performance elevate individuali è vista come una violazione di questa dottrina. Se vogliamo spingerci ancora più a fondo, il messaggio rielaborato da Marx (1875) pone l'accento sul concetto che l'individuo non dovrebbe essere retribuito secondo parametri capitalistici, a seconda delle proprie performance, ma secondo il principio «ad ognuno si debba dare secondo il suo bisogno». Inoltre, l'approccio collettivista presuppone che i premi siano condivisi: un membro del team a cui è riconosciuta una retribuzione aggiuntiva per le elevate prestazioni potrebbe essere considerato un traditore dal gruppo attraverso il quale ha raggiunto tale risultato. In questo caso si otterrebbe l'effetto opposto, il dipendente premiato perderebbe la fiducia dei propri colleghi con la conseguente riduzione delle performance sia a livello individuale, sia di gruppo⁸⁶.

⁸⁵ K. Marx all'interno dell'opera "Critica del programma Gotha" (1875) ci delinea come il lavoro non sia solo un modo per ottenere la ricchezza, anzi, «Il lavoro non è la fonte di ogni ricchezza. Anche la natura può essere considerata come una fonte di valori d'uso tanto quanto il lavoro, che è di per sé solo la manifestazione di una forza della natura, ovvero il potere del lavoro umano».

Marx ha utilizzato il concetto di "Socially necessary abstract labor-time", per introdurre una prospettiva sociale diversa rispetto ai suoi predecessori e all'economia neoclassica. Mentre la maggior parte degli economisti nella loro analisi individuano il punto di partenza nella prospettiva individuale, Marx cambia completamente tale visione iniziando dalla prospettiva della società nel suo complesso. In questo senso la "Produzione sociale" vien vista come una complessa e interconnessa divisione del lavoro all'interno di una grande varietà di persone che dipendono l'uno dall'altro per la loro sopravvivenza e la prosperità

⁸⁶ Questa visione risulta diametricamente opposta rispetto alle teorie di due famosi economisti occidentali Adam Smith e David Ricardo. Il primo, all'interno del suo capolavoro "Wealth of nations" (1880) identifica il concetto di «ricchezza, come dice il signor Hobbes, come il potere».

- Mianzi (salvare la faccia). Quando si gestisce un team cinese e si nota come la prestazione di un individuo non sia altamente inefficace e che richiede una immediata correzione, bisogna porre molta attenzione all'atteggiamento che si tiene per attuare il processo di controllo. Infatti, nel qual caso si interrompesse la mansione del lavoratore davanti ai propri colleghi, si otterrebbe un risultato del tutto diverso da quello aspettato. Non importa quanto valida, ben intenzionata o costruttiva potesse essere l'osservazione, una critica soprattutto se fatta in pubblico, può determinare il nascere di una demotivazione causata dalla "perdita della faccia".

3.5 Case Study: Vamed Healthcare Company

3.5.1 Il settore Healthcare in Cina

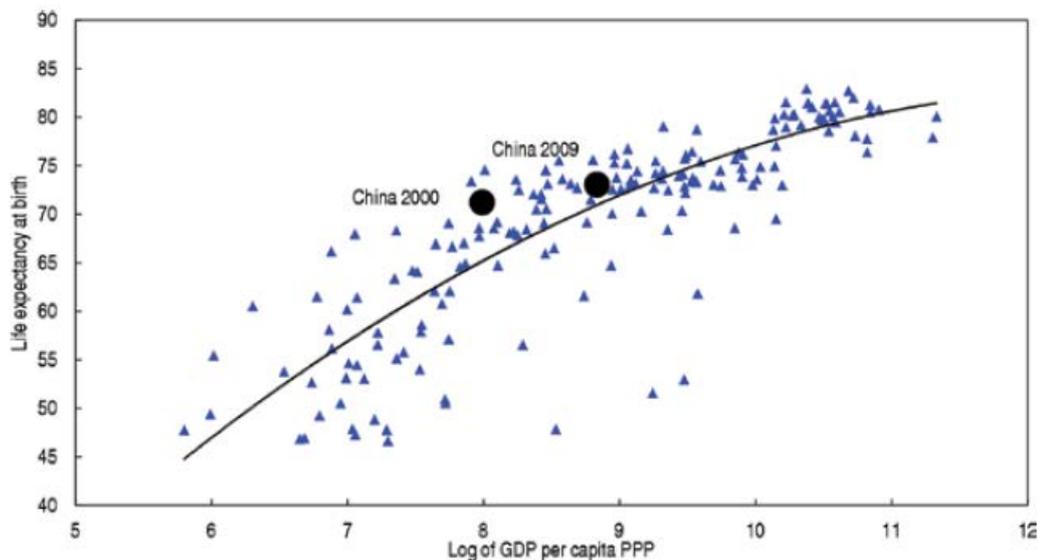
Riconoscendo l'importanza della salute del popolo cinese per la futura crescita economica e il benessere del Paese, il governo cinese ha avviato negli ultimi anni una serie di ambiziose riforme che hanno permesso di migliorare la qualità della vita alla maggior parte dei suoi cittadini. Prime fra tutte l'accesso universale alla copertura assicurativa sanitaria e l'incremento degli investimenti nella sanità. La maggioranza delle norme introdotte ha garantito a tutta la popolazione la possibilità di sfruttare le strutture sanitarie e offrire farmaci essenziali a prezzi accessibili. Tuttavia, solo negli ultimi anni si è assistito ad un incremento reale nella qualità della vita della popolazione cinese, soprattutto grazie alle politiche

Tuttavia Smith ci delinea come non sempre la persona che acquisisce una grande ricchezza riesce ad ottenere un altrettanto potere politico, civile o militare. Ancora, «His fortune is greater or less, precisely in proportion to the extent of, his power; or to the quantity either of other men's labour, or, what is the same thing, of the produce of other men's labour, which it enables him to purchase or command. The exchangeable value of everything must always be precisely equal to the extent of this power which it conveys to its owner». Adam quindi identifica nel lavoro la vera misura di scambio di tutte le merci, ovvero il valore di ogni merce che un individuo intende scambiare è dato dalla quantità di lavoro che la persona stessa ha investito nella sua realizzazione. In estrema sintesi il prezzo di un bene è dato dalla quantità di lavoro necessario alla sua creazione e questo determina il suo valore di scambio.

Le teorie di David Ricardo, al contrario, evidenziano come il valore di un bene non sia determinato dalla quantità di lavoro necessaria alla sua realizzazione, ma risulta proporzionale a quanto lavoro è stato necessario per produrlo, dall'utilità nel soddisfare un determinato bisogno e dalla sua scarsità. Ricardo si pone in netto contrasto sia con le teorie esposte da Smith, teoria soggettiva del valore, che con gli scritti di Malthus, pressione demografica. Per Ricardo la quantità di lavoro necessaria alla produzione di un prodotto, che ne regola quindi il valore, deve tenere in considerazione la manodopera impiegata, macchinari e fabbricati, le risorse e il lavoro direttamente applicato.

adottate contro la prevenzione di malattie infettive e una maggiore diffusione del servizio sanitario anche in quelle regioni che risultano arretrate rispetto agli standard occidentali. Gli obiettivi che dovrà affrontare la Cina nei prossimi anni sono individuabili nella volontà di diminuire le malattie croniche trasmissibili e nella creazione di un sistema di cure primarie capillare in ogni regione. Il notevole aumento delle coperture assicurative ha aumentato il livello di qualità della vita di ogni singolo cittadino, anche se alcune strutture ospedaliere, dipendendo dai ricavi ottenuti dalle prestazioni offerte, rimangono al di sotto degli standard comunemente definiti accettabili. Negli ultimi anni, la spesa sanitaria si è allineata con la crescita economica della Cina, andandosi ad assestare verso un 5% del PIL, in linea con gli standard internazionali. La maggior parte della popolazione ha aderito alla sottoscrizione di contratti di assicurazione sanitaria e il governo ha varato nuove riforme per aumentare le coperture di queste ultime cercando di limitare le occasioni in cui il contraente è costretto a pagare per servizi fuori dalla polizza assicurativa.

Figura 3.1- L'aspettativa di vita e il Pil pro capite

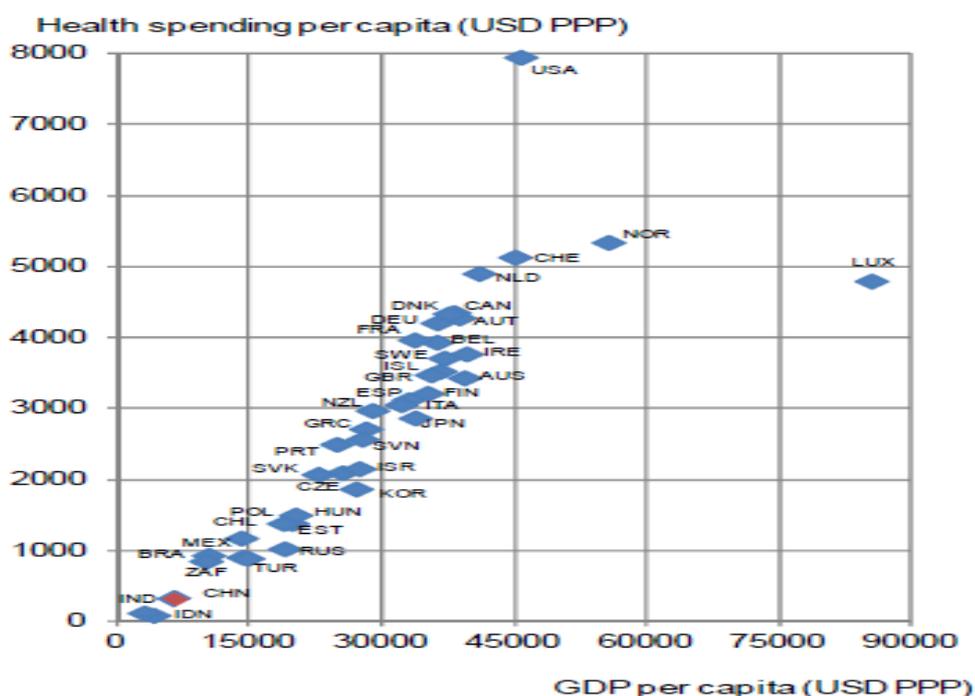


Fonte: World Development Indicators

La Cina negli ultimi anni ha compiuto notevoli progressi per migliorare la qualità della vita, nel 2009 l'aspettativa di vita raggiunse i 73 anni determinandone un aumento considerevole, basti pensare che nel 1980 la durata media della vita in Cina era assestata sui 65 anni (figura 3.1). Come mostra la figura 3.2 tuttavia, i progressi raggiunti dalla Cina sono stati relativamente deboli se si considerano i

risultati ottenuti da paesi a reddito medio come Brasile, la forte crescita che ha caratterizzato il paese negli ultimi 10 anni e l'ingente aumento della spesa sanitaria. Il miglioramento dell'aspettativa di vita in Cina è dovuto principalmente alla drastica riduzione nell'incidenza di malattie infettive e alla riduzione della mortalità neonatale e infantile, così come sono stati introdotti nuovi servizi volti a ridurre la mortalità materna.

Figura 3.2 - Spesa sanitaria totale pro capite e Pil pro capite nel 2009



Fonte: OECD,2011

In cima alla lista delle cause di morte in Cina è possibile riscontrare i fattori di rischio causati dal fumo, infatti circa un terzo della popolazione fuma abitualmente più di 15 sigarette al giorno e il tasso per gli uomini nel 2008 è stato del 57% (OECD, 2010c). Principali conseguenze di questo fenomeno saranno alti tassi di cancro ai polmoni e malattie cardiovascolari. Se a questo si aggiunge la crescente obesità infantile, i fattori alimentari derivanti dall'alto consumo di sale⁸⁷ e dall'inquinamento crescente, risulta chiaro come le nuove misure in materia sanitaria che dovrà adottare il governo cinese impongono, in primo luogo l'adozione di efficaci misure di sensibilizzazione e successivamente un adeguato apparato sanitario in grado di garantire efficace servizio.

⁸⁷ Il consumo di sale in Cina è di 12 grammi al giorno pro capite, più del doppio del livello raccomandato dall'OM (World Bank , 2010a).

Un altro grave problema che negli ultimi anni si è andato intensificando riguarda la sfera della salute mentale che non è adeguatamente sostenuta da campagne di prevenzione e l'erogazione di servizi di assistenza sanitaria risulta inadeguata. Anche se si è cercato di adottare misure volte alla riduzione di queste problematiche, i tassi di suicidio sono particolarmente elevati in particolare tra le donne e i lavoratori migranti (Phillips, 2002). Il sistema sanitario cinese si struttura come un servizio ancora altamente inefficiente dove la copertura assicurativa, necessaria per ottenere le cure mediche, è offerta a solo la metà della popolazione totale, che investe circa l'80% delle risorse destinate nella sanità all'interno delle città, quando circa la metà della popolazione vive ancora nelle campagne. Inoltre, il certificato di residenza è l'unico documento che consente l'accesso al sistema sanitario nazionale, consentendo l'accesso a cure mediche e farmaci a basso costo. Tuttavia, tale documento è correlato al luogo di nascita, non al luogo di lavoro, in questo modo milioni di lavoratori che non riescono ad ottenere la residenza nella stessa città in cui svolgono la propria attività, sono costretti a ritornare nella città di origine o a pagare ingenti somme per l'ottenimento dei servizi.

3.5.1.1 Il sistema ospedaliero pubblico cinese

Le ultime riforme adottate in tema sanitario ci confermano come l'agenda politica del governo cinese si stia orientando verso uno sviluppo del sistema ospedaliero, in particolare si sta cercando di affrontare i crescenti problemi di finanziamento e di gestione a livello capillare del servizio sanitario. Possiamo dedurre, tramite i dati raccolti nella *tabella 3.1*, come vi siano problemi anche in relazione alla disponibilità dei posti letto all'interno delle strutture ospedaliere, soprattutto nelle aree urbane. Tuttavia, vi è stata negli ultimi anni, una continua espansione di questo settore, dovuta principalmente al combinato disposto da una maggiore copertura finanziaria derivante dalla spesa pubblica e una maggiore privatizzazione del settore. Sempre più spesso, infatti, per la realizzazione delle strutture e per la fornitura dei macchinari, ci si affida ad imprese estere che siglano accordi con enti locali o con lo stesso governo per la costruzione e realizzazione di ospedali o cliniche private.

Tabella 3.1 - Numero di ospedali e di posti letto in Cina.

| | Number of hospitals | Number of beds | |
|------|---------------------|----------------|--------------------|
| | | Total | Per 1000 residents |
| 1990 | 14377 | 1868900 | 1.6 |
| 1995 | 15663 | 2063300 | 1.7 |
| 2000 | 16318 | 2166700 | 1.7 |
| 2005 | 18703 | 2445000 | 1.9 |
| 2010 | 20918 | 3387400 | 2.5 |

Fonte: NBS 2012

Il servizio sanitario offerto non è tuttavia uniforme in tutta Cina, nella quale si possono evidenziare ampie differenze tra province, nonché tra aree urbane e rurali. Basti pensare che Pechino ha quasi tre volte il rapporto di ospedali pro capite, circa 27 per milione di abitanti, rispetto a Guangxi, circa 10 per milione di abitanti (OECD, 2014c). I recenti trend di sviluppo del sistema sanitario mettono in evidenza come gli ospedali si siano in gran parte ampliati nelle aree urbane, in particolari siano aumentate le collaborazioni con grandi centri di ricerca e con le università per la fornitura sia di alta tecnologia, che di lavoratori specializzati. Tuttavia, il numero dei posti letto ospedalieri disponibili è ancora basso, circa 2,5 posti letto per mille abitanti rispetto alla media Ocse di 4,9, determinando un tempo di attesa per i servizi sanitari estremamente lungo.

Gli ospedali che sorgono nelle aree rurali del territorio cinese possono offrire servizi poco efficienti, soprattutto causati dai bassi tassi di occupazione e dall'utilizzo di apparecchiature antiquate e non consone. Per questo motivo, la maggior parte della popolazione cinese sceglie di recarsi presso gli ospedali delle vicine città, che possono offrire un servizio migliore. Per questo motivo gli ospedali delle aree rurali sono spesso sotto finanziati e in grado di offrire cure di bassa qualità. Le politiche della Cina in tema di sanità che si delineeranno nei prossimi anni, dovranno chiarire il futuro di questi centri.

Le alternative possibili sono duplici, da un lato si potrebbe cercare di migliorare la qualità del servizio offerto in questi centri o in alternativa sposare il servizio sanitario nelle principali città delle diverse contee tenendo solo un presidio medico per le cure primarie nelle altre zone.

Tuttavia, i paesi dell'OCSE stanno iniziando a ridurre le dimensioni del settore ospedaliero in risposta al aumento delle malattie croniche; questo dato ci suggerisce come gli ospedali dovrebbero concentrarsi maggiormente sulle nuove modalità di assistenza integrata per prevenire e curare le malattie croniche che richiedono un minor numero di posti letto, ma presuppongono più forte cure primarie.

Analizzando il settore sanitario cinese si può verificare come la maggior parte degli ospedali siano di proprietà pubblica e caratterizzati da un forte controllo burocratico sia per modalità di servizio offerte sia per con le restrizioni sia sui prezzi dei servizi ospedalieri come per la gestione del personale sanitario. Tuttavia, anche se la proprietà rimane pubblica, la maggior parte del finanziamento degli ospedali proviene direttamente dai pazienti, infatti il sistema sanitario cinese, prevede il pagamento di ogni singola prestazione ricevuta. Le stime che vengono fornite evidenziano come solo il 10-25% dei ricavi operativi degli ospedali sia costituito da fondi del governo, la restante parte è finanziata principalmente attraverso il pagamento, da parte delle assicurazioni sanitarie o del singolo individui, dei servizi offerti. Nel sistema sanitario cinese, gli stessi ospedali hanno la possibilità di vendere i farmaci per finanziare i propri bilanci, tuttavia le ultime normative stanno modificando questa prassi, in modo da poter trasformare l'assistenza sanitaria di base un servizio pubblico. Il governo in questo senso ha attuato regolamenti volti a limitare il mark-up che può essere caricato sui prodotti farmaceutici, ma solo per le cure primarie (Ministry of Health, 2011).

Può essere interessante analizzare i dati relativi alla permanenza all'interno delle strutture ospedaliere. La Cina ha una durata media di 9,2 giorni, ben al di sopra della media OCSE di 6,5 giorni (OECD, 2011a). Questo dato ci suggerisce come il sistema sanitario cinese abbia enormi inefficienze anche sotto questo punto di vista. Ciò si traduce per i pazienti in una dilatazione dei tempo di attesa per poter usufruire dei servizi.

Capitolo 4

Il Caso Vamed e le sue implicazioni manageriali

L'unione delle competenze.

«Nessuno di noi è intelligente quanto tutti noi messi insieme»

Ken Blanchard.

Il lavoro di gruppo.

«Ritrovarsi insieme è un inizio, restare insieme è un progresso, ma riuscire a lavorare insieme è un successo»

Henry Ford.

La leadership della motivazione.

«Ciò che dovrebbe essere chiaro a tutti è che le persone si adattano agli standard dei loro leader. Se il management pensa che le persone non siano coinvolte in ciò che fanno, allora non lo saranno davvero»

Philip B. Crosby.

4.1 La società Vamed

La società Vamed fa parte della società globale di assistenza sanitaria Fresenius che fornisce prodotti e servizi nel settore sanitario, in particolare l'offerta può essere individuabile nella fornitura di strumenti e servizi per la dialisi, per le strutture ospedaliere e servizi di wellness attraverso strutture private. Inoltre, l'azienda si concentra sulla gestione delle strutture ospedaliere, nonché sui servizi di ingegneria e di consulenza per centri medici e di altre strutture sanitarie.

Il gruppo Fresenius si avvale di circa 201.924⁸⁸ dipendenti nel mondo ed è attivo in oltre 100 paesi, il suo fatturato nel 2013 è stato di circa 21 miliardi di euro, con un utile di 1.1 miliardi di euro come presentato nel bilancio societario del 2013.

Il gruppo Fresenius opera attraverso cinque segmenti di business suddivisi in altrettante differenti società:

- Fresenius Medical Care, è il principale fornitore al mondo di prodotti e servizi per i pazienti con insufficienza renale cronica. Con una rete di 3.263 centri dialisi in Nord America, Europa, America Latina, Asia-Pacifico e Africa, la società tratta 270.570 pazienti in dialisi in tutto il mondo (al 31 marzo 2014). Fresenius Medical care opera attraverso 91.542 impiegati
- Fresenius Kabi è una società di assistenza sanitaria internazionale che ha, come core business, la vendita di prodotti per la terapia di alta qualità e la cura dei pazienti critici sia all'interno le strutture ospedaliere sia a domicilio. Fresenius Kabi sviluppa, produce e commercializza prodotti farmaceutici e dispositivi medici. Il portafoglio prodotti comprende una gamma completa di farmaci generici, terapie e prodotti per la trasfusione e prodotti per la nutrizione clinica, nonché i dispositivi medici per la somministrazione di questi prodotti. Fresenius Kabi ha più di 30.000 dipendenti nel mondo e una rete globale di circa 60 organizzazioni di vendita e più di 60 siti produttivi e centri di ricerca e sviluppo.

⁸⁸ Il dato è stato rilevato all'interno del report pubblicato dalla società sull'andamento del primo trimestre del 2014.

- Fresenius Helios è uno tra i più grandi gruppi ospedalieri d'Europa, l'offerta di servizi è individuabile nella gestione ospedaliera con un focus sul trattamento medico intensivo e nella successiva riabilitazione. Per questo motivo la società comprende HELIOS Kliniken GmbH, specializzato in trattamenti di medicina intensiva e Wittgensteiner Kliniken GmbH, che si concentra sulla riabilitazione.

Il gruppo HELIOS Kliniken possiede 109 ospedali distribuiti in tutta Europa e opera con più di 65.000 dipendenti impiegati a fornire l'eccellenza nella cura clinica e infermieristica.

- Fresenius Vamed è una società fondata nel 1982 e si è sviluppata come leader mondiale nella fornitura di servizi per strutture sanitarie includendo ospedali, centri sanitari, terme e centri benessere. Il gruppo ha realizzato circa 650 progetti in 70 paesi distribuiti sui 4 continenti attraverso la collaborazione di circa 20.000 dipendenti.

La società cura i propri progetti dall'idea, allo sviluppo, alla pianificazione di costi e tempi, alla realizzazione, fino alla consegna chiavi in mano di una struttura. La persona è riconosciuta come il focus centrale del gruppo, per questo motivo, la società ha realizzato il Vamed Vitality Word, il più importante e riconosciuto proprietario di Terme e Resort Sanitarie in Europa.

In linea con la propria filosofia Vamed offre i seguenti servizi per le strutture sanitarie:

- Sviluppo e pianificazione del progetto;
- Gestione dello sviluppo del progetto;
- Progetti per strutture sanitarie immediatamente operative;
- Attrezzature mediche complete;
- Assistenza e manutenzione di impianti medici-tecnici;
- Gestione tecnica e direzione della struttura.

La società si suddivide in due strutture interne:

○ Divisione dei progetti:

A sua volta suddivisa a seconda dell'area geografica di riferimento in:

- Internazionale tramite VAMED Engineering GmbH & CO KG come società leader nella progettazione e costruzioni di strutture sanitarie in circa 60 paesi di Africa, Asia, Europa, e America Latina;
- Europa Centrale tramite VAMED Estate Development and Engineering GmbH & CO KG come partner per progetti di investimento complessi volti a soddisfare le esigenze nel mercato dell'Europa centrale. La divisione offre ai clienti e partner una rete di specialisti nazionali e internazionali in tutti i settori dei servizi sanitari.

○ Divisione dei servizi:

- VAMED-KMB offre una gamma di servizi di alta professionalità volti ad aiutare i clienti nella realizzazione delle strutture sanitarie attraverso una gestione tecnica, infrastrutturale, commerciale del progetto.
 - VAMED Management e Service GmbH & Co KG è la divisione volta allo sviluppo di soluzioni complete di gestione operativa in stretta collaborazione con i clienti e partner, offrendo anche servizi di logistica.
- Fresenius Netcare è una società rivolta ai servizi di tecnologia dell'informazione. Con circa 500 dipendenti e 40 sedi nel mondo, Netcare cerca di ottimizzare i processi aziendali per clienti nazionali e internazionali, offrendo una gamma completa di servizi, dalla consulenza e amministrazione al funzionamento delle infrastrutture. In qualità di fornitore IT per tutto il Gruppo Fresenius, Netcare ha acquisito una vasta esperienza di gestione dei progetti e delle strutture nei settori sanitario e farmaceutico.

4.1.1 La struttura aziendale operativa dell'ufficio di Pechino

L'ufficio di Pechino, sito al 22esimo piano del Global Trade Center, opera nello sviluppo e costruzione di strutture ospedaliere. Il servizio offerto, quindi, si struttura dall'elaborazione di un progetto che segue le esigenze del cliente, il suo sviluppo a livello ingegneristico e la sua realizzazione, curandone ogni aspetto. La struttura si suddivide in quattro grandi team o dipartimenti focalizzati a sopperire le diverse esigenze che si possono incontrare durante lo sviluppo di un progetto e che fanno capo ognuno ad un team leader. I dipartimenti in cui è suddivisa la realtà cinese sono:

- Sviluppo del progetto: all'interno di questo team si procede alla gestione del progetto, curandone ogni aspetto dalla parte contabile, al rispetto dei criteri o le normative sanitarie imposte dalle diverse entità locali fino alla gestione delle varie società utilizzate per la realizzazione del progetto;
- Ingegneria. Questo gruppo ha il compito di trasformare l'idea del cliente in un progetto concreto e di realizzarlo attraverso l'utilizzo di strumenti cartacei o virtuali. Le funzioni principali sono individuabili nella disegno della struttura, nella sua realizzazione tecnica e nella scelta dei macchinari o servizi sanitari necessari a soddisfare le esigenze della clientela;
- Acquisto e logistica. Il team che fa riferimento a questo dipartimento si occupa dell'acquisto dei macchinari o servizi necessari alla struttura sanitaria che si andrà a realizzare e alla loro gestione logistica al fine di mantenere la tempistica concordata;
- Amministrazione. Si occupa principalmente della gestione della struttura di Pechino e dei suoi dipendenti, nonché nella redazione del bilancio di divisione.

Durante lo sviluppo di un progetto tuttavia è pratica comune la creazione di team funzionali paralleli, costituiti da diverse unità provenienti dai dipartimenti generali. Il controllo della divisione di Pechino è affidato a tre direttori manager che hanno il compito di coordinare il lavoro dei vari team e decidere le politiche di remunerazione e la politica di gestione della struttura in generale. A questi si aggiungono figure internazionali che curano, per brevi periodi di tempo, lo sviluppo di alcune parti del progetto o la loro realizzazioni, andando ad aumentare l'organico precedentemente delineato.

4.2 Il clima organizzativo e la gestione della risorsa umana: caratteristiche e strumenti di analisi

Le teorie e gli strumenti di analisi del clima organizzativo hanno subito nel tempo un crescente livello di attenzione, riuscendo a delinearsi come strumenti indispensabili nella comprensione delle dinamiche aziendali, non solo seguendo un'ottica strutturale, ma andando a ricercare ed evidenziare quelle sfumature psicosociali che sono riscontrabili all'interno dell'ambiente impresa.

Si può affermare che l'interesse indirizzato all'analisi di queste dinamiche sia cresciuto parallelamente alla volontà di considerare la risorsa umana come leva fondamentale per un vantaggio competitivo di lungo periodo. Effettuare un'analisi del clima organizzativo è utile per riuscire ad individuare ed analizzare alcuni segnali, che se efficacemente compresi, possono facilitare la comprensione di nuove modalità di gestione delle risorse umane e del clima aziendale⁸⁹.

Risulta pertanto difficile e limitativo fornire una definizione univoca del concetto di clima organizzativo, l'idea di base comune ai diversi approcci è rinvenibile nella concezione che i risultati e le performance delle organizzazioni⁹⁰ scaturiscano dall'interazione delle diverse componenti soggettive e oggettive di cui è composta l'azienda.

Uno dei contributi più importanti che deve essere ricordato è sicuramente quello fornito da James e Jones (1974)⁹¹, secondo i quali l'analisi del clima organizzativo

⁸⁹ Questi temi sono stati oggetto di analisi nel primo capitolo di questo elaborato. Le tematiche trattate rispecchiano l'evoluzione del ruolo delle risorse umane all'interno dell'organizzazione e nella costruzione della performance aziendale.

Per un ulteriore approfondimento in lingua italiana si può fare riferimento ai seguenti testi:

Costa G., *Economia e direzione delle Risorse Umane*, UTET, Torino, 1990;

Boldizzoni D., *Nuovi paradigmi per la direzione del personale*, ISEDI, Torino, 1990;

Camuffo A., *Management delle risorse umane*, Giappichelli, Torino, 2003;

Gabrielli G., *Remunerazione e gestione delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2005.

In lingua inglese si ricordano i seguenti testi:

Drucker P., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954.

Tichy N., Fombrun C., Devanna M.A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley & Sons, New York, 1984;

Itami H., *Mobilizing invisible assets*, Cambridge, 1984.

⁹⁰ Le performance nelle organizzazioni possono essere espressi in termini di prodotti e servizi o in termini di immagine aziendale.

⁹¹ All'interno del loro rework version, James e Jones (1974) hanno esaminato tutte le ricerche precedenti, definizioni, schemi concettuali e approcci di misurazione per essere in grado di elaborare ed individuare tre metodologie principali. Tutte le principali ricerche pertinenti relative al clima organizzativo possono essere suddivisi in tre approcci principali:

a. Multiple measurement-organizational attribute approach (MMOAA)

b. Perceptual measurement-organizational attribute approach (PMOAA)

deve essere distinto in due approcci differenti: il primo che utilizza indicatori soggettivi per descriverne il clima, il secondo, al contrario, si basa su grandezze percettive e soggettive di attributi organizzativi. Il primo approccio è rinvenibile nella definizione elaborata da Forehand e Gilmer (1964)⁹² secondo la quale il clima è «un insieme di caratteristiche relativamente durevoli che permettono di descrivere un'organizzazione e di distinguerla dalle altre; tali caratteristiche influenzano il comportamento degli individui al suo interno».

Diversamente il secondo approccio si basa sul concetto di clima organizzativo, espresso da Campbell e altri (1970), classificato come «un insieme di attributi specifici di una particolare organizzazione, deducibili dal modo in cui l'organizzazione si rapporta ai propri membri e al proprio ambiente.

Per ogni lavoratore, membro dell'organizzazione, il clima prende la forma di una serie di atteggiamenti e di aspettative che descrivono l'organizzazione in termini di caratteristiche statiche (come il livello di autonomia), di conseguenze comportamentali e dei relativi risultati». Utile nella comprensione e analisi del clima organizzativo è considerare la matrice del lavoro di gruppo delineata da Lewin⁹³ all'interno della sua opera del 1936.

All'interno dell'elaborato, Lewin definisce la teoria del campo⁹⁴, in virtù della quale il comportamento umano può essere analizzato secondo le seguente funzione:

c. Perceptual measurement-individual attribute approach (PMIAA)

⁹² Forehand and Gilmer (1964), all'interno del loro elaborato "Environmental variation in studies of organizational behavior", definiscono il clima organizzativo come «un set di caratteristiche che (a) describe l'organizzazione e la distingue dalle altre defined, (b) risulta relativamente stabile nel tempo, (c) è capace di influenzare il comportamento delle persona all'interno dell'organizzazione».

⁹³ Lewin Kurt è un noto psicologo statunitense di origine tedesca famoso per i suoi contributi nella sfera della motivazione individuale e di gruppo. Attraverso i suoi studi è riuscito ad influenzare in maniera significativa la moderna ricerca in ambito psicologico e comportamentale, le varie teorie manageriali, la concezione di efficienza organizzativa, lo studio dei vari stili di leadership e delle dinamiche di gruppo.

⁹⁴ La teoria del campo di Lewin describe il comportamento umano come sistema dinamico che abbraccia sia la sfera della personalità, sia quella dell'ambiente in cui l'individuo si trova a compiere le sue mansioni o azioni. In questa concezione, quindi, sono le relazioni esistenti tra gli elementi che formano il campo che descrivono il comportamento dell'individuo e non la semplice sommatoria di tali forze. La psicologia, secondo Lewin, ha il compito di indagare lo spazio vitale come un solo campo al cui interno ruotano, si relazionano e si modificano l'individuo e il suo ambiente di riferimento. Secondo questo filone di pensiero, quindi, il comportamento umano e le sue resultanti, dovrebbe essere analizzato, non solo tenendo in considerazione il rapporto tra persona e ambiente, ma come un continuum di eventi e azioni che cambiano ed influenzano il rapporto esistente tra i due elementi.

$$C = f(A,P)$$

Dove (C) rappresenta il comportamento umano, definito in funzione (f) dell'ambiente (A) in cui la persona vive e lavora e dalla persona oggetto di analisi (P), configurabile a seconda delle sue caratteristiche personali. Da questa prima formulazione, lo stesso Lewin, ne struttura una formulazione più complessa in grado di tenere in considerazione altri aspetti che interagiscono all'interno del rapporto individuo-impresa. La nuova teoria viene così espressa:

$$C = f(A,P) = f(SpV)$$

In questa nuova formulazione il rapporto tra Persona (P) e Ambiente (A) è sintetizzato nella variabile SpV (Spazio di Vita) in cui sono rinvenibili gli stimoli generati dall'interazione dei due elementi, ovvero come quel rapporto di reciproca influenza rappresentabile attraverso un sistema di forze in equilibrio.

Questo approccio è utile per analizzare le interazioni sociali che si instaurano nell'ambito della sfera sociale e come queste possono impattare o modificare il comportamento, e quindi la performance, dell'individuo.

Lo stesso Lewin, nel 1939⁹⁵, introduce per la prima volta il concetto di clima sociale che sarà utilizzato come punto di partenza per lo sviluppo della psicologia comportamentale e che troverà un'applicazione economica a nelle teorie di management aziendale e nell'efficienza organizzativa. Merita un'ulteriore riflessione il contributo per lo studio del clima organizzativo elaborato da Argyris (1958), il primo ad aver coniato il termine *organizational climate*⁹⁶ e sviluppare

⁹⁵ All'interno del research work "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates" pubblicato nel 1939 sulla rivista The Journal of Social Psychology, Lewin, insieme ad altri autori come Lippit e White, tratta del tema del clima sociale a seguito dell'analisi dei fenomeni prodotti dai diversi stili di leadership osservati sia all'interno di gruppi, sia e come esperienze personali. Queste le parole di Lewin riproposte nella traduzione italiana: «Sono convinto [...] dell'esistenza di uno spazio sociale che possiede tutte le proprietà essenziali di uno spazio reale empirico e che merita da parte degli studenti di geometria e di matematica la stessa attenzione dello spazio fisico, sebbene non sia uno spazio fisico. [...]» (K. Lewin, Esperimenti nel campo sociale, 1939, trad. it. di R. Licausi in I conflitti sociali. Saggi di dinamica di gruppo, Franco Angeli, Milano, 1972).

⁹⁶ In quella ricerca, Argyris delinea il clima in termini di politiche formali organizzative, di esigenze dei dipendenti, di valori e di personalità. All'interno del suo research paper, Argyris evidenzia una delle ambiguità tra clima e cultura che persisteva dall'inizio degli anni '70 nelle aree di studi organizzativi. Nel suo tentativo di descrivere sistematicamente i fattori che compongono il clima organizzativo, Argyris ha individuato un possibile conflitto tra l'individuo, che cerca attraverso l'attività e l'indipendenza la chiave per il proprio sviluppo, e l'organizzazione formalizzata, che mantiene l'individuo in uno stato di dipendenza passiva. Argyris suggerisce l'importanza di individuare metodologie in cui sia possibile gestire questo conflitto inevitabile. L'obiettivo ultimo è la creazione di un clima interpersonale di fiducia. Senza una tale atmosfera, i dipendenti saranno incentivati a nascondere i problemi, piuttosto che evidenziarli. In questo modo

un modello in cui si tenessero in considerazione tre gruppi di variabili organizzative:

- Le politiche formali adottate dall'organizzazione;
- I comportamenti individuali;
- Gli sforzi per allineare i fini degli individui con quelli aziendali.

Attraverso queste variabili è possibile identificare l'*organizational behavior*, ovvero il campo di analisi risultante dall'interazione tra i livelli individuale, formale e culturale. Il clima è visto come un processo dinamico, in continua mutazione, che permette il funzionamento e la regolazione del sistema organizzativo. Inoltre può essere percepito dai membri dell'organizzazione e serve sia come base per comprendere e gestire le situazioni organizzative che si possono verificare, sia come elemento di distinzione tra una organizzazione e l'altra.

Payne e Pugh (1976) all'interno dei loro studio "*Organizational structure and climate*" mettono in relazione le varie dimensioni della struttura con il clima che, secondo gli autori, «descrive i processi comportamentali caratteristici di un sistema sociale in un particolare momento. Questi processi riflettono i valori, gli atteggiamenti e le credenze dei membri dell'organizzazione che diventano, quindi, parte del concetto»⁹⁷.

La definizione di Schneider (1972)⁹⁸ ci permette di chiarire il concetto di clima organizzativo inteso come « un insieme di percezioni globali che gli individui hanno del loro ambiente organizzativo e di lavoro; queste percezioni rifletterebero l'interazione tra le caratteristiche personali e organizzative, in quanto l'individuo, come elaboratore di informazioni, usa gli input che gli provengono dagli eventi oggettivi, dalle caratteristiche dell'organizzazione e dalle caratteristiche soggettive (valori, bisogni) del percettore».

risulta difficile identificare e affrontare quelle problematiche che potrebbero avere un impatto rilevante sulla performance. Diventa difficile per lo stesso manager cercare di instaurare un solido rapporto di fiducia e di collaborazione all'interno dell'ambiente di lavoro dell'azienda.

⁹⁷ L'idea di base esposta nel loro research work è che struttura diverse creano climi differenti, le variabili psicologiche finiscono per essere ridotte vincolate alle variabili strutturali.

⁹⁸ Possiamo ritrovare la definizione di Schneider all'interno del suo elaborato, "*Organizational climate: Individual preferences and organizational realities*" pubblicato nel 1972. Tuttavia, nel 1968 Schneider e Barlett cercano di sviluppare un modello per poter misurare il clima. I due autori ci evidenziano come sia possibile misurare il clima attraverso l'utilizzo di due set di dimensioni indipendenti. La prima è legata al livello manageriale, l'altra tiene in considerazione gli agenti che interagiscono con l'organizzazione. Nel successivo elaborato del 1970 viene evidenziato come è possibile individuare quattro dimensioni indipendenti per la misurazione del clima organizzativo.

Un' ulteriore metodologia di analisi della diversità culturale ci è stata fornita da Geert Hofstede che nel 1983 attraverso l'individuazione di quattro dimensioni denominate "*The dimensions of national culture*"⁹⁹, diventate cinque solo successivamente (1994), individua la diversità culturale in ottica manageriale. L'efficacia del modello e dei suoi contenuti è da individuare nella sua flessibilità e applicabilità a diversi contesti culturali, in questo modo possono essere analizzate svariate diversità aziendali senza dover ricercare ogni volta nuove variabili di analisi. All'interno dei suoi elaborati Hofstede ci suggerisce come i valori della cultura nazionale siano più forti di quelli trasmessi dall'organizzazione.

Questa considerazione può essere un utile punto di partenza quando si devono creare team internazionali, quando l'azienda opera in diversi paesi con strutture produttive o di ricerca o in tutti quei casi in cui vi siano interazioni o scambi reciproci di valori, idee e culture. Dal momento che ognuna delle dimensioni è stata determinata utilizzando un indice, il modello ci offre la possibilità di ottenere una "misura" della cultura organizzativa aziendale.

⁹⁹ Hofstede (1983) individua cinque dimensioni attraverso cui descrive le diversità culturali esistenti. 1) Individualism versus collectivism: In questo senso l'analisi è posta verso quelle culture nazionali con un forte senso di collettività e con una spiccata attitudine nel creare legami duraturi (Cina, Giappone, ecc) contrapposto a culture maggiormente individualiste (Germania, Francia, ecc). Analizzando il modello in termini manageriali, in società dove si riscontra un basso livello di individualismo le esigenze e le procedure del gruppo prevalgono su quelle individuali; ove, al contrario, il livello di individualismo risulta dominante, la volontà e l'iniziativa del singolo sono accettate come motori di sviluppo o di cambiamento. 2) Power Distance: si vuole evidenziare come gli individui meno potenti all'interno di una organizzazione accettano che il potere sia distribuito in maniera diseguale. Nell'organizzazione il livello della distanza del potere è collegato con il grado di centralità dell'autorità e il grado di autocrazia dello stile di leadership. Questa relazione ci mostra come una cultura che preferisce un'elevata distanza dal potere sceglierà burocrazie gerarchiche e leader autocratici. Al contrario una cultura con una bassa distanza dal potere tenderà a preferire l'autonomia personale e uno stile di leadership improntato sulla collaborazione. 3) Uncertainty Avoidance. Attraverso questa dimensione si cerca di analizzare l'impatto che può avere una situazione sconosciuta nell'influenzare i comportamenti dei membri dell'organizzazione. Questo si traduce in due diverse prospettive a livello manageriale: la prima propensa al rischio facilita la libera opinione, strutturando un livello di formalizzazione minore e regole meno rigide; al contrario culture avverse al rischio fanno un largo uso di leggi e regole limitando la libera espressione individuale. 4) Masculinity versus Femininity. Dopo aver analizzato la distribuzione dei ruoli all'interno dei sessi l'autore suggerisce come una cultura maschile porta ad enfatizzare la competitività e lo status, mentre una cultura maggiormente femminile pone una maggior considerazione sulle relazioni umane e la qualità della vita. 5) Long Term versus Short Term Orientation. L'ultima dimensione, espressa all'interno del suo elaborato del 1994, identifica nella perseveranza e nella parsimonia i valori associati ad un orientamento a lungo termine. Al contrario quelli che si possono ricondurre ad un'ottica di breve termine sono il rispetto delle tradizioni, l'adempimento delle obbligazioni sociali e salvare "la faccia e l'onore". Questi valori possono essere ricollegati alla dottrina confuciana che, secondo lo stesso autore, possono trovare applicazione anche nelle società più occidentali.

Colleghi appartenenti a culture nazionali diverse, lavoreranno in maniera più performante e collaborativa all'interno di un contesto in cui le differenze lungo le cinque dimensioni di Hofstede non costituiranno un elemento di divisione determinante, ma quando le più rilevanti differenze intrinseche saranno comprese e tenute nella giusta considerazione durante la gestione dell'attività aziendale. L'analisi del modello ci permette di evidenziare come la forma e la dimensione dell'organizzazione e i valori culturali nazionali delle persone che vi lavorano possono essere allineati per il raggiungimento di una performance maggiore. Livelli gerarchici, grado di decentramento, autorità o autonomia delle decisioni, i diversi stili direzionali, propensione o avversione al rischio, le diverse metodologie di controllo e valutazione della performance, possono essere adattati ai specifici contesti lavorati per ottenere una migliore coesione tra le diversità culturali personali esistenti.

4.2.2 Gli strumenti di analisi del clima organizzativo

La misurazione e rilevazione del clima organizzativo aziendale si struttura come un'attività complessa che può essere organizzata secondo una visione multi-dimensionale presentando caratteristiche altamente soggettive che possono modificare lo spettro di analisi. Analizzare il clima può essere un valido strumento per poter comprendere come sfruttare al meglio le risorse tecniche ed umane presenti nella realtà organizzativa. In quest'ottica Friedlander e Margulis (1969) affermavano che «la capacità tecnica è un aspetto essenziale per il successo di una organizzazione, ma la realizzazione e indirizzamento della capacità verso attività produttive dipende dal clima». La letteratura di psicologia organizzativa (Lawler, Hall e Oldham, 1974; Pritchard e Karasick, 1973) sottolinea come il clima aziendale abbia un impatto enorme sulla soddisfazione che gli impiegati traggono dal lavoro, di conseguenza appare chiaro il suo successivo impatto sulla motivazione e sulla realizzazione lavorativa.

Le teorie e le pratiche di analisi del clima organizzativo hanno evidenziato come lo strumento maggiormente utilizzato per investigare e comprendere *l'organizational climate* sia il questionario. Attraverso questo strumento si cercano di analizzare e misurare gli atteggiamenti, le opinioni e i pareri dei singoli individui nei confronti della struttura aziendale e del clima organizzativo.

Possiamo individuare alcune delle metodologie¹⁰⁰ più utilizzate per la compilazione di un questionario che abbia come scopo l'analisi del clima aziendale:

- *Organizational Climate Questionnaire (OCQ)*¹⁰¹ realizzato da Litwin&Stringer (1968) al fine di poter analizzare le relazioni esistenti tra contesto organizzativo e le percezioni degli individui che vi lavorano. Secondo gli stessi autori, il clima organizzativo può essere definito come la somma delle percezioni dei lavoratori che lo compongono. Il concetto di clima organizzativo è utilizzato come una variabile che cerca di mediare tra i fattori che compongono l'organizzazione e la motivazione di ogni individuo. In quest'ottica, quindi, la struttura, la leadership, le politiche manageriali e i processi decisionali possono non essere comprese in pieno se il clima aziendale agisce da filtro permettendone solo una codifica parziale.
- *Work Environment Scale (WES)*¹⁰². La metodologia evidenziata è stata sviluppata nel 1994 da Rodolph Moos che propose una nuova teoria sull'ambiente lavorativo e la relativa scala per poterlo misurare.

Questo approccio permette di valutare il clima sociale di differenti unità del lavoro, cercando di evidenziare i rapporti esistenti fra gli impiegati, fra impiegati e i supervisori, sulla struttura organizzativa e sul funzionamento delle varie unità.

¹⁰⁰ Tutte le metodologie proposte utilizzano come metro di misurazione la scala Likert che porta il nome dell'autore che nel 1932 realizzò per primo una scala di misurazione delle attitudini. Il modello si configura come una tecnica di misurazione dell'atteggiamento attuata tramite l'analisi di diversi items. Il processo si realizza nella formulazione di un certo numero di domande, definiti items, che esprimano una visione rispetto ad uno specifico oggetto da sottoporre all'intervistato. La raccolta dei giudizi espressi dall'individuo permette di definire l'atteggiamento del soggetto nei confronti dell'organizzazione o dell'oggetto dell'analisi. Le scale generalmente sono costruite da 4 a 7 gradi di preferenza, in cui vi trovano espressione i diversi livelli di accordo o disaccordo indicati dai rispondenti. Questa metodologia può essere applicata per valutare sia atteggiamenti di tipo unidimensionale che multidimensionale.

¹⁰¹ Il questionario si avvale di 50 items e i soggetti sono chiamati ad esprimere la loro preferenza usando una scala Linkert a quattro punti (decisamente d'accordo, in accordo, in disaccordo o assolutamente in disaccordo).

¹⁰² Questa scala, ben espressa all'interno del research work "The social climate scales: a user's guide" (1994), permette di analizzare il clima aziendale attraverso l'utilizzo di 90 items e le relative 10 scale. Gli obiettivi d'analisi sono: quanto i dipendenti si sentono coinvolti nella loro mansione e quanto risultano coesi; quanto i manager riescono a motivare e sostenere i dipendenti; il livello di autonomia nelle decisioni e il grado di controllo sia verticale che orizzontale; il livello di pressione all'interno del clima aziendale nello svolgimento della propria mansione; la qualità del *work environment* e le misure a sostegno dei lavoratori (*work life balance*).

- *Team climate inventory (TCI)*¹⁰³. Questo nuovo approccio è stato ideato da Anderson e West nel 1998 ed è suddiviso in quattro differenti scale che si focalizzano su altrettanti componenti del clima organizzativo. La prima scala ha come focus l'indagine sul team di lavoro, l'analisi si concentra nella ricerca di informazioni sulla visione dei membri dell'organizzazione circa la chiarezza e i valori degli obiettivi del gruppo.

Il secondo aspetto oggetto di analisi è riconducibile alla sicurezza di partecipazione scindibile in due differenti concetti: la partecipazione e la sicurezza di gruppo.

- *Majer-D'amato Organizational Questionnaire (M-DOQ)*¹⁰⁴. Questo strumento descritto nel 2001 si fonda sul modello teorico che considera il clima organizzativo come un costrutto multi-dimensionale complesso nel quale interagiscono una pluralità di soggetti che realizzano una pluralità di effetti.

Gli strumenti fin qui descritti rappresentano solo una parte dei possibili questionari che la letteratura sul clima organizzativo ha creato. Partendo da queste metodologie è poi possibile costruire un questionario personalizzato che si focalizzi sui diversi aspetti descritti precedentemente. Tuttavia, anche se i diversi strumenti di rilevazione del clima organizzativo possono utilizzare dimensioni

¹⁰³ Questa scala è costituita da 61 items raggruppati in 4 scale. Gli intervistati devono esprimere il loro parere a 12 items attraverso l'utilizzo di una scala Linkert a sette punti per quanto concerne la visione dei team. Il secondo aspetto, la sicurezza di partecipazione, è analizzata mediante l'utilizzo di 15 items strutturati su una scala a cinque punti. L'orientamento al compito è rappresentato da 17 items e loro valutazione è espressa mediante una scala a 7 punti. Infine, il sostegno all'innovazione è valutato tramite una scala a 5 punti in risposta a 8 items.

¹⁰⁴ Questa metodologia utilizza 120 items redatti sotto forma di affermazione alle quali il soggetto è tenuto a rispondere attraverso l'utilizzo di una scala Linkert a 4 punti. I fattori oggetto di analisi sono:

- Team, coesione di gruppo;
- Leadership, il rapporto e direttive con i superiori;
- *Job involvement*, il coinvolgimento nel lavoro;
- Autonomia, libertà nel gestire e portare a compimento la propria mansione;
- Libertà, intesa come possibilità di esprimere la propria opinione o punto di vista;
- Coerenza, tra gli obiettivi strategici aziendali e la loro traduzione in direttive operative;
- Dinamismo, propensione al cambiamento e vitalità organizzativa;
- *Job description*, chiarezza nella definizione dei ruoli e dei compiti da assegnare;
- Equità, sia nella remunerazione che nella gestione dei rapporti interni/esterni;
- Sviluppo, evoluzione continua sia personale che sociale;
- Comunicazione, rapidità e chiarezza nella diffusione delle informazioni;
- Environment, il grado di attrazione dell'ambiente lavorativo aziendale;
- Incentivazione, riconoscere ed individuare le performance migliori riconoscendo un premio aggiuntivo.

diverse di analisi, tutte le metodologie hanno come base comune il ruolo essenziale della percezione soggettiva dell'ambiente di lavoro.

Le metodologie presentate, quindi, cercano di descrivere come i lavoratori vedono l'ambiente impresa, come posso interagire con esso, raffigurando nel clima organizzativo il punto di intersezione tra il comportamento dei lavoratori e il contesto organizzativo di riferimento.

4.3 Vamed Survey

Nel presente lavoro, allo scopo di investigare la relazione tra leadership e team performance, si è deciso di procedere con l'elaborazione di una survey, "VAMED SURVEY". Si ritiene, infatti, che una ricerca qualitativa sia idonea a valutare l'outcome finale del lavoro in team in termini economici, ponendo, però, l'attenzione sull'aspetto umano, che contribuisce in maniera rilevante al raggiungimento del risultato finale. L'idea della realizzazione di un questionario all'interno della società *Vamed* è nata principalmente dalla struttura organizzativa con cui è gestito l'ufficio di Pechino. La divisione in team funzionali e la presenza di individui provenienti da diversi paesi hanno fornito la possibilità di analizzare concretamente le tematiche oggetto di studio nei capitoli precedenti. La disponibilità di tutte le figure, che ruotano all'interno della struttura, ad esprimere la propria opinione riguardo ai temi oggetto di analisi ed a compilare le diverse tipologie di questionario proposte, ha consentito di raccogliere due macro categorie di dati, quelli riferiti alla sfera manageriale e quelli riferiti alla sfera operativa¹⁰⁵.

4.3.1 Il sondaggio

La letteratura (Berdie 1974, Jones 1979, Belson 1981, Istat 1989, Furnham 1997, Alimo 2000, Peterson 2000, Gideon 2012, Aguirre 2013) ci fornisce diverse metodologie per strutturare un questionario, ma l'idea di fondo è considerare il survey come uno strumento di comunicazione attraverso la quale trasmettere l'informazione al rispondente nel modo più chiaro e semplice possibile. Esso è

¹⁰⁵ Entrambi i questionari sono riportati integralmente in appendice:

- Nota 2, questionario Impiegati;
- Nota 3, questionario manager e teamleader.

altresì uno strumento di misura, la cui funzione è quella di raccogliere indicazioni sulle variabili qualitative e quantitative oggetto dell'indagine.

Affinché tale strumento si riveli adeguato, le domande devono essere rivolte a tutti nella stessa forma e devono avere lo stesso significato per tutti i rispondenti. Il sondaggio è una procedura per la raccolta di dati fra diversi individui¹⁰⁶.

Le informazioni richieste possono essere di varia natura e assumere un carattere generale, quali l'età, il reddito, le dimensioni, o un carattere relativo alle credenze, ai sentimenti, agli atteggiamenti, allo stile di vita, solo per citarne alcuni. Attraverso questa metodologia, quindi, si cerca di ottenere una serie di dati, da un campione di persone prescelto, attraverso l'elaborazione di una serie di quesiti studiati per l'ottenimento di una risposta efficace. Una delle difficoltà maggiori nella strutturazione del questionario è quella di individuare o formulare correttamente le domande da sottoporre ai partecipanti, in quanto queste sono l'unico canale a disposizione del ricercatore per ottenere i feedback necessari. Per verificare la chiarezza e la formulazione delle domande, si ritiene utile effettuare una fase di pre-test su un campione ridotto di individui. Possiamo quindi individuare tre considerazioni basilari che non devono essere perse di vista dal ricercatore nell'ideazione di un questionario:

- ❖ Quali sono le informazioni da ottenere;
- ❖ Scelta del target;
- ❖ Metodo di raccolta delle informazioni.

Durante la strutturazione del questionario, è d'obbligo prestare attenzione ai diversi gradi di propensione alla condivisione delle informazioni, che vengono richieste, da parte degli intervistati. A questo riguardo, si individuano quattro differenti livelli di condivisione:

- La regione delle informazioni pubbliche: sono tutti quei sentimenti e atteggiamenti di cui siamo normalmente consapevoli e che possiamo condividere con gli altri senza alcun tipo di imbarazzo, quindi evitando di modificare la nostra opinione a seconda dell'interlocutore;

¹⁰⁶ «Il questionario è lo schema di una intervista altamente strutturata la cui funzione è quella di raccogliere informazioni sulle variabili qualitative o quantitative oggetto dell'indagine» (ISTAT, 1989).

- La regione delle informazioni private, in questa sfera possiamo classificare tutti quei sentimenti, convinzioni e atteggiamenti di cui siamo consapevoli, ma che siamo riluttanti nel condividerli con altre persone o ammetterli pubblicamente;
- La regione non analizzabile in cui possiamo inserire tutte quelle informazioni che vengono plasmate dai meccanismi di autodifesa dell'Io, che si attivano per giustificare i diversi comportamenti. Un esempio classico sono gli atteggiamenti tenuti dai fumatori riguardo alla dannosità delle sigarette.
- Incoscienza, in questo caso le informazioni degli individui sono completamente nascoste.

4.3.1.1 La preparazione della rilevazione

Prima di delineare in maniera dettagliata la metodologia scelta per l'elaborazione del sondaggio, è utile comprendere come poter strutturare un'indagine partendo dalla sua preparazione. Questa è una fase particolarmente delicata dalla quale dipende il buon esito del processo di raccolta e analisi dei dati: una precisa elencazione delle attività da svolgere, la loro collocazione temporale e una chiara e precisa definizione degli obiettivi, che si vogliono raggiungere in ogni singola fase, sono premesse indispensabili per ottenere una corretta esecuzione e fondamentali per aumentare la qualità dei dati raccolti, e di conseguenza, le conclusioni derivanti da questi.

Sono due i momenti basilari per la buona riuscita della preparazione:

- **La costruzione dell'area di analisi.** Nella preparazione dell'indagine, è fondamentale individuare il focus dell'analisi che si vuole effettuare. Un argomento che non è stato sufficientemente analizzato e ben individuato può portare ad una organizzazione del sondaggio che non rispecchi le reali necessità del ricercatore, con il risultato di non riuscire a comprendere il fenomeno che si aspira ad investigare. Oltre a questa componente, è essenziale delineare con chiarezza l'area o le aree di ricerca che si vogliono analizzare. Utile sotto questo punto di vista è partire da un'osservazione diretta della realtà per poi verificare, attraverso la letteratura e le esperienze vissute, che tutti i topic oggetto di analisi siano esaminati in maniera sufficientemente ampia all'interno del sondaggio.

Solo in questo modo, sarà possibile strutturare un set di domande e indicatori adatto ai diversi obiettivi del ricercatore e ideato per una maggiore comprensione, da parte dell'intervistato, dell'oggetto di analisi. Il sondaggio ha l'obiettivo di chiarire due principali fenomeni: da un lato, le dinamiche che sottendono alla cultura organizzativa e dall'altro, le tematiche inerenti il lavoro di gruppo e la leadership all'interno del team.

Il presente elaborato di analisi parte dal presupposto che tutte le imprese sono, in primo luogo, costituite da molteplici e dissomiglianti tipologie di risorse umane, che tendenzialmente provengono da diversi paesi con differenti culture e ideologie. Un elemento chiave è riuscire a comprendere come poter gestire una squadra composta da membri nati in diversi contesti culturali. Per questo motivo risulta utile creare un ambiente lavorativo in cui la comprensione e la valorizzazione delle differenze esistenti siano considerate un'occasione di scambio e apprendimento reciproco¹⁰⁷. Se questo presupposto viene perseguito con determinazione, si riuscirà a stimolare la cooperazione tra la persone rendendo possibile una comunicazione orientata alla performance all'interno del team.

Alla base di tutto ciò, vi deve essere la creazione di un ambiente di lavoro in grado di stimolare le esigenze di ogni singolo individuo, perché il lavoratore è prima di tutto una persona.

Partendo da queste premesse, il questionario, oltre ad analizzare il clima organizzativo aziendale, individuato grazie alle variabili studiate nella letteratura di riferimento, si è focalizzato, inoltre, nell'individuare variabili che potessero analizzare il *team work environment*. Seguendo questo filone, sono state esaminate diverse tipologie di sondaggi improntati all'individuazione e alla descrizione dell'ambiente di lavoro all'interno dei team e dei vari rapporti che è possibile strutturare tra team leader e team members e tra questi e l'organizzazione.

¹⁰⁷ Hofstede nel suo elaborato del 1994 si riferisce alla gestione delle diversità culturali in questi termini «Managing international business means handling both national and organizational culture differences at the same time. Organizational culture are somewhat manageable while national cultures are given facts for management; common across borders are what keeps multinationals together».

Le domande di ricerca a cui si è tentato di rispondere con la stesura della “Vamed Survey” sono le seguenti:

- Come sono gestite le persone all’interno dell’azienda;
 - Che tipo di collaborazione è presente all’interno dell’azienda e come questa influenza il comportamento degli individui e la comunicazione all’interno dei team;
 - Come i leader gestiscono il proprio team, quali strumenti adottano per motivare e accrescere la performance e gli strumenti di comunicazione interna;
 - Come i leader si trovano a gestire le diversità culturali all’interno del proprio team e rispetto alla performance;
 - Che strumenti adottano per migliorare l’efficienza del team e come stimolano e ricompensano le migliori performance;
 - Come sono percepite le politiche di retribuzione occidentali all’interno della cultura cinese;
 - La figura del leader e il suo stile di leadership.
- **La scelta delle modalità di rilevazione.** Una volta identificate e comprese le dimensioni e le variabili da includere nell’analisi, si è passati alla fase di definizione della modalità di rilevazione attraverso cui si chiederà agli intervistati di esprimere il proprio parere in merito agli argomenti oggetto di studio. Anche in questo caso, la scelta delle varie tipologie di rilevazione ci pone davanti all’identificazione della metodologia più consona alla comprensione delle dinamiche delineate nel punto precedente. Dopo aver individuato l’area di analisi generale ed aver redatto un breve elenco degli obiettivi che si vogliono raggiungere, lo step successivo è stato riuscire a comprendere il risultato che si vuole ottenere in termini quantitativi o qualitativi. In questo senso, risulta fondamentale la tipologia di raccolta dei dati che si vuole strutturare, in quanto le diverse metodologie portano a diversi strumenti di rilevazione. Risulta evidente come non tutte le metodologie o gli strumenti a disposizione del ricercatore possano essere strutturati all’interno del contesto specifico di analisi.

Occorre, quindi, effettuare un'attenta analisi dei vantaggi e degli svantaggi insiti in ogni tipologia. Il metodo di ricerca utilizzato per la raccolta dei dati rispecchia la tipologia esplorativa¹⁰⁸: questa metodologia si struttura tramite la formulazione del problema, lo sviluppo di ipotesi e costrutti, stabilendo le priorità per la ricerca tramite la formalizzazione di obiettivi, in modo da poter definire un chiaro metro di analisi, i concetti utili per una formulazione teorica e le possibili linee evolutive future. Per la raccolta delle informazioni necessarie alla ricerca esplorativa, si può fare affidamento a diverse fonti, tra le quali le principali sono: la letteratura accademica, i *case studies*, l'attività di osservazione e la creazione di questionari e *focus groups*. Si è deciso di evitare la raccolta di dati tramite la metodologia del *focus groups*, in quanto le tematiche oggetto di analisi sarebbero state facilmente influenzate dai pareri dei colleghi, ma soprattutto non vi sarebbe stata la condizione di anonimato, fondamentale per poter rispondere in maniera trasparente e non vincolata a questioni delicate espresse nel questionario.

4.3.1.2 La progettazione del questionario

Scopo ultimo del questionario è l'ottenimento e la raccolta delle informazioni richieste e formalizzate attraverso le domande. La progettazione del questionario è lo strumento più rilevante per raggiungere il suddetto scopo.

Le domande inserite all'interno del questionario sono state strutturate seguendo sia i criteri di sequenza logica nelle richieste sia le variabili di interesse individuate¹⁰⁹. Le forme utilizzate per la creazione delle domande hanno rispecchiato molte delle possibili metodologie di strutturazione descritte in letteratura. Inoltre, sono stati resi chiari, sia nella parte introduttiva che nelle specifiche parti del questionario, le motivazioni alla base del sondaggio, stimolando in questo modo l'intervistato ad una maggiore collaborazione.

¹⁰⁸ La raccolta dei dati tramite ricerca può essere strutturata secondo svariate pratiche, le quali servono per ottenere un metro di analisi specifico garantendo una diversità di prospettive. La metodologie di ricerca esplorativa (Belson, 1981) si struttura tramite la formulazione del problema, lo sviluppo di ipotesi e costrutti, stabilire le priorità per la ricerca in modo da poter chiarire i concetti e sviluppare nuove idee. Per la raccolta delle informazioni necessarie alla ricerca esplorativa si può affidamento a diverse fonti, tra le quali le principali sono: la letteratura accademica, i *case studies*, l'attività di osservazione e la creazione di questionari e *focus groups*.

¹⁰⁹ La sequenza delle domande deve essere logica così come la loro formulazione deve essere chiara e precisa. Si deve rivolgere una particolare attenzione all'ordine e alla successione dei quesiti all'interno del questionario. Ogni domanda può trovare una disposizione ottimale, frutto di scelte meditate, in quanto anteporre una domanda ad un'altra, in certi casi, può influenzare la risposta alle successive. La non adeguata collocazione di una domanda può in altri casi pregiudicare la riuscita dell'intero questionario.

Intento primario del presente lavoro è investigare l'impatto che lo stile di leadership sortisce sulla performance del team. Quindi, la variabile dipendente di questa relazione risulta essere l'outcome finale prodotto dai componenti del gruppo di lavoro, mentre la variabile indipendente è da ritrovare nei potenzialmente diversi stili di leadership. Di conseguenza, si è scelto di strutturare due diversi questionari da somministrare ad ognuna delle parti coinvolte nel processo, rispettivamente i manager e i membri del team. Procedendo in questo modo, si opera utilizzando due differenti unità di analisi e soprattutto si ha l'opportunità di verificare il buon esito, con un doppio feedback, delle strategie e dello stile manageriale adottato fino ad ora. In questo modo, è stato possibile osservare diverse valutazioni in merito allo stesso elemento di analisi da parte di figure con differenti ruoli operativi o manageriale. Questo ha permesso un'analisi approfondita del problema secondo diversi punti di vista e quindi di percezioni.

La scelta di suddividere i due questionari in due differenti sezioni è da individuarsi nella volontà di articolare l'analisi in tre macro categorie con specifici sotto obiettivi. Nella costruzione del questionario sono stati utilizzati *items* chiusi, limitando il ricorso a domande aperte solo alle tematiche delle quali si aveva una conoscenza parziale o limitata. Utilizzando queste tipologie di domande si agevola la codifica, l'analisi e la rielaborazione delle risposte date. La velocità con la quale è possibile somministrare i questionari, la opportunità di ottenere risposte fra loro confrontabili, fanno sì che nelle ricerche e nelle inchieste si tenda ad utilizzare, qualora possibile ed appropriato, soprattutto il formato di risposta chiuso. Per la creazione del questionario Vamed si sono seguiti alcuni semplici steps:

- a. La progettazione del campionamento è servita per strutturare la raccolta delle informazioni da un gruppo di riferimento che fosse rappresentativo della totalità dei ruoli e degli individui presenti all'interno della struttura dell'ufficio Vamed con sede a Pechino. In questo modo si è cercato di rendere il campione esente da bias. Il primo elemento delineato è stato la selezione della popolazione¹¹⁰, definito come l'insieme di individui che

¹¹⁰ Oltre alla selezione del campione è utile determinarne la dimensione più appropriata sulla base del livello di precisione che si vuole raggiungere nei risultati, in questo caso è utile fare riferimento ai dati elaborati da Mitchell and Carson (1989) che ci permettono di verificare la dimensione del campione in base al livello di precisione richiesto. Maggiore è il livello di precisione che si vuole raggiungere e più ampio dovrà essere il campione da utilizzare. Normalmente si cerca di ottenere un livello di precisione dato dal coefficiente V (deviazione standard/media) pari a 2.

raccoglie al suo interno tutte le osservazioni possibili, relativamente ad una data variabile o ad un dato fenomeno, ovvero si tratta di decidere le caratteristiche che devono possedere gli intervistati. In questo senso, è risultato opportuno suddividere la popolazione in base a variabili riferibili al ruolo ricoperto, al numero di mansioni svolte all'interno di un team e alla quantità di ore di lavoro individuale. Riprendendo la costruzione elaborata da Gideon all'interno del suo elaborato del 2012, si è cercata una ripartizione omogenea delle varie classi della popolazione di riferimento. La prima ripartizione è stata quella di strutturare due differenti questionari, uno per i manager e l'altro per gli impiegati, che hanno permesso di evidenziare in maniera specifica le differenti tematiche. Per effettuare un efficace campionamento, si è richiesto alla divisione HR una lista nominativa delle unità che componevano l'ufficio, il loro titolo lavorativo e le relative mansioni.

In questo caso, quindi, vi è stata perfetta coincidenza tra popolazione di selezione -popolazione di indagine e popolazione di obiettivo, riuscendo a somministrare il questionario e ad ottenere le risposte da tutte le unità selezionate¹¹¹.

- b. Individuazione dei dati specifici da ricercare. In questo caso è stato utile redigere una lista di obiettivi specifici da raggiungere tramite la somministrazione del questionario e delle informazioni che si vogliono ottenere dalla ricerca. Risulta utile anticipare i possibili problemi legati all'interpretazione delle differenti domande e cercare di adottare una struttura in grado di limitare l'errore o la risposta parziale.

¹¹¹ Per effettuare un campionamento è necessario disporre di una lista, non necessariamente nominativa, delle unità che compongono l'intero target che si intende osservare, la lista identifica la popolazione di selezione. Purtroppo frequentemente non vi è perfetta coincidenza tra popolazione di selezione e popolazione obiettivo (ISTAT,1989). Oltre a popolazione obiettivo e popolazione di selezione, è necessario definire il concetto di popolazione di indagine. Selezionato il campione, accadrà normalmente di non poterne osservare tutte le unità per impossibilità di contattarle o per un loro rifiuto di partecipazione all'indagine. La popolazione obiettivo, differisce da quella di selezione a causa dell'incompletezza della lista. La popolazione di selezione differisce a sua volta da quella di indagine a causa della mancanza di risposta. Possiamo suddividere i campioni in due macro classi: campioni probabilistici, è la metodologia più utilizzata denominata anche campionamento casuale in cui ciascun elemento della popolazione di riferimento ha una probabilità conosciuta, ma diversa da zero di poter essere estratto. I campioni non probabilistici, caratterizzati da alcuni elementi della popolazione con alta probabilità di essere scelti e altri con una probabilità pari a zero, ma in nessun caso vi è la possibilità di definire tale probabilità a priori.

Per chiarire ulteriormente lo spettro di analisi, il questionario è stato segmentato in due parti:

- Parte Prima - Personal focus: l'attenzione è posta a rilevare alcuni dati personali dell'intervistato. In particolare, si cerca di analizzare le caratteristiche del lavoratore richiedendo informazioni relative al suo background lavorativo: anni di lavoro accumulati all'interno del settore in cui opera Vamed, esperienza maturata in paese estero. Attraverso questa prima raccolta di dati, si è voluto distinguere due categorie di employees:
 - Employees che hanno esperienza lavorativa in un ambiente internazionale all'estero;
 - Employees che hanno esperienza lavorativa in un ambiente internazionale nella propria nazione d'origine.

Così facendo si possono differenziare *lavoratori* che hanno subito una internazionalizzazione culturale e manageriale, da quelli che sono più legati alle tradizioni locali.

- Parte seconda suddivisa in due micro aree:
 - General focus: in questa sezione si cerca di focalizzare l'attenzione sugli aspetti del clima organizzativo aziendale e come questo interagisca con il comportamento degli individui che lavorano all'interno della struttura. Inoltre, si è cercato di articolare domande inerenti al:
 - *Work environment* e se risulta adeguato per il lavoro in team;
 - Grado di collaborazione interna e quali forme sono preferite;
 - Metodologia secondo la quale è strutturato il lavoro all'interno dell'azienda e come sono divisi i progetti;
 - Il livello di formazione che si riceve all'interno dell'azienda sufficiente o meno per svolgere i compiti assegnati;
 - Grado di *disclosure* degli incarichi e delle mansioni assegnate;

- Sistema di *compensation policy* adottato dall'azienda e le leve che possono essere modificate;
 - Missione strategica dell'ufficio di Pechino.
- Team focus: l'indagine è rivolta alle tipologie di team e alla suddivisione del lavoro adottata. Possiamo quindi evidenziare alcuni livelli di analisi:
- Se la suddivisione del lavoro all'interno del team è percepita come chiara ed esplicita per tutti i componenti;
 - Se e come membri dello stesso team collaborano tra di loro e quali sono le principali ragioni;
 - Se all'incremento della performance corrisponde, nella loro visione di cultura di team, una maggiore ricompensa individuale (in base al contributo elargito) o di team (condivisione dei successi e dei fallimenti);
 - Quali strumenti sono utilizzati dal team manager per coinvolgere i componenti del gruppo e quali per aumentarne la motivazione;
 - Se gli strumenti utilizzati dal team manager risultano efficaci o in alternativa quali soluzioni individuare;
 - In che modo la propria opinione può essere influenzata dall'idea di gruppo;
 - Quali cambiamenti possono essere implementati a livello di team e di azienda per aumentarne la performance;
 - Quali sono le caratteristiche essenziali che deve possedere un leader.
- c. Fase di pretest. Il questionario provvisorio è stato sottoposto ad una prima verifica: è stato somministrato ad un campione di individui per l'ottenimento di alcuni feedback riguardo la sua validità. Il campione selezionato è stato reso il più vario possibile sia a livello di ruoli che di differenti work team, in particolare il questionario è stato sottoposto a colleghi di tutti i team esistenti all'interno dell'ufficio di Pechino e ad alcuni team manager. In questo modo, sono state ottenute indicazioni operative riguardo alla strutturazione di alcune domande e alla verifica della correttezza delle istruzioni o delle differenti risposte predeterminate.

Inoltre, all'interno di questa fase, sono stati segnalati utili suggerimenti per una maggiore focalizzazione dell'analisi o in alternativa per evitare la creazione di domande di cui era difficile ottenere una risposta veritiera. Il questionario è stato verificato attraverso l'utilizzo di piattaforme online¹¹² in modo da ottenere un ulteriore metro di giudizio. Per comprendere se il contenuto del questionario creato risponde alle esigenze che vogliamo ricercare possiamo utilizzare tre semplici domande (ISTAT, 1989) che permettono di analizzare la prospettiva dell'intervistato e che possono evitare di ottenere dati che non rispecchiamo le nostre aspettative.

- *L'intervistato riesce a comprendere la domanda?* A questo scopo si analizzano i termini utilizzati nel questionari, se sono conosciuti o sono da spiegare, se è preferibile aggiungere risposte predefinite o ancora se la mancanza di chiarezza possa portare l'intervistato a non rispondere alla domanda (risposte multiple con più opzioni o esprimere la propria preferenza tramite una scala di valutazione). Nella fase di pretest è stato utile comprendere quali tipologie di domande non risultavano particolarmente chiare e, quindi, passare ad una loro rielaborazione.
- *L'intervistato dispone delle informazioni necessarie per rispondere alla domanda?* In questo caso il focus è posto sia sulla conoscenza che l'intervistato deve possedere per rispondere alla domanda, sia al percorso logico che deve essere creato dall'intervistato per poter rispondere. Non è da sottovalutare come alcuni percorsi logici, estremamente chiari per chi elabora il sondaggio, non siano così espliciti per chi si trova proiettato nel sondaggio. In entrambi i questionari si è provveduto a formulare domande che non richiedessero una particolare ricerca di informazioni, ma si basavano sul singolo individuo e la sua visione aziendale. Solo alcune domande di maggior peso sono state strutturate nel questionario Manager per individuare e comprendere maggiormente le strategie che erano state applicate all'interno dell'ufficio di Pechino.

¹¹² Uno dei siti utilizzati per la realizzazione del design del questionario è stato <http://www.statpac.com/surveys>.

- *L'intervistato è in grado fornire le informazioni necessarie per la nostra analisi?* Si tratta di verificare se le informazioni che si richiedono possono invadere la sfera personale dell'intervistato, se richiedono particolari sforzi o competenze oppure se si richiedono informazioni sensibili che posso riguardare ad esempio abitudini personali. Nella formulazione del questionario si è cercato di evitare di richiedere troppe informazioni di carattere personale, che avrebbero ottenuto risposte modificate e inutili all'analisi che si stava effettuando. La richiesta di esprimere opinioni o preferenze personali è stata celata tramite l'inserimento di risposte multiple a crocette o l'introduzione di una scala a sette punti.
- d. Determinazione della metodologia adatta per la somministrazione del questionario. Una volta individuati il metro di analisi e gli obiettivi specifici, bisogna selezionare il processo di intervista, ovvero come si vuole procedere per la somministrazione del questionario al campione prescelto¹¹³. La metodologia adottata è stata quella dell'auto compilazione a cura dell'intervistato. Il processo si configura tramite l'invio del link del questionario via email e la sua compilazione tramite piattaforma web. La decisione di somministrare il questionario tramite il formato elettronico è dipesa da due ordini di fattori: il tempo limitato a disposizione per la raccolta dei dati e la rapidità con cui le informazioni potevano essere rielaborate. Il questionario è stata posto on line per agevolare la raccolta dei dati e l'analisi del trend.

¹¹³ Il primo step per determinare la metodologia adatta per la somministrazione del questionario consiste nell'individuazione del processo di intervista, ovvero come si vuole procedere per la somministrazione del questionario al campione prescelto. Generalmente di posso individuare due principali metodologie:

- Auto compilazione a cura dell'intervistato: questo processo si configura tramite l'invio del questionario via email o la sua compilazione tramite piattaforma web;
- Metodo dell'intervista: realizzata tramite un'intervista face-to-face che può essere personale o di gruppo oppure virtuale tramite telefono o strumenti di comunicazione elettronica;

La scelta della metodologia di somministrazione del questionario deve essere coerente con il tipo di indagine scelto. Un'indagine che richieda l'uso di materiale grafico non può, di certo, essere realizzata via telefono, mentre un questionario da inviare per posta deve necessariamente essere di immediata comprensione attraverso domande semplici presentate in modo da attirare l'attenzione del ricevente. Per la verifica dell'efficacia delle diverse tipologie di metodologie per la somministrazione del questionario si rimanda alla nota 1 in appendice.

Per la raccolta dei dati si è utilizzata la piattaforma online *Survey Monkey* (<https://it.surveymonkey.com>), sulla quale si è provveduto a creare i due differenti sondaggi. Per trasformare i dati delle indagini in informazioni utili a dare validità empirica alla tesi che si tenta di dimostrare con la stesura del presente lavoro, l'impatto dei diversi stili di leadership sull'outcome finale di un team di lavoro, si è utilizzato *SurveyMonkey*, il più famoso software di indagine on-line a livello mondiale. Basti pensare che sono 15 milioni i clienti che utilizzano questa piattaforma, tra cui Kraft, Facebook, Samsung. Tramite questo strumento di analisi, è possibile diffondere il questionario sul web, dopo aver personalizzato le domande, e raccogliere le risposte in tempo reale.

Survey Monkey, con la possibilità di scegliere tra 15 tipi di domande, scale di valutazione e scelta multipla e esempi di indagine già effettuate e certificate nella banca delle domande, risponde perfettamente alla nostra esigenza di dover coniugare in un unico questionario, le diverse tipologie di domande che sono state impiegate nella Vamed Survey. Un altro motivo per cui la scelta di utilizzare questa piattaforma risulta essere congeniale al nostro obiettivo finale è la possibilità di raccogliere le risposte in maniera veloce e pratica, tramite un URL inserendo il link relativo all'indagine su e-mail o siti internet. In questo caso, si è deciso di procedere con l'invio del questionario e del relativo link tramite e-mail. L'interpretazione dei risultati è, inoltre, facilitata dalla presenza di grafici, tabelle incrociate, che rendono più semplice e più convincente la lettura dei dati finali così ottenuti. Come affermato da Luca Bauckneht, ADP Dealer Services International, “[...] *SurveyMonkey* [è] caratterizzato da facilità d'uso, user interface immediata e veloce, grande assortimento di opzioni, è lo strumento ideale per la gestione rapida di questionari e sondaggi, in particolare relativi a *Internal Satisfaction Surveys* dipartimentali, oppure per l'analisi di specifici fabbisogni su target aziendali identificati”.

e. Determinazione del formato e della formulazione delle differenti risposte.

In questo focus viene analizzata l'esposizione dei dati all'interno delle domande¹¹⁴ e la strutturazione delle scale di riferimento. Le domande formulate nel questionario hanno rispettato criteri di chiarezza espositiva utile per determinare una risposta conforme con le aspettative. Si è evitato l'utilizzo sia un gergo colloquiale che troppo tecnico¹¹⁵, sia l'avvalersi di acronimi di difficile comprensione. Le domande sono state strutturate in modo da essere inequivocabili¹¹⁶ evitando di far incorrere il soggetto in bias cognitivi¹¹⁷, traducendosi in una rappresentazione non veritiera delle proprie ipotesi, data dalla maggior facilità nel reperire le informazioni o nel selezionare l'informazione che conferma le proprie convinzioni.

¹¹⁴ L'accento viene posto sulla esposizione dei dati all'interno delle domande, nell'utilizzo delle scale di riferimento, nell'utilizzo di dati precodificati. Generalmente si utilizzano tre principali gruppo di scale:

- *Numero di punti sulla scala e grado di descrizione verbale.* A seconda del livello di precisione desiderato si può strutturare una scala da tre fino a sette punti, generalmente per decidere quale scala adottare si utilizzano informazioni riguardo al campione di riferimento;
- *Numero dispari di categorie o l'introduzione dell'opzione.* Per quanto riguarda la prima categoria si fa riferimento ad una scala i cui due penti medi sono considerate posizioni neutrali e viene inserita quando si presuppone che la maggior parte del campione utilizzerà una risposta neutra alla domanda. Il secondo tipo, viene utilizzata quando è improbabile che vi possano essere intervistati neutrali oppure quando si vuole forzare l'intervistato invitandolo a fornire una risposta alternativa a quelle presenti nella scala (generalmente si utilizza l'espressione o nessuna opinione in merito o altre opinioni);
- *Scala bilanciata e non bilanciata.* In questo caso la prima categoria fa riferimento a quelle scale che utilizzano categorie favorevoli e sfavorevoli in maniera equa. La seconda tipologia viene utilizzata quando si il numero delle categorie favorevoli o sfavorevoli è sbilanciato. Questa scala viene adottata quando si ipotizza che le risposte fornite siano sbilanciate verso una delle due estremità (positive o negative).

¹¹⁵ Per poter comparare i dati dei diversi questionari è necessario che le domande siano formulate per rappresentare lo stesso stimolo per tutti gli intervistati. L'utilizzo di parole ambigue e di difficile comprensione porta l'individuo a doversi basare sulla propria esperienza per poter dar loro un significato questo ovviamente comporta degli errori o bias. I rispondenti possono presentare livelli culturali differenti, potendo anche non possedere titoli di studio, è chiaro quindi come il linguaggio deve essere familiare anche agli intervistati con il più basso livello culturale.

¹¹⁶ L'utilizzo di determinate parole può creare associazioni mentali che possono distorcere la risposta dell'intervistato. Un esempio può essere: "Non vedi qualche pericolo nelle politiche adottate dal nuovo governo?", l'utilizzo della parola pericolo istaura un bias all'interno delle associazioni mentali dell'intervistato, il quale si focalizzerà sui soli aspetti negativi, il giudizio sulla reale portata delle nuove politiche risulterà distorto, provocando una raccolta di informazioni fallacee. Non a caso questi strumenti sono stati utilizzati da moltissime figure che nella storia hanno voluto distorcere o indirizzare l'esito della risposta a proprio favore.

¹¹⁷ Il bias è una forma di distorsione che viene creata a causa di un pregiudizio preesistente verso un punto di vista o un'ideologia, un individuo è portato a riscontrare un bias laddove esistano idee preconcepite tali da poter influenzarne la mappa mentale. Non vi è una metodologia per poterla evitare, ma è possibile tenerne conto a posteriori per diminuirne gli effetti. Nella letteratura possiamo trovare svariate ricerche effettuate sugli errori cognitivi ai quali l'uomo è afflitto. Questa tematica è meglio rappresentata dagli elaborati di Raymond S. N. (1998) e Daniel Kahneman (2012) che ci permettono di comprendere come un errore cognitivo possa modificare sia la scelta, sia la convinzione di un individuo.

Il questionario è strutturato tramite l'utilizzo di svariate tipologie di domande:

Le **domande a risposta libera**, più comunemente conosciute come domande aperte (DA), sono quelle che lasciano all'intervistato la possibilità di esprimersi nella forma che preferisce, utilizzando parole proprie, senza che nulla gli venga suggerito o specificato. Il rispondente, in virtù di ciò, avrà la possibilità di interpretare a proprio giudizio la domanda e di stabilire in maniera del tutto personale il contenuto della risposta. Per questo motivo, le domande a risposta libera possono portare a risultati inattesi difficilmente predeterminabili nella fase di formulazione del questionario e vengono spesso utilizzate nella fase esplorativa dell'indagine.

Trovano larga applicazione nei sondaggi sugli atteggiamenti, le opinioni e le motivazioni, perché danno all'intervistato la possibilità di esprimere più compiutamente il proprio punto di vista. Sono state utilizzate principalmente nelle domande in cui si richiedeva di esprimere un'opinione personale e per la quale la predeterminazione di risposte plausibili avrebbe limitato il metro di analisi¹¹⁸. Tuttavia, si è cercato di limitarne l'utilizzo per evitare l'eccessiva lunghezza del questionario e del tempo necessario alla sua compilazione.

Le domande aperte sono state utilizzate soprattutto nella fase di campionamento. Sono state somministrate ad un gruppo di individui di diversi team e con diversi ruoli, per poter ottenere un ventaglio di opzioni da inserire all'interno del questionario definitivo attraverso la metodologia *multiple choice*. La prima domanda utilizzata "*In which way do the teams collaborate together?*" ha permesso di ottenere differenti punti di vista sulla collaborazione all'interno della divisione aziendale di Pechino. I dati così raccolti aiutano ad avere un quadro a 360° di come i diversi team comunicano e di come alcune figure siano state influenzate dalla loro posizione (team manager) o dalla loro propensione a lavorare singolarmente.

¹¹⁸ Una delle domande utilizzate all'interno del questionario somministrato ai manager e ai manager director è: "What were the reasons for the office location and establishment?"

La seconda domanda a risposta libera utilizzata in questa fase, “*According to you, which is the managerial tool or organization structure that allows to boost the performance of your team?*”, ha consentito di rilevare differenti processi che potrebbero essere implementati per poter aumentare la performance del team e quindi, in generale, della divisione. La scelta della tipologia aperta è stata dettata principalmente dalla difficoltà di poter comprendere appieno tutte le dinamiche all’interno delle strutture dei vari team. Quindi, si è ritenuto maggiormente esaustivo per l’analisi, lasciare che, in questa fase di strutturazione del questionario, il componente del gruppo rispondesse secondo la propria visione manageriale.

In termini generali, i vantaggi nell’utilizzare questa metodologia sono identificabili in termini di:

- Il rischio di condizionare la risposta è minimo ed è rinvenibile nella terminologia adottata per formulare la domanda;
- Sono utili nel trattare argomenti delicati o personali perché danno la facoltà all’intervistato di motivare il proprio comportamento o atteggiamento.
- Possono venir utilizzate in ogni genere di ricerca;
- Unico strumento possibile quando si devono analizzare fenomeni parzialmente o completamente sconosciuti.

I principali svantaggi nell’applicare questa metodologia sono generalmente:

- Vengono dilatati i tempi e i costi per ogni fase dell’indagine;
- Richiedono un maggiore sforzo di rielaborazione da parte del rispondente;
- La qualità delle risposte ottenute è funzione del livello culturale del rispondente;
- In mancanza di opinioni personali ben definite gli individui sono indotti a rispondere per luoghi comuni;
- Richiedono un tempo considerevole nella fase di codifica successiva e una maggiore attenzione nell’evitare di distorcere l’interpretazione delle risposte.

Le domande **a risposta fissa predefinita**, identificabili come domande strutturate o chiuse, prevedono delle alternative fisse di risposta predefinite dal ricercatore. Attraverso questa metodologia, viene lasciata la possibilità all'intervistato di scegliere tra le possibili risposte quella che più si adatta alle proprie esigenze. Il problema più rilevante è stato quello di selezionare la gamma di risposte da proporre, dato che a volte non si possono individuare precedentemente tutte le possibili sfaccettature del fenomeno.

Per questo motivo, come detto nel paragrafo precedente, si è deciso di strutturare un'indagine su un campione di 10 individui tramite la somministrazione di domande aperte, che, una volta esaminate, hanno fornito i criteri operativi per l'individuazione delle modalità da inserire nel questionario.

Sono state utilizzate due tipologie di scale per l'individuazione delle risposte dell'individuo:

- i. *Le scale verbali* vengono presentati all'individuo alcuni giudizi espressi attraverso l'utilizzo di frasi. L'individuo dovrà scegliere la risposta che più si avvicina alla sua concezione o parere¹¹⁹.
- ii. *Le scale numeriche* attraverso queste scale l'individuo deve attribuire un determinato punteggio al fenomeno oggetto di analisi. Le scale possono essere strutturati con preferenze pari o dispari.¹²⁰

¹¹⁹ Domanda a risposta fissa predefinita ad elencazione.

“How many projects do you work on usually?”

- 1;
- 2 ;
- 3 or 4;
- 5;
- More than 6.

¹²⁰ Domanda a risposta fissa predefinita con scala con gradi da 1 a 7.

Never *Very frequently*

“How frequently do you collaborate with the other members of your team?” (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

L'adottare questa metodologia presenta alcuni vantaggi:

- La codifica viene fatta direttamente dagli intervistatori sul campo o dal rispondente riducendo gli errori di codifica e i tempi di elaborazione;
- Riduzione degli errori di trascrizione da parte degli intervistatori;
- Possono costituire un aiuto per l'intervistato nella risposta sollecitandone la memoria;
- Non comportano sforzi eccessivi per la compilazione;

Gli svantaggi che si possono individuare sono:

- Se la lista delle risposte è molto lunga, l'ordine con cui viene letta può influenzare in maniera significativa le risposte degli intervistati creando artificiose concentrazioni di frequenza in corrispondenza delle prime o delle ultime modalità;
- Possono stimolare scelte non ragionate, ovvero indotte dal semplice adattamento del soggetto intervistato.

Questa metodologia di domande risulta particolarmente indicata per studiare fatti, comportamenti e in generale tutti i fenomeni di cui sia noto il campo di variazione. Possono essere strutturate diverse tipologie di domande a seconde della scala di rilevazione selezionata. Questa tipologia di domanda è stata fortemente utilizzata all'interno del sondaggio Vamed. L'analisi è partita da una ricerca, sia sul campo che teorica, delle variabili che si volevano analizzare, per poi costruire le tipologie di domande multiple predefinite. Oltre alla tipologia delineata precedentemente, si è utilizzato anche la tipologia con i gradi di scala per la selezione della risposta.

Le **domande chiuse** sono considerate come il caso estremo delle tipologie a risposta fissa predefinita poiché presentano solo due o tre modalità di risposta. Sono state utilizzate all'interno del questionario realizzato, come domande per una distinzione di genere o come una particolare tipologia di domanda filtro. In linea generale, si è preferito non analizzare la presenza o assenza di un fenomeno tramite questa metodologia, ma strutturare domande a risposta multipla derivanti dai dati dal campione test analizzato precedentemente, o inserendo le domande filtro.

Pur non comportando per l'intervistato un'eccessiva difficoltà, possono limitare di molto l'analisi nel caso in cui i temi affrontati siano fenomeni con diverse soluzioni possibili.

Nel questionario interno alla società Vamed possiamo individuare queste tipologie di domande in ognuna delle parti in cui è suddiviso il survey.

Questa tipologia è stata utilizzata:

Come veicolo per l'ottenimento di una informazione.

Gender: *Male* *Female*

Come filtro per poter strutturare una analisi specifica per un sottogruppo del campione,

Does the company include some benefits in your wage?

YES *NO*

i. If yes, what kind of benefits are they?

Domande Filtro sono considerate come un sottoinsieme di domande chiuse in cui l'individuo, una volta selezionata una delle due alternative proposte, viene indirizzato alla successiva domanda correlata. Lo scopo principale di queste tipologie all'interno del questionario creato è stato quello di distinguere dei sottoinsiemi del campione aventi caratteristiche comuni e di indirizzarli verso sezioni del questionario realizzate per un miglior grado di analisi. In questo senso, quindi, si è fatto uso di questo strumento per segmentare la popolazione di analisi e per ottenere tramite domande aperte o *multiple choice* una risposta alla variabile analizzata. L'introduzione di questa tipologia con l'inserimento dell'opzione aperta ha permesso di ampliare ulteriormente lo spettro di analisi favorendo la condivisione di opinioni personali o l'introduzione di strumenti o metodologie alternative.

Esempi riportati dalla Vamed survey:

Have you ever worked in a foreign country?

Yes *No*

ii. If yes, in which one: _____

Le domande a **Risposta Mista** sono identificabili con una serie di alternative fisse di risposte predefinite dal ricercatore e una risposta aperta che può essere utilizzata dall'individuo per esprimere un parere differente dalle tipologie sopra esposte. Sono state utilizzate queste particolari tipologie di domande quando l'oggetto di analisi sono variabili che possono avere diverse applicazioni o diverse interpretazioni a seconda dello stile di leadership o organizzativo adottato dall'impresa. Per questo motivo si è cercato di creare un elenco di fattori da analizzare il più completo possibile, per poi lasciare la libertà all'intervistato di esprimere la propria opinione. Attraverso questa metodologia, utile soprattutto nel questionario riferito ai manager, è possibile individuare i differenti approcci che possono essere adottati nello stile di leadership per la risoluzione di problemi o come leva per ricompensare una performance maggiori.

Alcuni esempi riportati dal questionario Vamed:

How is the compensation system in your firm?

- Based on the individual performance;*
- Based on the group performance;*
- It depends on the project;*
- Other (Please specify) _____*

Which are the main reasons that lead you to collaborate with the other members of your team?

- Only for have a revision or ask help;*
- Strengthening the team climate to make the work more pleasant;*
- Need to use skills that I don't possess for solving problems;*
- Need someone to help me when I cannot work on the project alone;*
- Other reason (Please specify) _____*

I principali vantaggi che si possono riscontrare utilizzando questa metodologia sono:

- o Stessi vantaggi delle domande a risposta chiusa per la parte strutturata;

- Lasciare libera espressione all'individuo qualora le alternative identificate non dovessero risultare soddisfacenti;

Gli svantaggi che si possono evidenziare sono:

- Stessi svantaggi delle domande a risposta chiusa per la parte strutturata;
- Aumento costi e tempi necessari per l'eventuale classificazione delle risposte alla parte non strutturata del quesito misto.

Domande **Multiresponse**. Attraverso questa metodologia, l'intervistato deve indicare una o più risposte fra le varie modalità proposte. In questa tipologia di domande può essere aggiunta la possibilità di esprimere il proprio parere, qualora il fenomeno non sia stato definito in maniera soddisfacente dalle risposte elencate, tramite l'introduzione di una domanda aperta. Per poter ottenere un ventaglio di risposte che potesse essere adeguato all'analisi da effettuare, si sono utilizzati due tipologie di strumenti: la letteratura con le varie tipologie di analisi effettuate e il campionamento su un limitato numero di individui. In questo modo, è stato possibile realizzare le modalità alternative in coerenza con il fenomeno oggetto di analisi.

What are for you the most important features in the style of a leader?

(Multiple choice: max 3 answers)

- Ability to motivate;*
- Communication skills;*
- Human Resource Management;*
- Authority;*
- Define tasks clearly;*
- Planning skills;*
- Problem Solving;*
- Planning skills;*
- Ability to delegate;*
- Managing bad performance;*
- Able to evaluate the human resources;*
- Creativeness.*

4.4 L'elaborazione dei dati raccolti.

Una volta strutturato il questionario e deciso il campione di riferimento si passa alla vera e propria fase di somministrazione. Anche in questo caso le differenti metodologie adottabili¹²¹ sono riconducibili alle differenti tipologie di somministrazione che sono state decise nella fase di strutturazione. Generalmente si possono individuare due principali metodologie (ISTAT 1989, Gideon 2012):

- Auto compilazione a cura dell'intervistato: questo processo si configura tramite l'invio del questionario via email o la sua compilazione tramite piattaforma web;
- Metodo dell'intervista: realizzata tramite un'intervista face-to-face che può essere personale o di gruppo oppure virtuale tramite telefono o strumenti di comunicazione elettronica;

Per il questionario Vamed si è deciso di utilizzare la metodologia dell'auto compilazione tramite invio, mediante email, del relativo link di riferimento per la compilazione del questionario Online. Come descritto nella fase di progettazione, per delineare alcune possibili risposte presentate nelle domande multiple, si è deciso di utilizzare la metodologia dell'intervista, nella fase di pre test, in questo modo è stato possibile individuare un set di variabili che potessero rappresentare l'effettiva totalità delle risposte che il campione poteva aspettarsi.

Una volta che i dati sono stati raccolti attraverso la metodologia dell'auto compilazione, descritta precedentemente, si deve procedere alla vera e propria fase di elaborazione dei dati. Prima dell'analisi dei dati è utile effettuare una fase di revisione per individuare eventuali errori. In questa fase si procede all'analisi dei dati rinvenuti e una eventuale correzione di quelli che possono condurre a violazioni logico formali, denominate regole di compatibilità, relative sia all'indagine strutturata, sia ai limiti imposti sul campo di variazione delle variabili esaminate.

¹²¹ La scelta della metodologia di somministrazione del questionario deve essere coerente con il tipo di indagine scelto. Un'indagine che richieda l'uso di materiale grafico non può, di certo, essere realizzata via telefono, mentre un questionario da inviare per posta deve necessariamente essere di immediata comprensione attraverso domande semplici presentate in modo da attirare l'attenzione del ricevente.

La revisione può essere strutturata tramite procedura manuale, automatica e/o interattiva¹²². L'obiettivo di questa fase è riscontrabile nella verifica e correzione dei dati, in modo da ridurre gli errori che possono verificarsi nelle successive fasi di elaborazione e conclusione dei dati raccolti. Questo processo è stato attuato all'interno di entrambi i questionari per poter ottenere dei dati veritieri e non viziati da errori logico/formali. Tuttavia, dai dati raccolti, non sono emersi particolari problemi, sia da parte dei rispondenti, che da parte dei ricercatori, nell'analisi delle differenti tipologie di risposte. Questo è dipeso da un'attenta e accurata selezione delle parole e una chiara creazione delle domande, supportate da fasi di pre test, per poter ridurre al minimo l'insorgere di eventuali incomprensioni che potrebbero modificare la risposta dell'individuo.

Una volta effettuata questa prima fase si passa al vero e proprio processo di elaborazione dei dati. La prima procedura da effettuare è la stima dei parametri per la popolazione di riferimento ottenuta dal disegno di campionamento utilizzato. In questo modo è possibile classificare i dati raccolti attraverso una valenza relativa del segmento di popolazione analizzato. Una volta che si è stabilito quale segmento della popolazione totale, ovvero il campione, si è deciso di rielaborare i dati e procedere alla fase di elaborazione vera e propria. In questo stadio, vengono riclassificati e analizzati tutti i dati riscontrati e si procede al confronto con le teorie presenti in letteratura o le asserzioni proposte.

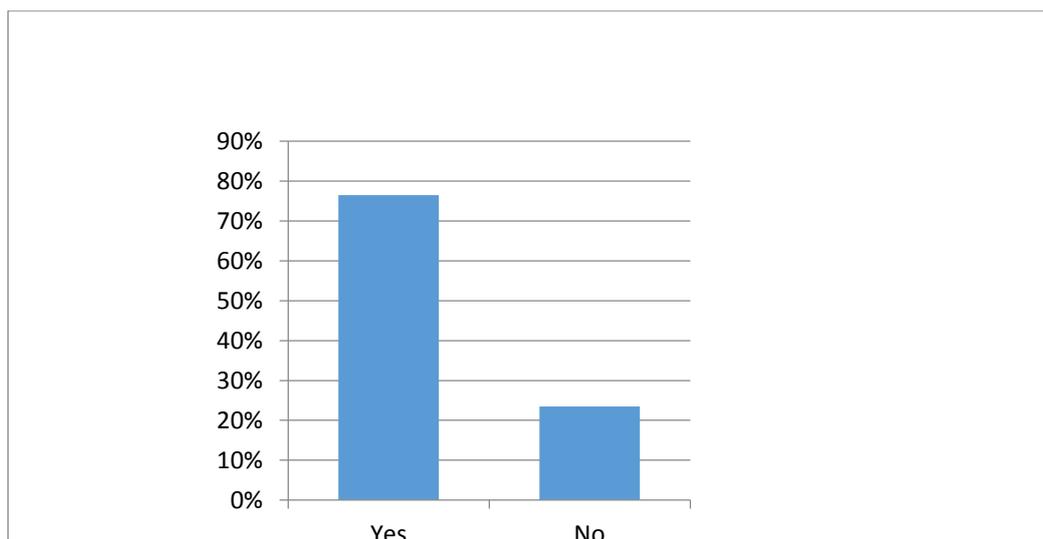
Si procede ora con la presentazione dell'analisi descrittiva del database appositamente creato per il presente lavoro.

Coerentemente con quanto affermato dalla letteratura, ed in particolare dallo stream di ricerca relativo all'entrepreneurship, circa l'importanza rivestita dalla esperienza accumulata in settori diversi da quello in cui si sta attualmente operando (Dutta and Crossan, 2005; Zhang et al., 2007), si è deciso di inserire, in entrambi i questionari, le seguenti domande *“Have you ever worked in different sectors before starting working in this firm?”*; *“In which sector(s) did you work before?”*.

¹²² Per revisione automatica si intende quel processo articolato nella fase di individuazione e intervento di imputazione, dei valori mancanti o incongruenti delle variabili rilevate, tramite l'utilizzo di procedure informatizzate. Si può inserire all'interno di questa fase anche le procedure di revisione interattiva, nella quale vi è l'automatizzazione della sola fase di individuazione dell'errore, lasciando all'operatore preposto il compito di eseguire correzioni dei dati.

Come dimostrato dalla *figura 4.1*, la % degli intervistati che dichiara di avere un background lavorativo che spazia in diversi settori è pari al 76,47%, mentre il restante 23,53 % afferma di aver lavorato esclusivamente nell'industry ospedaliera.

Figura 4.1 - Have you ever worked in different sectors before starting working in Vamed



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Essendo quello ospedaliero un settore con peculiarità ed anomalie, era stato ipotizzato che i mercati di provenienza fossero simili a quello in esame. Questa ipotesi è stata in parte corroborata dai risultati delle analisi descrittive preliminari. Come mostrato dalla *figura 4.2*, il numero di dipendenti con esperienza in settori lontani dal core business di Vamed (Construction, Architecture, Procurement In A Trading Company, Business Consulting...) sono la maggioranza, 8 su 12. Questo risultato è plausibilmente da interpretare alla luce della strategia della convergenza settoriale che costantemente vede incrementata la sua applicazione. Basti considerare due settori emergenti, nati da convergenza, quali possono essere la telemedicina-tele sanità, frutto dall'implementazione di nuove tecnologie al sistema sanitario e la teledomotica, derivante dal coinvolgimento di nuove tecnologie nel settore abitativo.

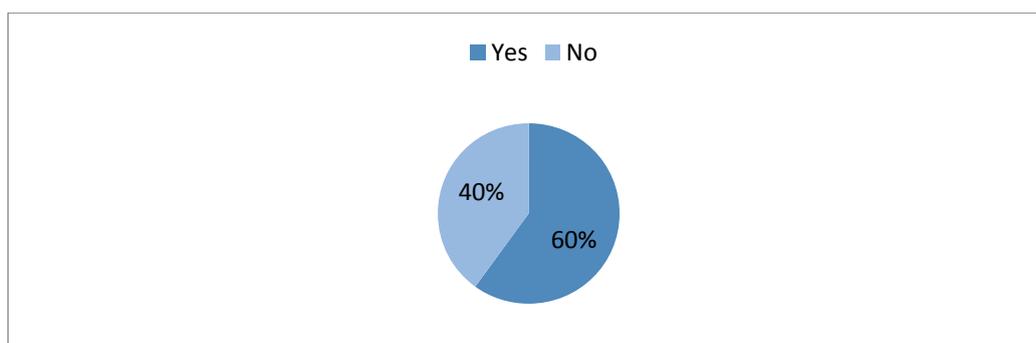
Figura 4.2 - Sectors in which employees have worked

| Sectors | Frequenza | Percentuale | Cumulata |
|---|-----------|-------------|----------|
| Construction, Architecture | 1 | 8.33 | 8.33 |
| Hydropower Station Construction, Intern | 1 | 8.33 | 16.67 |
| It, Telecommunication | 1 | 8.33 | 25.00 |
| Medical Equipment Manufacturing | 1 | 8.33 | 33.33 |
| Procurement In A Trading Company | 1 | 8.33 | 41.67 |
| Public Hospital | 1 | 8.33 | 50.00 |
| Sales Team, Product & Marketing; | 1 | 8.33 | 58.33 |
| Tourism & Auto Industry | 1 | 8.33 | 66.67 |
| Business Consulting | 1 | 8.33 | 75.00 |
| Hotel | 1 | 8.33 | 83.33 |

Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

È stato precedentemente affermato che non solo i dipendenti, ma anche i manager intervistati sono stati chiamati a fornire una risposta relativa al loro passato lavorativo. La *figura 4.3* e la *figura 4.4* offrono un supporto visivo ai dati raccolti. I manager che sono stati impiegati in vari settori sono in numero maggiore rispetto a coloro da sempre esclusivamente impegnati in ambito ospedaliero. I settori di provenienza sono i più disparati, dalla Finanza all'Elettronica.

Figura 4.3 - Have you ever worked in different sectors before starting working in this firm?



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

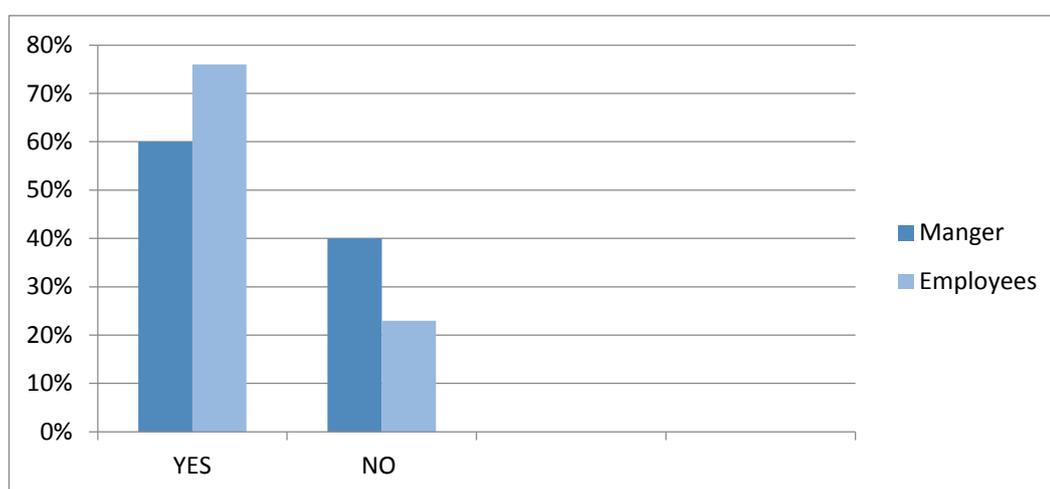
Figura 4.4 - Sectors in which managers have worked before starting working in Vamed

| Mangers | Sectors |
|---------|-----------------------|
| 1 | HR, finance, IT |
| 2 | Sales, Administration |
| 3 | Electronics, Software |

Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Effettuando un confronto tra i dati raccolti nei due questionari, appare chiara la tendenza che accomuna i due campioni intervistati. Dal *figura 4.6*, è possibile evincere che la maggioranza dei manager e dei dipendenti è caratterizzata da anni di esperienza, in termini lavorativi, accumulati in attività più o meno lontane da quelle in cui Vamed compete.

Figura 4.6 - Past experience: a comparison between managers and employees



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Per quanto concerne la provenienza, si registra una varietà maggiore per i manager piuttosto che per i dipendenti. In altri termini, i manager hanno accumulato esperienza in un numero di settori diversi da quello ospedaliero maggiore rispetto a quello degli impiegati.

Figura 4.7- Sectors in which managers and employees have worked before starting working in Vamed: a comparison

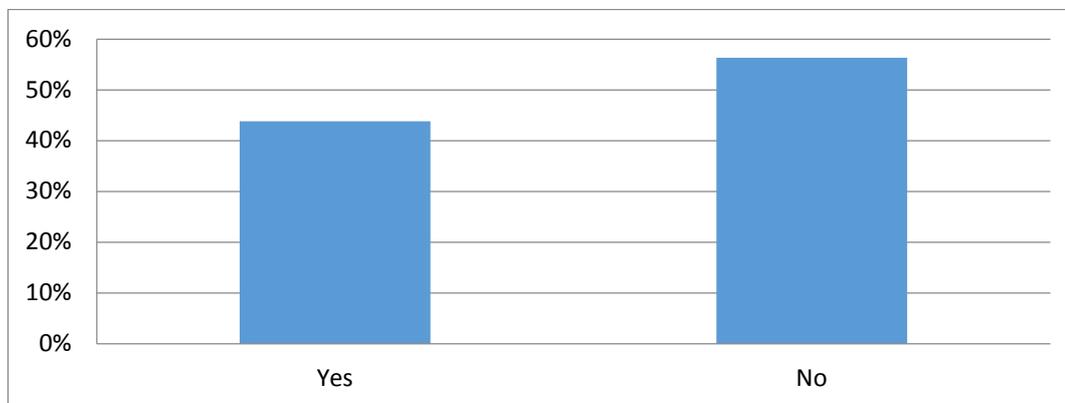
| Sectors | Employees | Managers |
|---|-----------|----------|
| Human Resources | 0 | 1 |
| Construction, Architecture | 2 | 0 |
| Finance | 0 | 1 |
| IT, Telecommunication | 1 | 1 |
| Medical equipment manufacturing | 1 | 0 |
| Procurement in a trading company | 1 | 0 |
| Public hospital | 1 | 0 |
| Sales team,product & marketing;soft loa | 1 | 0 |
| Tourism & Auto industry | 2 | 0 |
| Business consulting | 1 | 0 |
| Marketing and Logistic | 1 | 0 |
| Sales and marketing | 1 | 1 |
| Administration | 0 | 1 |
| Electronics/Software | 0 | 1 |

Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Considerando che, nel presente elaborato di tesi, elemento di interesse è anche l'indagine delle differenze culturali e della loro gestione all'interno di ogni singolo team, si è deciso di porre agli intervistati le seguenti domande: *“Have you ever worked in a foreign country?”; In which one?*. In questo modo è stato possibile comprendere il bagaglio esperienziale delle varie risorse, cercando di evidenziare le differenze esistenti tra i manager e gli impiegati. Soprattutto si individuare se le esperienze lavorative precedenti, siano esse state svolte in paesi con una cultura occidentale o orientale, possano aver impattato sui valori e sugli schemi mentali dell'individuo.

La *figura 4.8* riporta le dichiarazioni dei dipendenti intervistati. Il 56.25% non ha svolto lavoro in un paese diverso da quello di origine.

Figura 4.8 - Have you ever worked in a foreign country?



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

La seguente *figura 4.9*, in cui si ritrova l'elenco dei paesi in cui il 43.75% degli intervistati ha svolto un lavoro, è in linea con le aspettative: avendo Vamed il suo headquarter a Vienna ed essendo una multinazionale con sedi sparse nel mondo, tra i Paesi troviamo sia paesi europei che non.

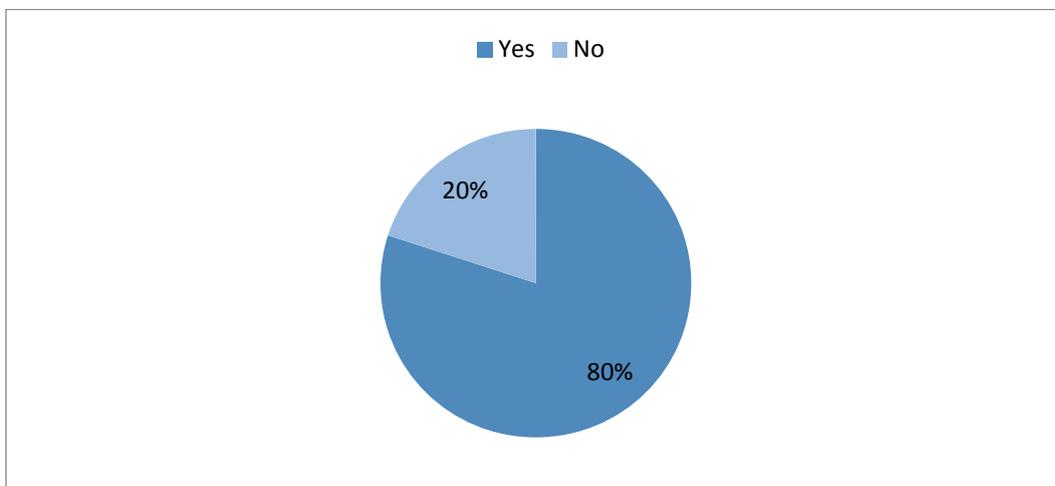
Figura 4.9 - Foreign countries in which employees have worked

| Employees | In which one |
|-----------|--|
| | |
| 2 | Austria |
| 1 | China |
| 1 | Turkmenistan, Indonesia China Germany |
| 1 | Spain |
| 1 | UK |
| 6 | Total |

Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

A differenza dei dipendenti, l'80% dei manager ha affermato di aver svolto un lavoro all'estero, come riportato nel *figura 4.10*.

Figura 4.10 - Have you ever worked in a foreign country?



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

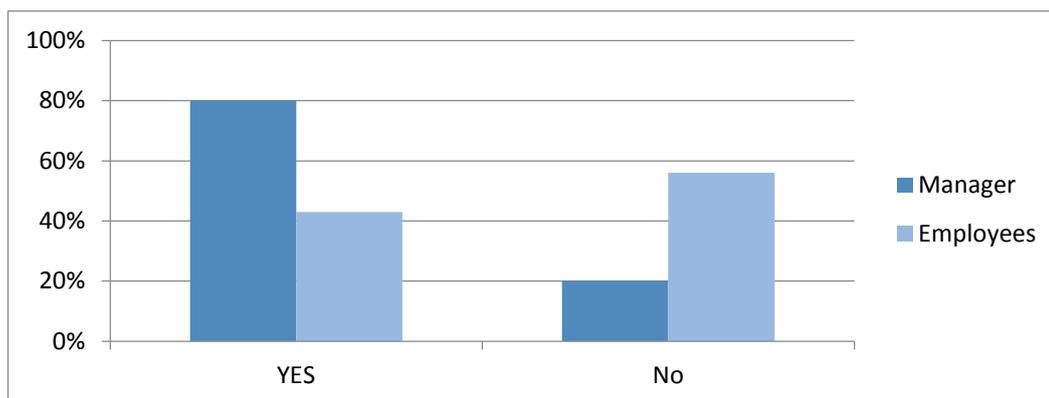
Figura 4.11 - Foreign countries in which managers have worked

| Manager | In which one? |
|---------|---------------------------------|
| 1 | A small USA company |
| 1 | Germany, China, south east Asia |
| 1 | Malaysia |
| 1 | Taiwan, England, Germany, China |
| Total | 4 |

Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

I dati appena esposti singolarmente per employee e manager sono congiuntamente riportati nella *figura 4.12* in cui è visibile quanto in precedenza affermato: i manager che hanno esperienza di lavoro all'estero sono in numero maggiore rispetto al loro campione di paragone, i dipendenti. Questo evidenzia come sia importante porre in ruoli manageriali persone che creato il loro stile di leadership all'interno di diversi contesti.

Figura 4.12 - Have you ever worked in a foreign country: a comparison between employees and managers



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Quanto si evince dalla *figura 4.13* è la seguente conclusione: non solo i manager possono usufruire di un'esperienza lavorativa “estera” più importante rispetto ai dipendenti, ma anche il numero di Paesi in cui i manager hanno accumulato questa loro esperienza è più elevato. Non raramente si registra che un “capo” abbia dichiarato di aver lavorato in più di un Paese straniero.

Figura 4.13 - Foreign countries in which managers and employees have worked: a comparison

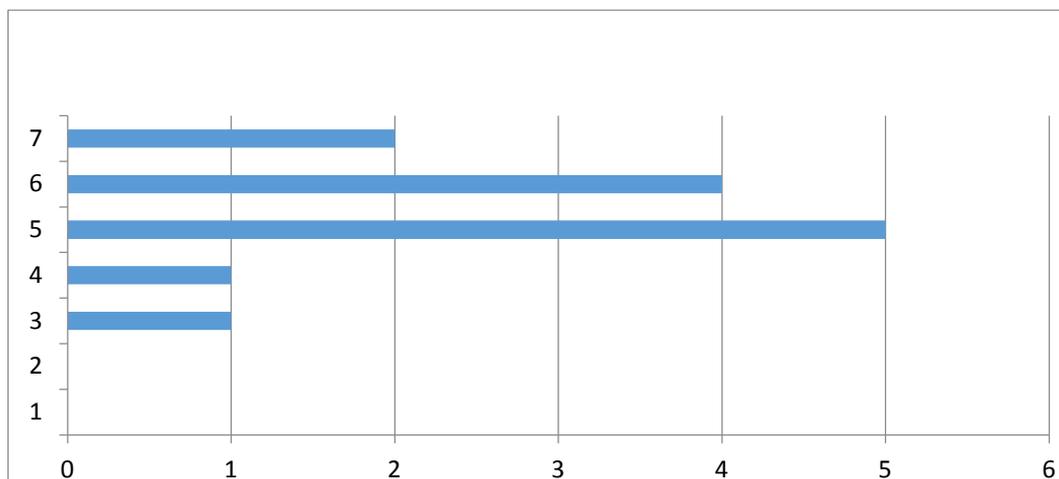
| In which one | Employees | Manager |
|--|-----------|---------|
| Usa | 0 | 1 |
| Austria | 2 | |
| China | 1 | 2 |
| Turkmenistan, Indonesia China Germany | 1 | 2 |
| Spain | 1 | 0 |
| UK | 1 | 1 |
| South Asia | 0 | 2 |

Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Tutti i manager posti a capo sia della divisione che dei vari team risultano aver già avuto diverse esperienze lavorative di gestione di gruppi, anche in un territorio estero¹²³.

Agli employees, è stato inoltre chiesto se, secondo il loro personale punto di vista, esistano delle differenze nel modo di svolgere il proprio lavoro tra la società Occidentale e quella Orientale e in cosa si sostanziano queste potenziali differenze. Tra gli intervistati, l'idea che la cultura occidentale sia diversa in maniera rilevante da quella orientale è un'assunzione diffusa. Dei 13 intervistati che hanno risposto alla domanda, 11 hanno affermato che le differenze esistono e che sono sostanziali, *figura 4.14*.

Figura 4.14 - Do you think there are differences between work in Western societies and Eastern societies? (1 Not at all – 7 Very much)



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Per quanto concerne gli aspetti lavorativi che differenziano la cultura Occidentale da quella Orientale (*What aspects such differences refer the most?*), le risposte fornite dagli intervistati sono rappresentate graficamente nella *figura 4.15*.

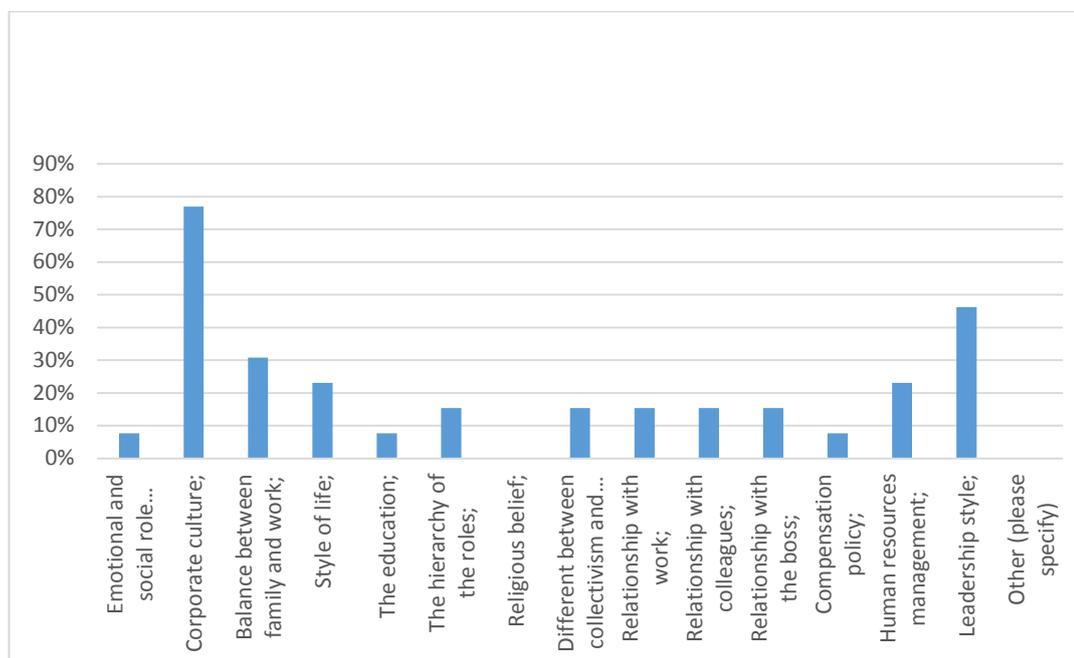
Gli elementi di discriminazione tra le due culture sono riscontrabili al primo posto nella “Corporate Culture”, seguita da “Leadership Style” e “Balance between family and work”, con percentuali rispettivamente del 76,9%, 46,2% e 30,8%.

In termini assoluti, dei 13 intervistati 10 hanno fatto riferimento alla “Corporate Culture”, 6 al diverso stile di leadership e 4 al trade-off tra famiglia e lavoro.

¹²³ Alla domanda numero 7 del questionario team leader, “*Is this the first time you manage a team?*”, la totalità dei manager ha risposto in maniera negativa.

Ciò indica che il fenomeno su cui verte la tesi, la relazione tra impatto tra diversi stili di leadership e tram performance, è percepito come rilevante.

Figura 4.15 - What aspects such differences refer the most?



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

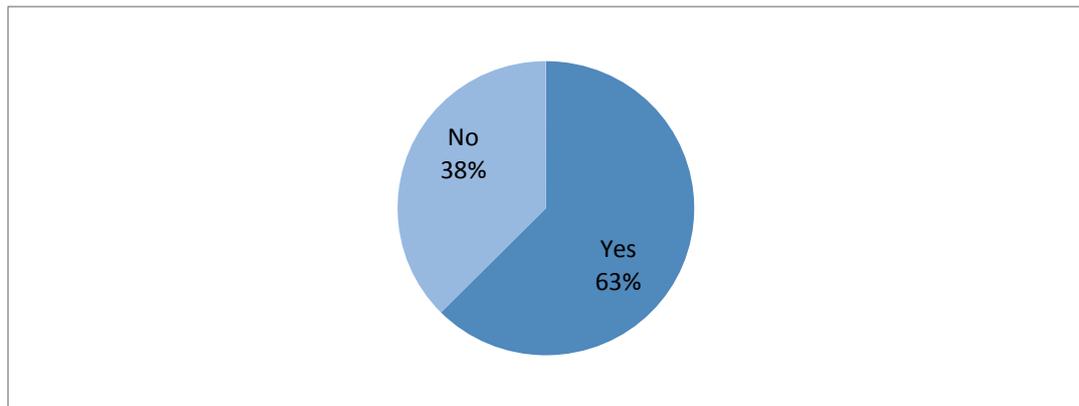
In relazione alle domande precedentemente descritte, è stata richiesta ai dipendenti una riflessione circa gli eventuali cambiamenti subiti una volta entrati a far parte di un nuovo contesto lavorativo, Vamed nel caso in esame. Fedeli al questionario, le domande inerenti all'appena esposto argomento sono state poste nei seguenti termini: *“Do you feel your behavior or your culture have changed since you have started to work in this company?”* (figura 4.16); *“To what extent do you think this change has occurred?”* (figura 4.17); *“What aspects have been mostly influenced by this change?”*(figura 4.18)

Il 62,5% degli intervistati, che corrisponde a 10 rispondenti su 16, ha subito un cambiamento comportamentale o culturale da quando ha iniziato a lavorare in Vamed. Questo cambiamento è avvenuto in maniera significativa per la maggior parte dei rispondenti. Il grafico successivo, riferito all'entità del cambiamento, suggerisce che sui 10 rispondenti, per 5, il cambiamento è stato quasi radicale.

Gli aspetti che sono stati maggiormente coinvolti e soggetti al cambiamento sono da ritrovarsi nel:

- Abilità nel risolvere i problemi (50%- 5/ 10 intervistati)
- Relazionarsi al lavoro (30%- 3/10 intervistati)
- Relazionarsi con i colleghi (50%- 5/10 intervistati)
- Valori morali (10%-1/10 intervistati)
- Abilità nel generare idee (20%-2/10 intervistati)
- Qualità della vita (20%-2/10 intervistati)
- Abilità nel rispettare scadenze (30%-3/10 intervistati)

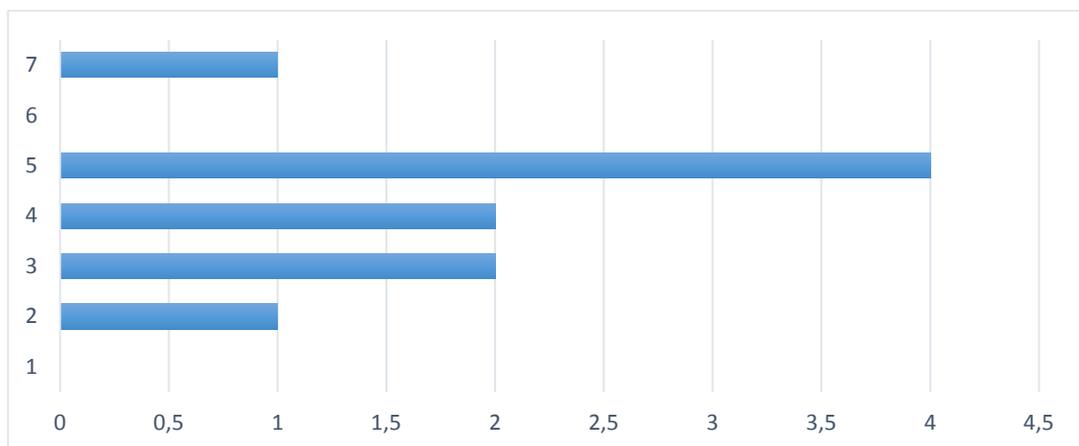
Figura 4.16 - Do you feel your behavior or your culture have changed since you have started to work in this company?



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

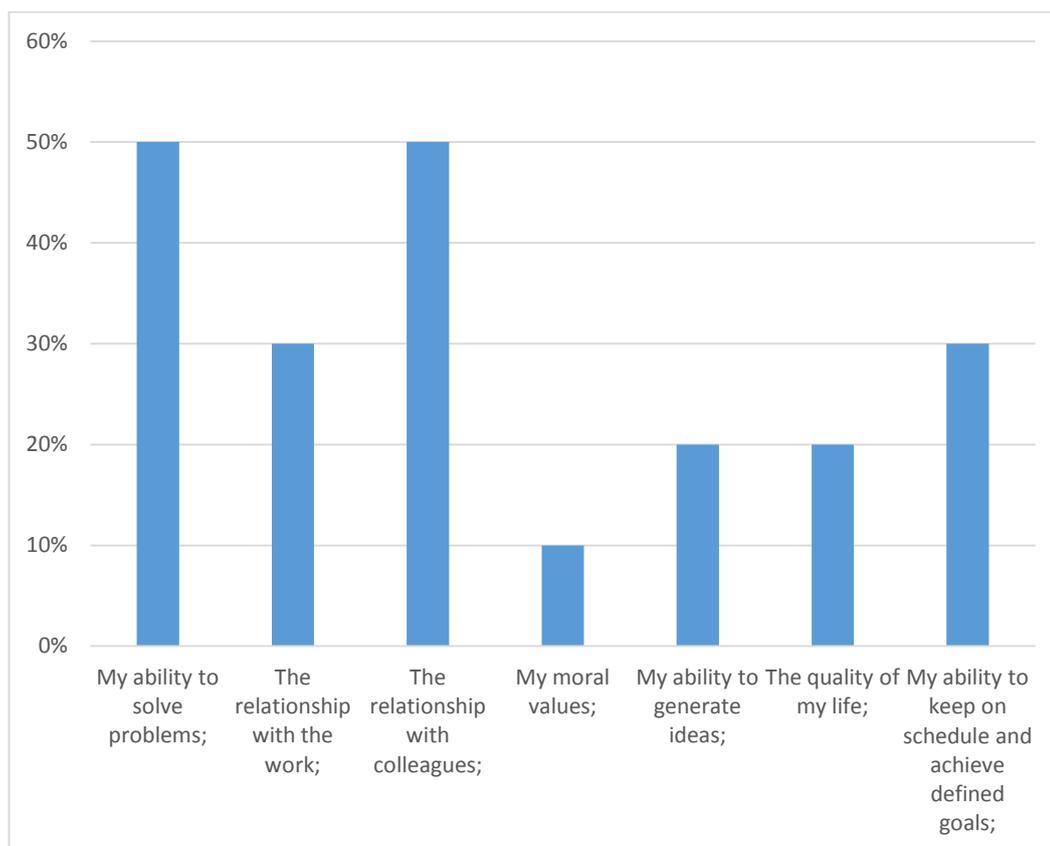
Figura 4.17 - To what extent do you think this change has occurred?

(1 Very slightly, 7 Very strong)



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Figura 4.18 - What aspects have been mostly influenced by this change?

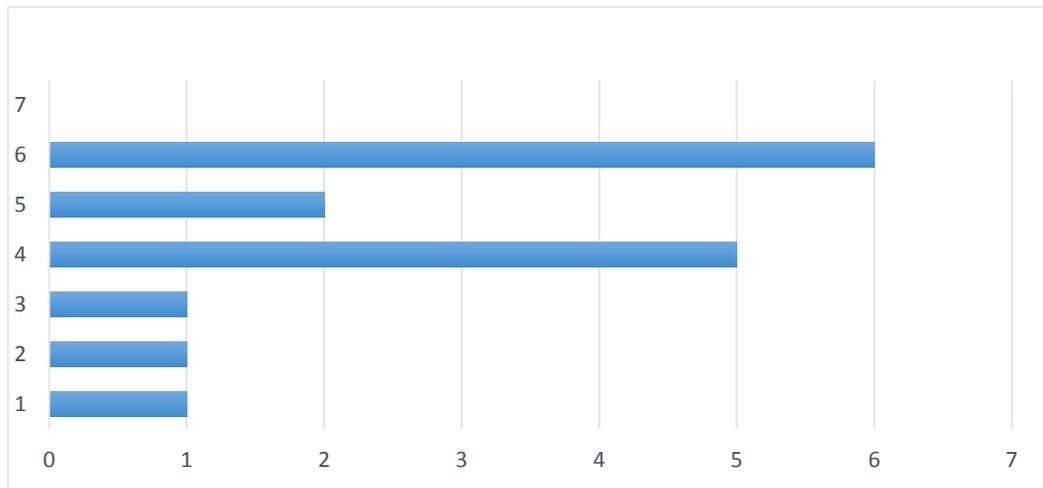


Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

L'esperienza insegna che l'ambiente, in cui si svolgono le mansioni assegnate, influenza in maniera determinante il successo delle specifiche mansioni e la motivazione dei dipendenti. Possiamo quindi identificare nell'ambiente lavorativo, sia aziendale che di team, alcune delle determinanti relative alla performance sia a livello individuale che aziendale. Questa è la logica sottostante la domanda relativa al contesto lavorativo indirizzata ai dipendenti Vamed, impegnati nei diversi team. La *figura 4.19* evidenzia il parere tendenzialmente favorevole che gli employees hanno espresso nei confronti del loro "work environment", anche se non tutti lo riconoscono come un'ambiente adatto allo svolgimento dell'attività di team. In particolare alcuni dipendenti hanno espresso un netto parere negativo sull'ambiente lavorativo esistente, al contrario non vi sono pareri estremamente positivi. Questo si può tradurre in una volontà, da parte dei dipendenti, a cambiare qualche aspetto nel contesto aziendale attuale.

Figura 4.19 - How comfortable is your work environment?

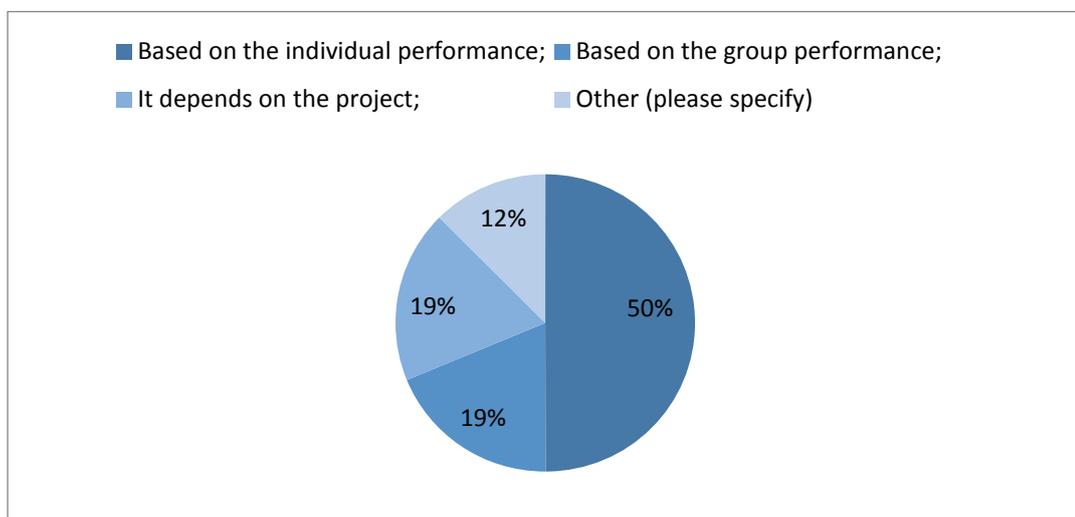
(1 Not at all, 7 Very much)



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Determinante della performance finale è la motivazione intrinseca che esorta gli individui a collaborare in maniera proficua nelle attività aziendali. Motivo per il quale si è indagato anche il “compensation system” previsto da Vamed. I risultati dei dati raccolti (*figura 4.20*) testimoniano che il sistema di ricompensa è misurato quasi esclusivamente in base all’andamento individuale. Questo dato desta enormi sorprese, soprattutto se pensiamo che l’ambiente lavorativo è strutturato in team, permanenti e temporanei, necessari per il raggiungimento degli obiettivi, impossibili da raggiungere per un singolo individuo.

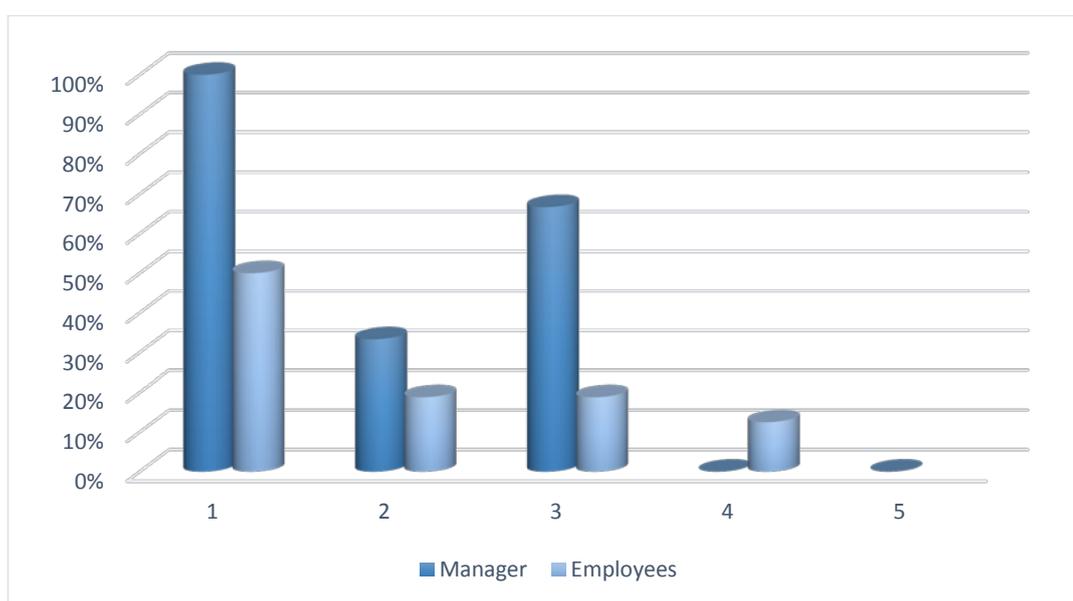
Figura 4.20 - How is the compensation system in your firm



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Anche secondo quanto riportato dai manager, la performance individuale ha rilevanza maggiore rispetto alle altre modalità attraverso cui ricompensare le risorse umane. È utile evidenziare come per i team leader è più rilevante rispetto ai team members, però, anche la performance di gruppo, come mostra la *figura 4.21*. Questo significa, che pur essendo preminente la valutazione delle performance a livello individuale, risulta impossibile non tenere in considerazione l'outcome di gruppo data la struttura organizzativa evidenziata precedentemente.

Figura 4.21 - Comparison between employees and manager on the compensation system



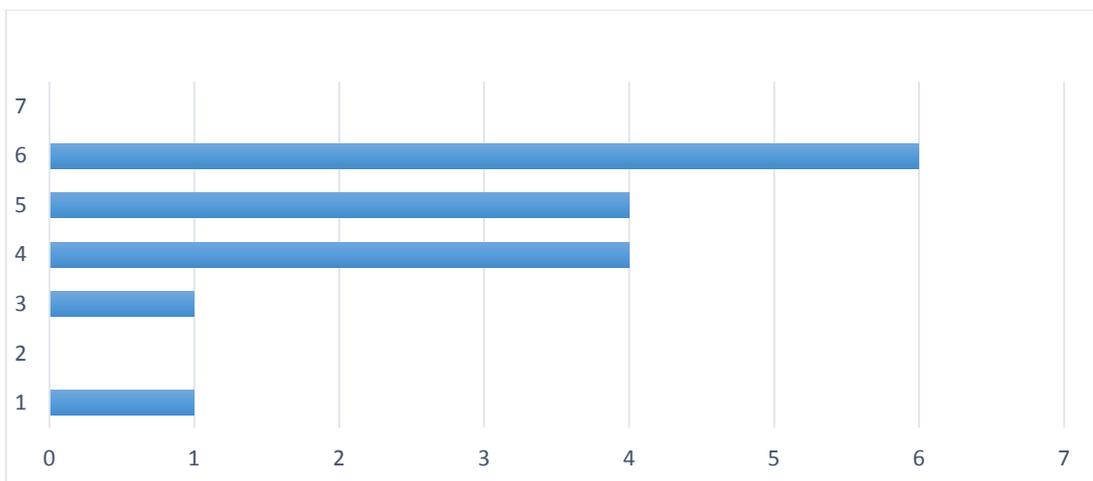
Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

1. Based on the individual performance;
2. Based on the team performance;
3. Based on the office company performance;
4. It depends on the project;
5. Other (please specify)

Da quest'ultimo risultato, che sembra suggerire che poca rilevanza viene attribuita alla performance di gruppo, deriva la domanda *“To what extent is your company work environment suitable for teamwork?”*.

Il risultato, rappresentato graficamente nella *figura 4.22*, è in direzione opposta a quanto rilevato nella domanda precedente. 10 intervistati su 16 reputano l'ambiente creato in Vamed quasi del tutto adatto a favorire il lavoro di squadra.

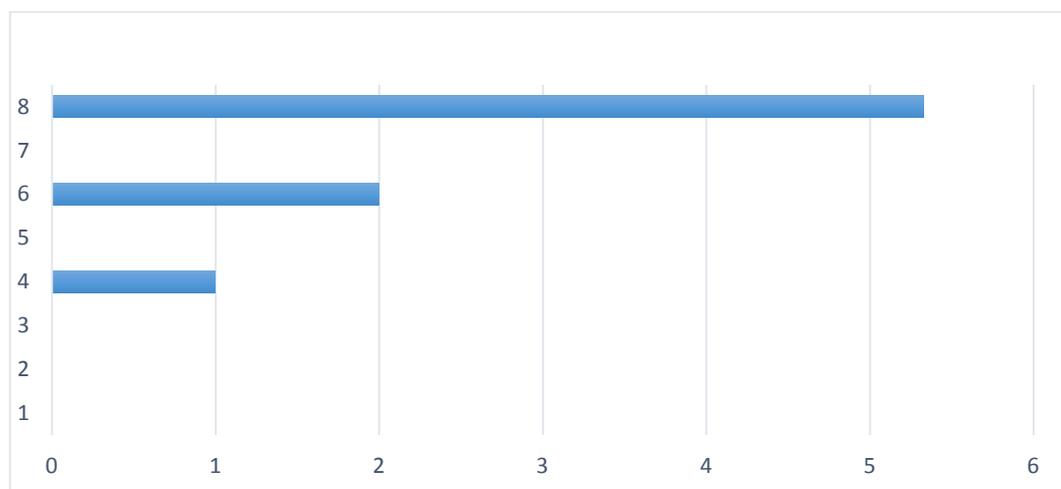
Figura 4.22 - To what extent is your company work environment suitable for teamwork? (Employees)



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Stessa domanda è stata posta ai manager, i quali sono in accordo con i dipendenti: 3 su 5 reputano Vamed idoneo allo sviluppo di progetti portati avanti in team (*figura 4.23*)

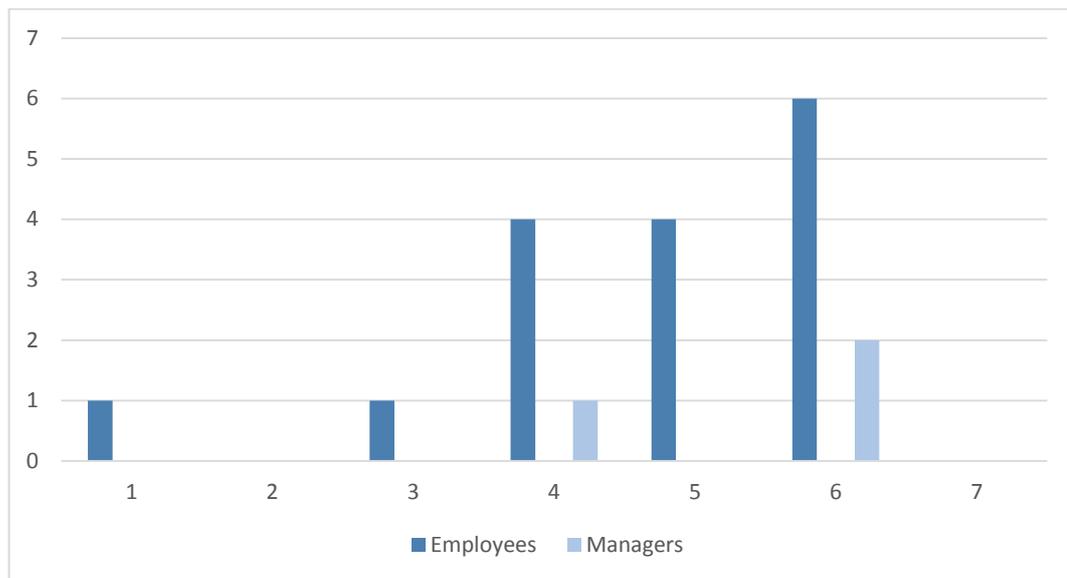
Figura 4.23 - To what extent is your company work environment suitable for teamwork? (Manager)



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Dal confronto risulta unanime l'opinione secondo la quale il team trova un terreno generalmente fertile in Vamed, come rappresentato nella *figura 4.24*. Risulta, quindi difficile comprendere come non sia posta attenzione all'utilizzo di un sistema di *compensation* idoneo al lavoro in team.

Figura 4.24 - To what extent is your company work environment suitable for teamwork? (Manager & Employees)



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Per poter indirizzare l'attenzione all'ipotesi cardine dell'elaborato di tesi, l'impatto dei diversi stili di leadership sulla performance del team, si è proceduto con l'inserimento di domande più specifiche ed inerenti all'argomento.

- 1) *“Are the objectives of your job clearly defined and communicated by the managing director/team leader?”* (figura 4.25);
- 2) *Please express your opinion regarding the following statements* (figura 4.26);
- 3) *Which are the main reasons that lead you to collaborate with the other members of your team?* (figura 4.27);
- 4) *How does your team manager/managing director involve the team members and try to communicate with them?* (figura 4.28);

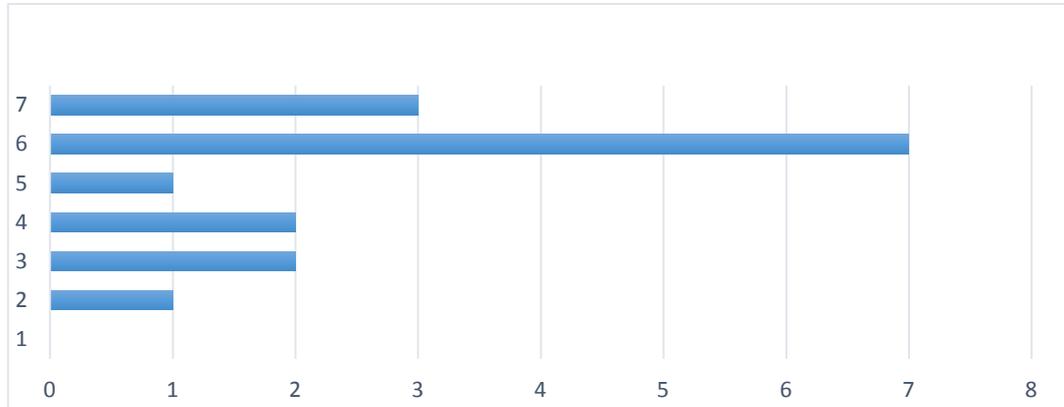
- 5) *What kind of tools does the team manager/ managing director use to increase the motivation of the team members? (figura 4.29);*
- 6) *According to you, what are the most important features in the style of a leader? (figura 4.30).*

Le risposte fornite dai dipendenti alle domande appena elencate sono state rappresentate graficamente così da renderne più semplice la lettura. Ne deriva che:

- 1) I manager / i team leader sono parzialmente in grado di comunicare gli obiettivi da perseguire in maniera chiara e definita. Quindi, i punti in cui l'azienda non si dimostra particolarmente brillante risultano essere la chiarezza degli obiettivi comuni a livello di team e di ufficio, migliorabile utilizzando i processi di comunicazione formale e nell'innovazione in senso organizzativo. In questa direzione, le procedure relative alle modalità di gestione del lavoro, dell'aggiornamento e sviluppo delle procedure, di supporto nello sviluppo delle idee e nel processo di realizzazione del progetto, nella capacità di incrementare la professionalità e nella condivisione di valori e pratiche comuni sono di fondamentale interesse.
- 2) I team collaborano con le varie funzioni aziendali, ricevono tutte le informazioni necessarie per svolgere adeguatamente i propri compiti
- 3) Tra i motivi per i quali si fa maggiormente ricorso alla collaborazione in team sono indicati a) supplire a carenze nelle competenze, b) rendere il lavoro in gruppo più piacevole.
- 4) Sono gli incontri e le comunicazioni sia verbali che scritte ad essere annoverati come gli strumenti più utilizzati dai team leader per coinvolgere i membri del gruppo.
- 5) Il 66,7% degli intervistati dichiara che il metodo utilizzato per motivare i componenti del team è la gratificazione verbale.
- 6) In coerenza con la domanda numero 5, le caratteristiche principali di un team leader sono da ritrovare nella sua abilità nel motivare, nel comunicare e nel risolvere i problemi.

Figura 4.25 - Are the objectives of your job clearly defined and communicated by the managing director/team leader?

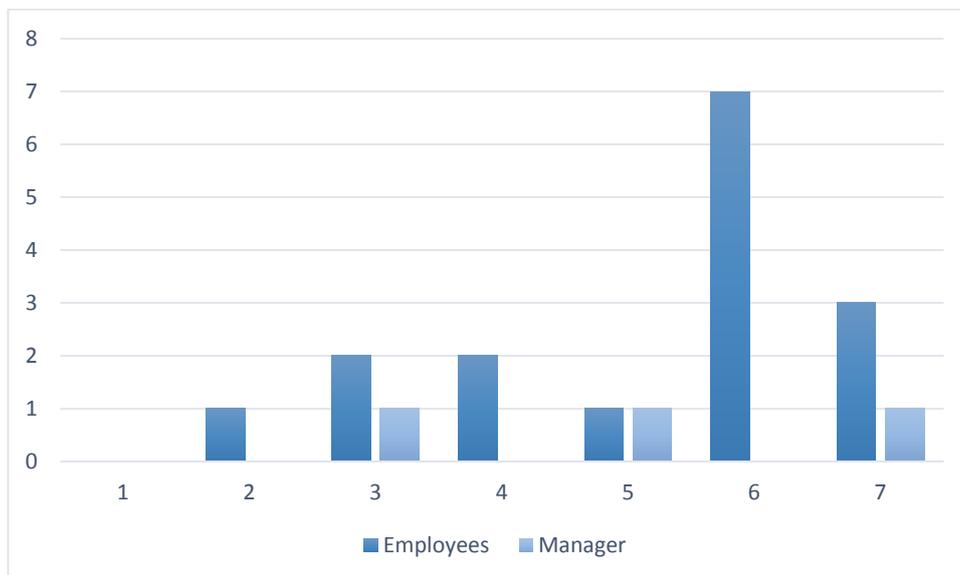
(1 Not at all, 7 Very much)



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

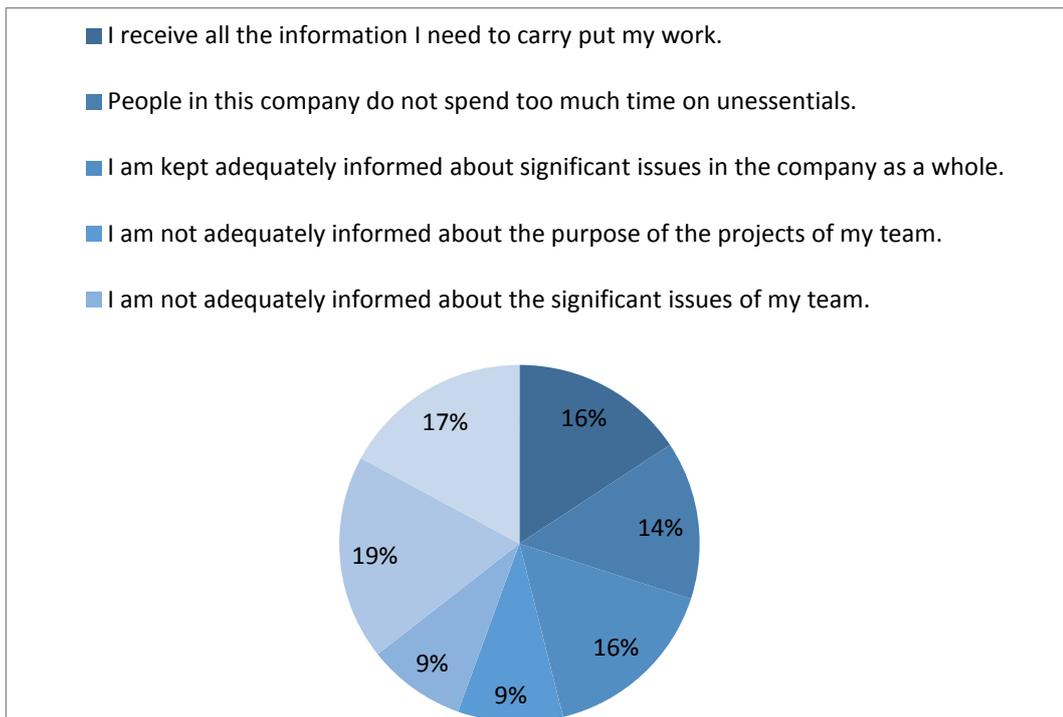
Corrispondente a quanto affermato dai componenti del team, risulta essere la risposta data dai manager, come dimostrato dalla *figura 4.26*.

Figura 4.25 (a) - The objectives clearly defined and communicated: comparison between employees and managers



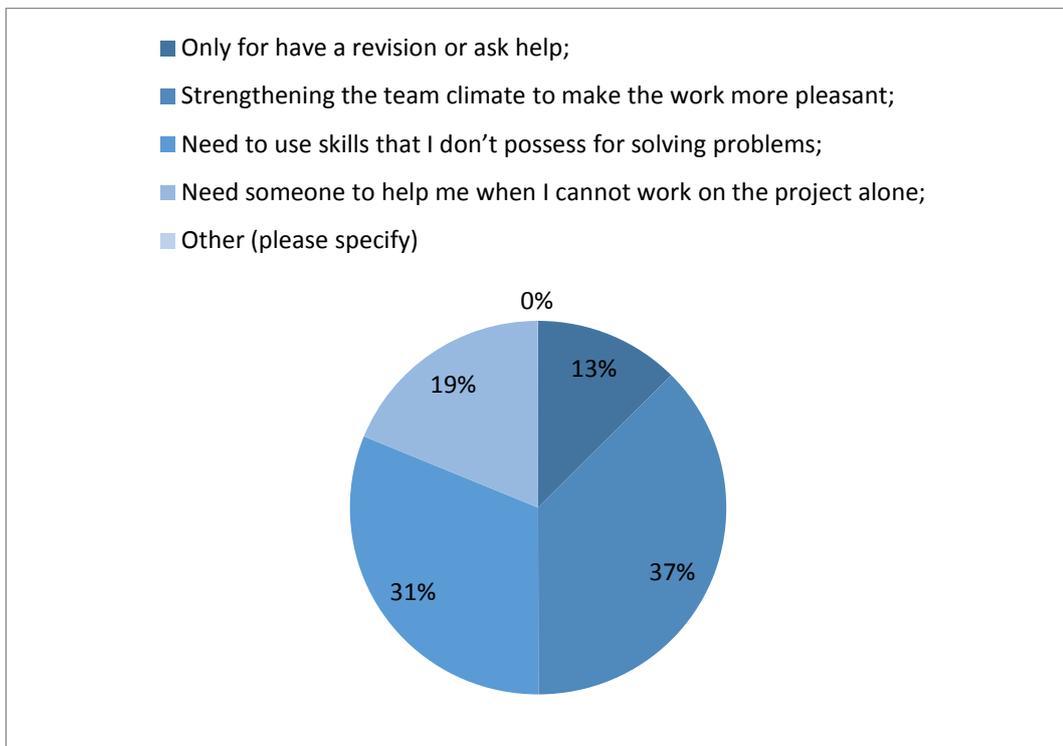
Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Figura 4.26 - Please express your opinion regarding the following statements:



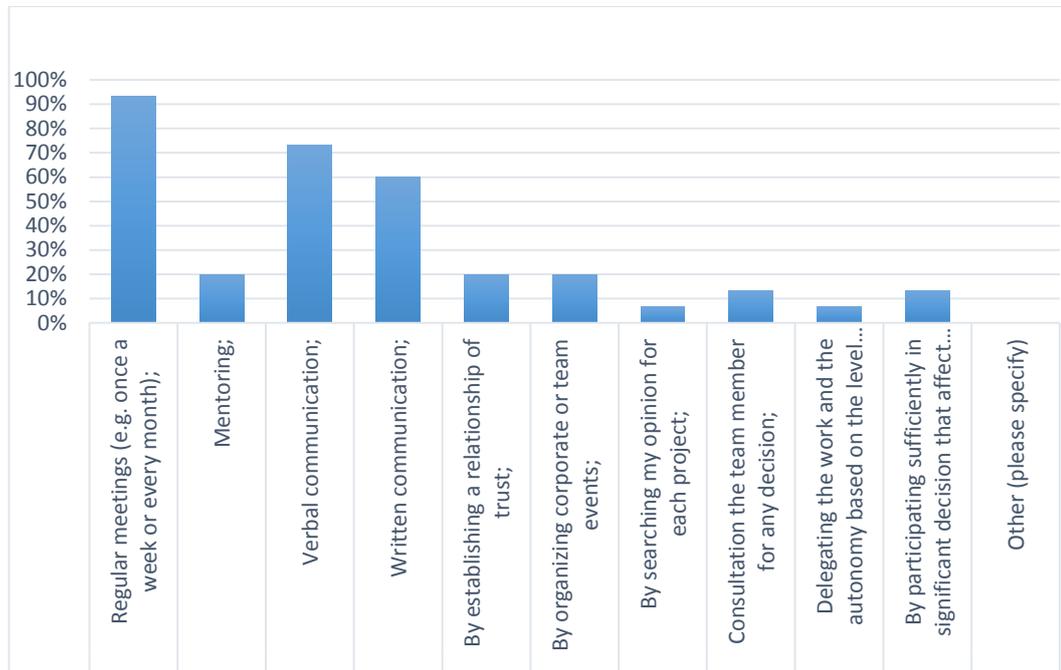
Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Figura 4.27 - Which are the main reasons that lead you to collaborate with the other members of your team?



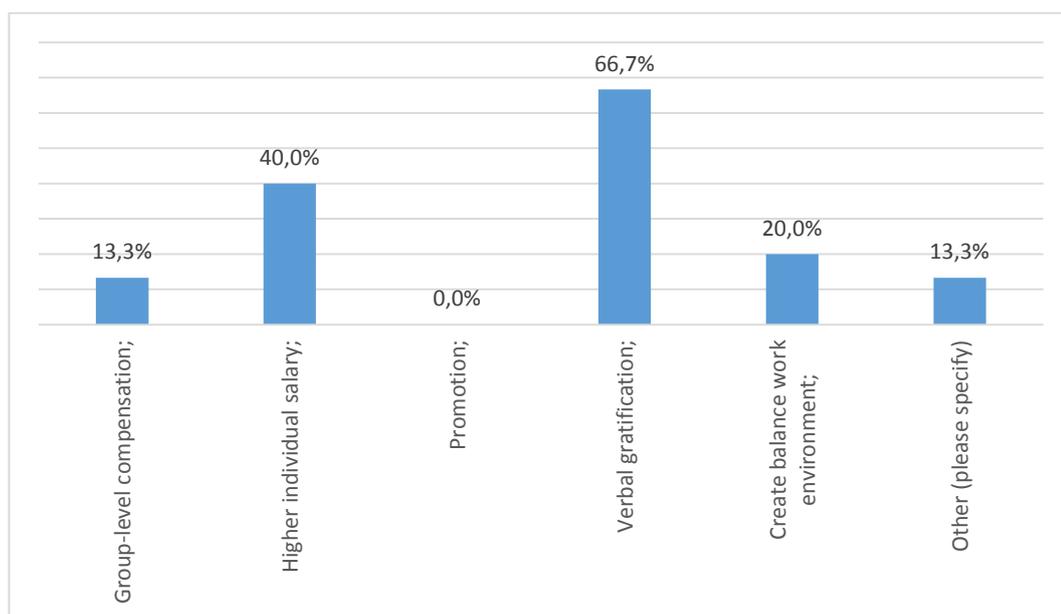
Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Figura 4.28 - How does your team manager/managing director involve the team members and try to communicate with them? (Multiple choice: max 4 answers)



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

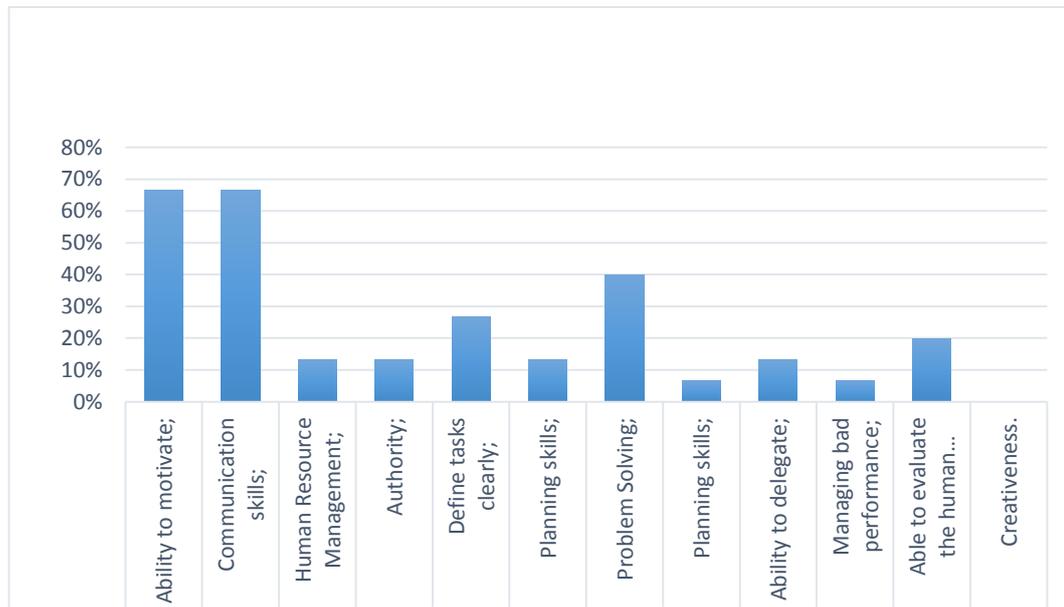
Figura 4.29 - What kind of tools does the team manager/ managing director use to increase the motivation of the team members? (Multiple choice: max 2 answers)



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Figura 4.30 - What are the most important features in the style of a leader?

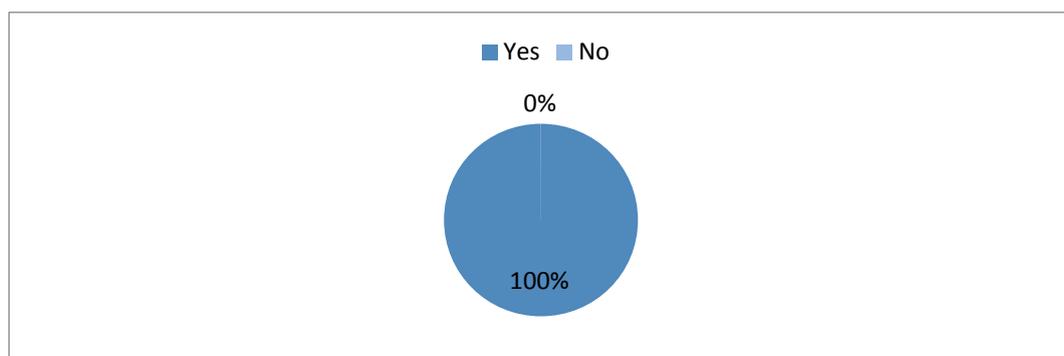
(Multiple choice: max 3 answers)



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Spostando la nostra attenzione al secondo livello di analisi, quello manageriale, è stato chiesto agli intervistati, nello specifico 5 team leader, di evidenziare quali aspetti della gestione delle risorse umane richiedono di essere trattati in maniera diversa in base alla cultura di provenienza degli individui. Le domande a tal riguardo sono state elaborate nei seguenti termini: *“Have you ever noticed differences in managing Chinese human resources or international?”* e *“In which aspect?”*. La figura 4.31 mostra che la risposta di tutti gli intervistati è stata affermativa.

Figura 4.31 - Have you ever noticed differences in managing Chinese human resources or international

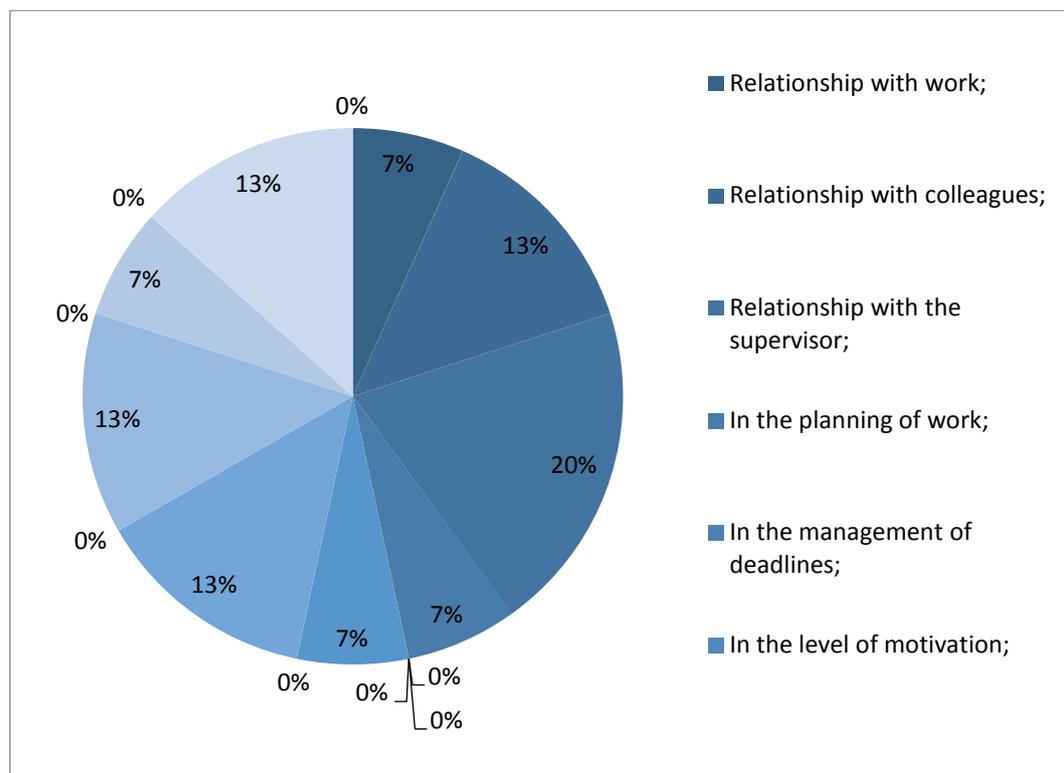


Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

La seguente rappresentazione grafica (figura 4.32) fa emergere gli elementi sui quali vertono le discrepanze nella gestione delle risorse umane. I principali sono:

- Relazioni con i supervisors;
- Sistema di ricompensa;
- Livelli di performance;
- Pianificazione del lavoro.

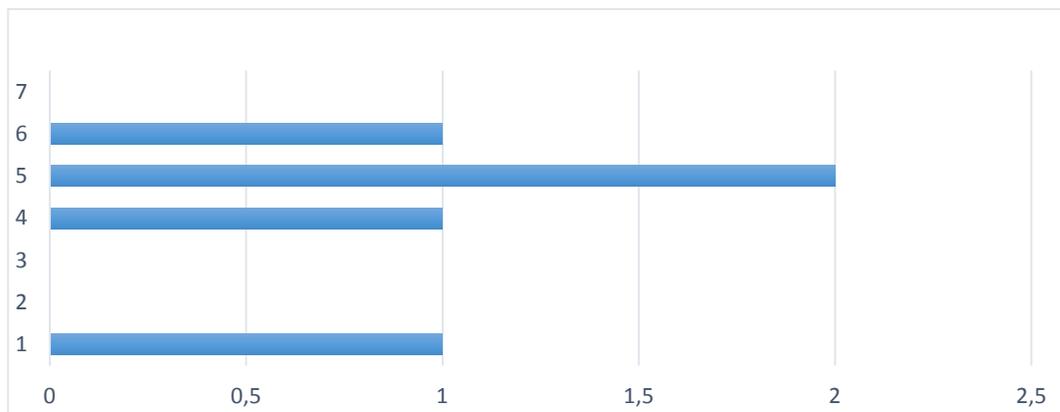
Figura 4.32 - In which aspects?



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Per investigare le modalità attraverso cui i team leader riescono a modificare lo stile di leadership in base al contesto culturale nel quale si trovano ad operare, è stato loro chiesto “*Did you change your leadership style when you started to work in China?*”. La figura 4.33 dimostra che i manager, trovandosi a svolgere le loro mansioni in un ambiente lavorativo dai connotati cinesi, hanno dovuto in parte modificare il loro stile di leadership adattandosi al nuovo contesto culturale.

Figura 4.33 - Did you change your leadership style when you started to work in China? (1 Not at all, 7 Very much)

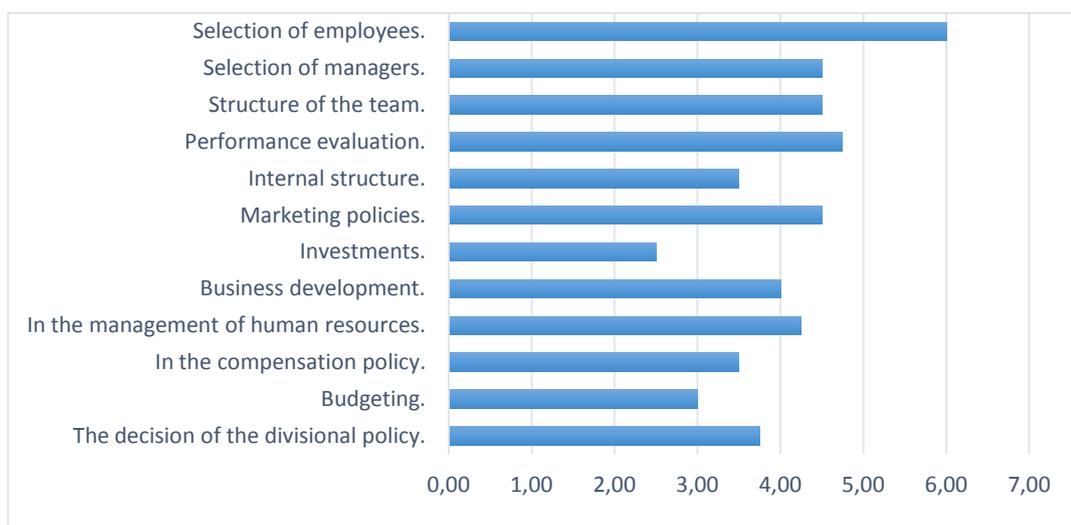


Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Come appena affermato, i manager catapultati nel mondo cinese hanno in parte modificare il loro stile di leadership. Contrariamente alle aspettative iniziali, il cambiamento da mettere in atto risulta essere parziale e questo risultato è giustificato dal potere discrezionale che viene affidato ai manager in Vamed.

A questo proposito, il grafico 4.34 mette in risalto il “*degree of decisional independence of the Chinese office*”, che diventa elevato nella selezioni degli appartenenti al team, nella struttura del team, nella valutazione della performance, nelle politiche di marketing, nel gestire le risorse umane.

Figura 4.34 - What is the degree of decisional independence of the Chinese office?



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Il sistema retributivo è stato analizzato secondo differenti aspetti per comprendere come poter sfruttare questa leva di vantaggio. Il posizionamento della remunerazione aziendale all'interno del mercato, infatti, determinare la propensione da parte dell'azienda nel ricercare talenti e nel retribuire maggiormente la migliore performance. L'azienda si colloca nella sezione mediana come retribuzione base all'interno del settore Healthcare. I dati¹²⁴ ci dimostrano come la politica decisionale è decisa in parte dall'ufficio di Pechino, ma come deve sottostare alle regole imposte dalla società madre.

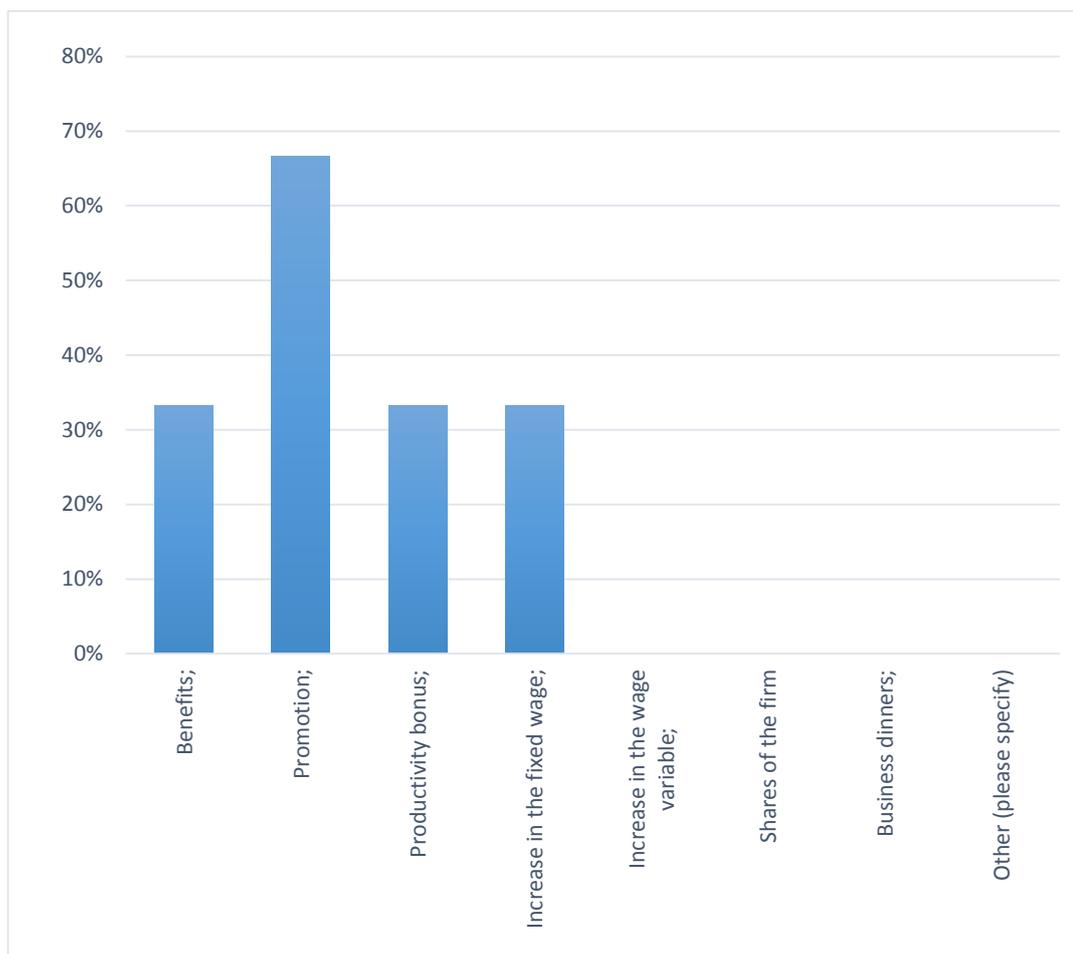
Per motivare le performance aziendali si utilizzano primariamente un aumento della componente fissa individuale, l'utilizzo di gratificazioni verbali e a seguire le forme di promozione e maggiore coinvolgimento nelle decisioni all'interno del team. Da sottolineare come i benefit sia utilizzata solo per alcune figure aziendali e non per la totalità¹²⁵, questo significa che non vi è un pacchetto base per tutti i dipendenti, ma si cerca di premiare le prestazioni migliori suddividendo quali tipologie sfruttare nelle politica di *compensation* imposta dalla divisione HR centrale.

Obiettivo da perseguire con il presente elaborato è investigare gli effetti che i diversi stili di leadership sortiscono sulla performance finale del team. È per essere coerenti con questo proposito che tra i vari elementi sui quali i manager godono di un ampio potere discrezionale, si è deciso di esaminare nel dettaglio il sistema di ricompensa, inteso come motivazione estrinseca che incoraggia gli individui ad operare in maniera efficace ed efficiente. Risulta evidente dalla *figura 4.35* che le modalità attraverso cui i manager scelgono di premiare i loro dipendenti sono i benefits, promozioni, bonus di produttività ed aumenti di salario.

¹²⁴ Come evidenziato dalla domanda numero 11 del questionario Manager, nota 3 in appendice.

¹²⁵ I dati ricavati dalla domanda chiusa numero 26 "Does the company include some benefits in your wage?" il 62,5% degli intervistati ha risposto come non vi sia l'utilizzo di benefit all'interno del loro pacchetto retributivo, mentre al contrario il 37,5% ha risposto in maniera positiva, confermando l'utilizzo di tale pratica. Tuttavia come delineato nella domanda 20 del questionario manager, i leader utilizzano in maniera limitata la componente dei Benefit (12%), prediligendo la promozione (40%), l'utilizzo di un incremento di salario (32,5%) o bonus di produttività (15,5%).

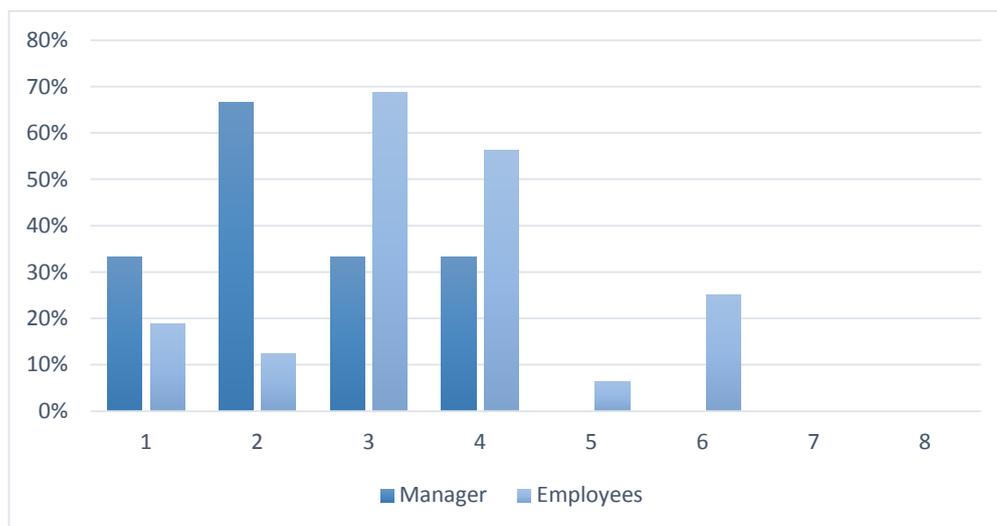
Figura 4.35 - What kind of compensation policy do you adopt to reward the performance?



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

A differenza di quanto sostenuto dai manager in riferimento ai sistemi di ricompensa, confrontando le risposte fornite anche dai dipendenti risultano per loro più importanti, oltre ai tradizionali bonus di produttività e salari più elevati, anche le azioni dell'impresa (figura 4.36). Inoltre, come evidenziato dal grafico, vi è la possibilità di strutturare il pacchetto di compensation utilizzando altre due componenti: i benefit e la componente variabile. I lavoratori, infatti, tendono a considerare i benefit come una valida alternativa all'incremento della componente fissa e uno strumento di sostegno importante. Sarebbe opportuno riuscire a creare un pacchetto di benefit specifico per ogni dipendente, in modo da riuscire ad incrementare la motivazione e soddisfazione del lavoratore. Innovativo risulterebbe legare la seconda componente, componente variabile, alle performance del team.

Figura 4.36 - Compensation policy adopted to reward the performance: a comparison between employees and managers

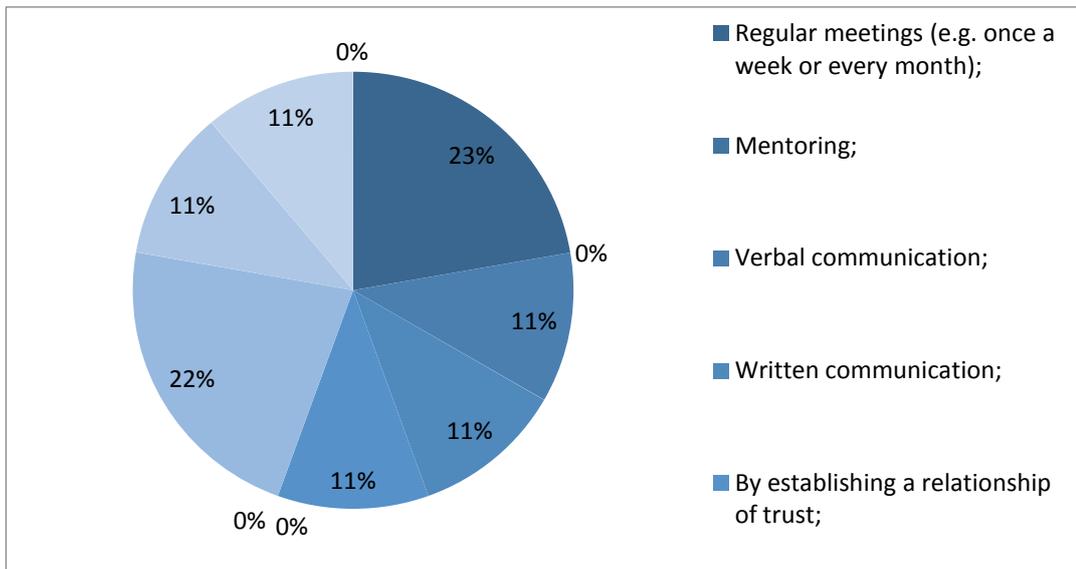


Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

1. Benefits;
2. Promotion;
3. Productivity bonus;
4. Increase in the fixed wage;
5. Increase in the wage variable;
6. Shares of the firm
7. Business dinners;
8. Other (please specify)

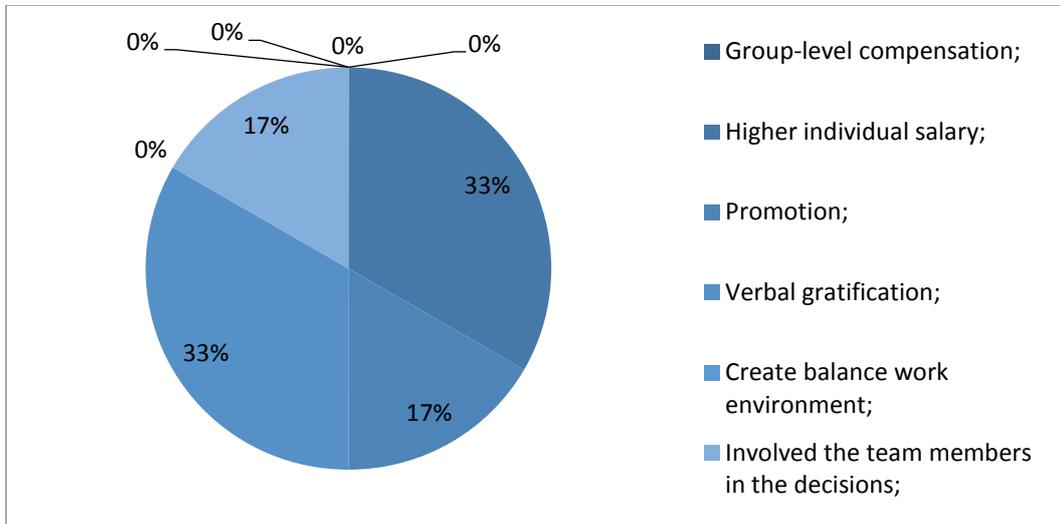
Oltre al sistema di ricompensa come modalità attraverso cui incoraggiare i membri del team ad essere produttivi, ci si è interrogati anche sull'abilità del manager di coinvolgeri i component del gruppo. A questo riguardo, è stato chiesto *"In which way do you involve the people and try to communicate with them?"* e *"What kind of tools do you use to increase the motivation of the team members?"* Le figure 4.37 e 4.38 evidenziano che gli strumenti principali attraverso i quali i manager coinvolgono e comunicano con i loro dipendenti sono incontri, riunioni che avvengono con scadenza regolare e il coinvolgimento di tutti i membri nell'assumere importanti decisioni. Inoltre, le modalità utilizzate per incrementare la motivazione sono da ritrovare nell'aumento salariale e nella gratificazione verbale.

Figura 4.37 - In which way do you involve the people and try to communicate with them?



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Figura 4.38 - What kind of tools do you use to increase the motivation of the team members?

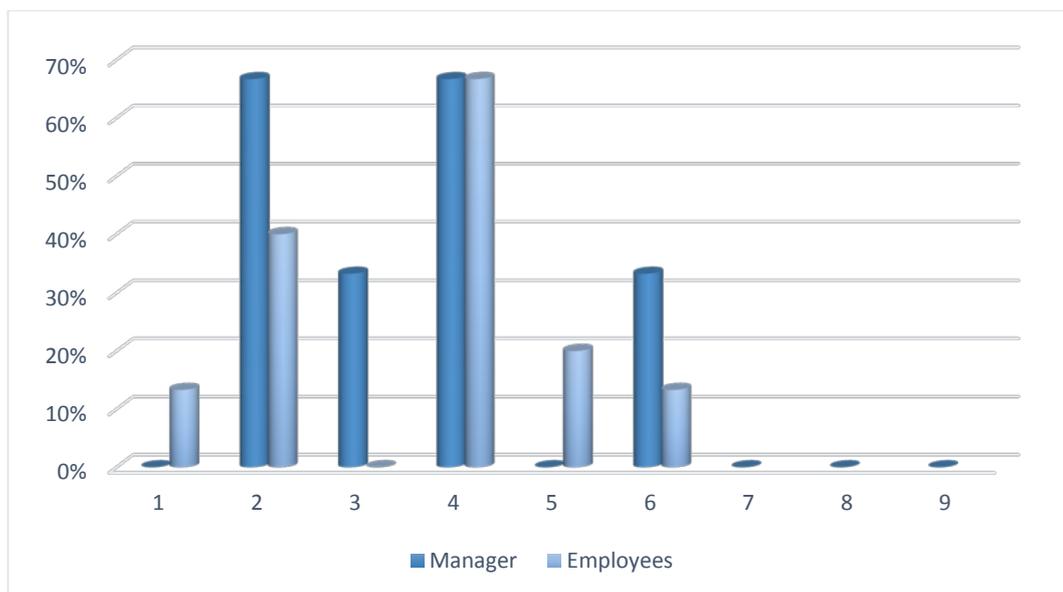


Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

La medesima domanda è stata rivolta ai dipendenti, in modo da considerare il punto di vista di entrambe le parti coinvolte. “*What kind of tools does the team manager/ managing director use to increase the motivation of the team members?*” È interessante notare come gli appartenenti al team, a differenza dei manager, diano più importanza alla gratificazione verbale che non agli incrementi salariali individuali.

Figura 4.39 - Tools used to increase motivation

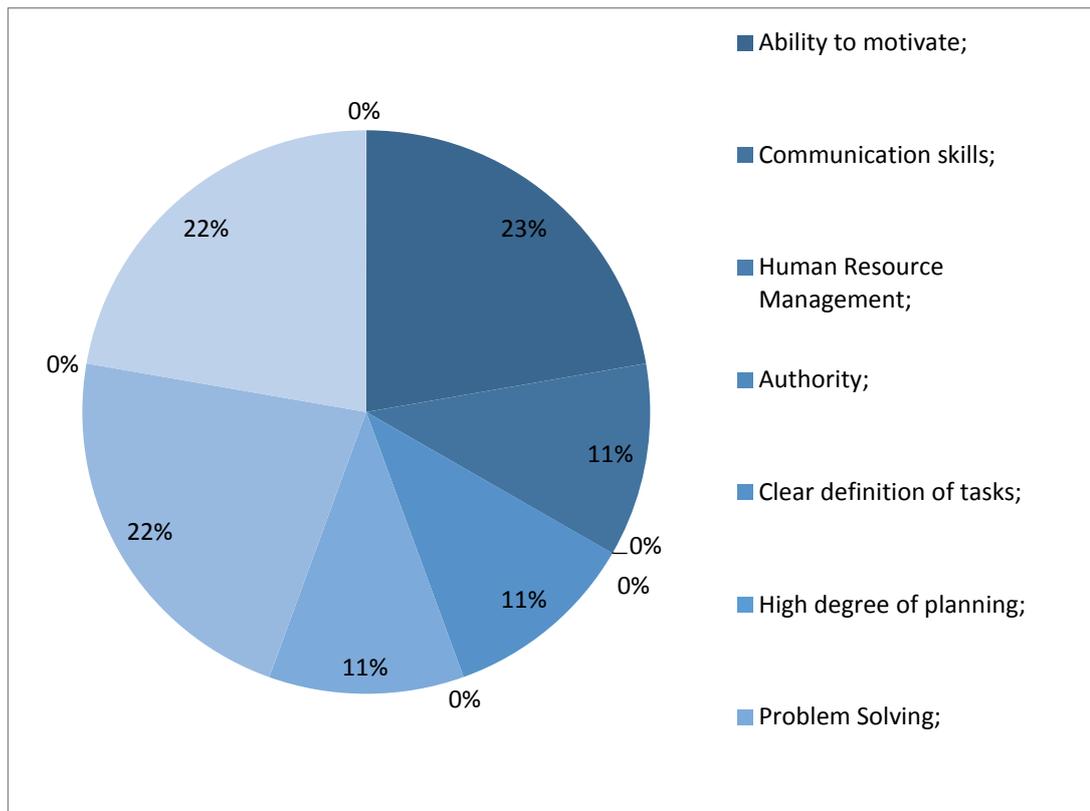
1. Group-level compensation;
2. Higher individual salary;
3. Promotion;
4. Verbal gratification;
5. Create balance work environment;
6. Involved the team members in the decisions;
7. In the division of the project;
8. Create more communication;
9. Other (please specify)



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

È in linea con le risposte appena riportate, il risultato del quesito posto ai manager relativo alle caratteristiche che contraddistinguono un buon team leader, “*What do you think are the most important features in the style of a leader?*” (figura 4.40), e che vengono identificate con l’abilità nel motivare, nella capacità di comunicare, nell’abilità nel delegare e nel valutare le potenziali capacità dei membri del gruppo in modo da renderle complementari.

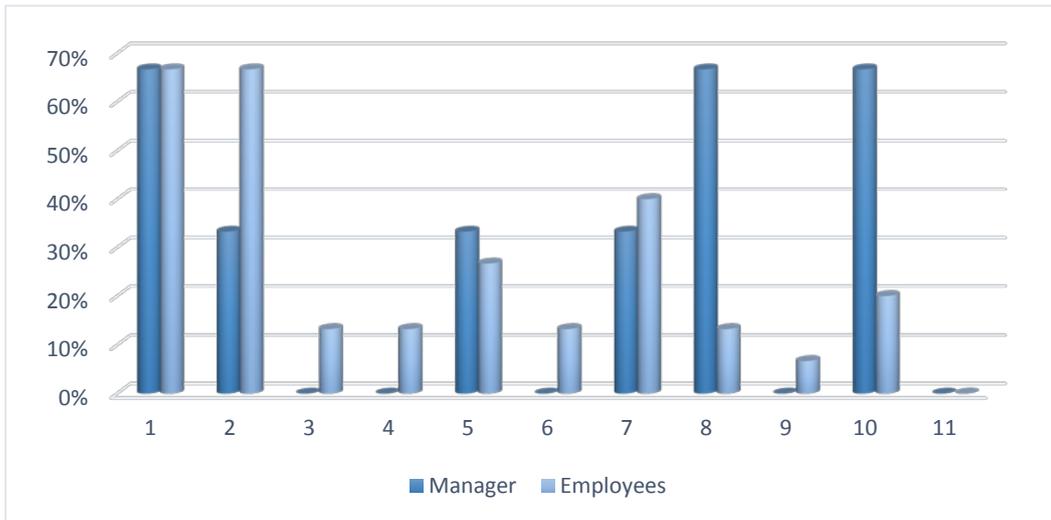
Figura 4.40 - The most important features in the style of a leader?



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Solo alcuni degli elementi distintivi, individuati dai manager, nella gestione del team vengono riconosciuti come fondamentali e fonti di successo anche dai dipendenti. È stato loro chiesto, infatti, “According to you, what are the most important features in the style of a leader?”. Effettuando un confronto (figura 4.41), tra le risposte fornite dai manager e quelle degli employees, risultano evidenti delle discrepanze nelle vedute. Infatti, per i dipendenti le abilità nel comunicare sono tanto rilevanti quanto la capacità di motivare. Meno importante è per i dipendenti è l’abilità nel delegare e nel selezionare le risorse umane, probabilmente influenzato dalla cultura confuciana dei lavoratori. Al contrario per i manager risulta fondamentale riuscire a valutare il potenziale di un lavoratore al fine di poterlo inserire nel contesto a lui più idoneo. Inoltre, pur evidenziando come sia importante l’abilità di delegare all’interno dello stile di leadership, nella realtà questa pratica non viene perseguita. Anzi, tutti i manager europei tendono ad avere uno stile di leadership accentrato che difficilmente si concretizza in una delega di responsabilità.

Figura 4.41 - Comparison between the most important features in the style of a leader for manager and for employees

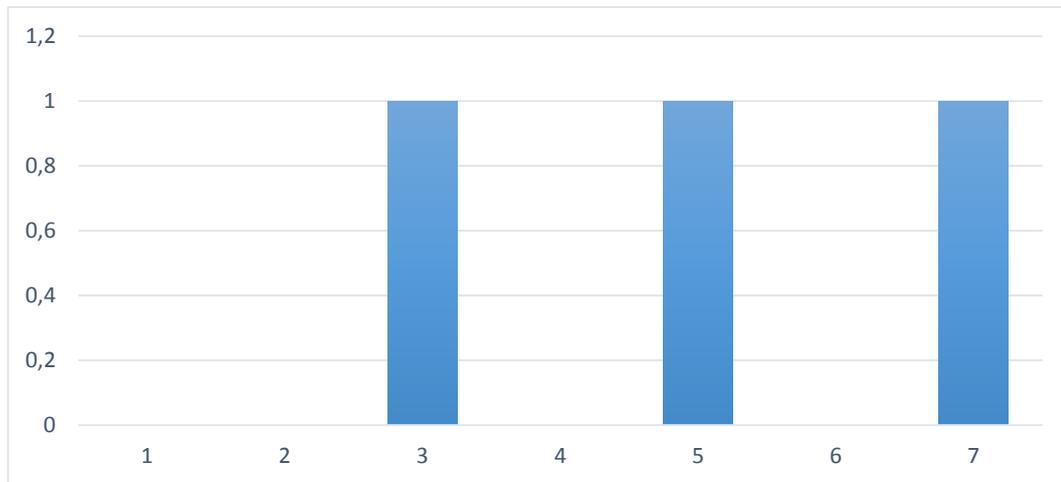


Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

1. Ability to motivate;
2. Communication skills;
3. Human Resource Management;
4. Authority;
5. Define tasks clearly;
6. Planning skills
7. Problem Solving;
8. Ability to delegate;
9. Managing bad performance;
10. Able to evaluate the human resources;
11. Creativeness.

Una delle variabili investigate per misurare la performance del team è relativa alla pianificazione del lavoro ed in particolare al riuscire ad aderire al programma così come pianificato. Il quesito, la cui risposta (riportata nel grafico 4.42) indica la buona performance dei team oggetto di esame, è stato così posto: *“Does your member team usually work well while respecting the scheduled work plan?”*

Figura 4.42 - Does your member team usually work well while respecting the scheduled work plan? (0 Rarely - 7 Very frequently)

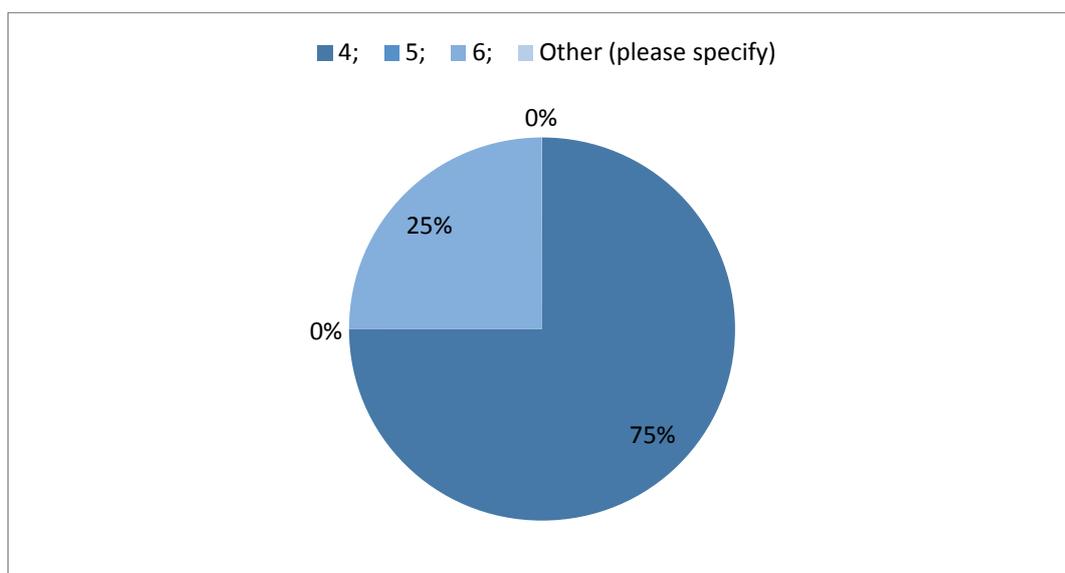


Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Dopo aver indirizzato l'attenzione al ruolo e ai compiti svolti dai manager, si è passati ad analizzare le strutture dei team di competenza dei team leader intervistati, all'interno della azienda Vamed. In particolare, si è chiesto loro:

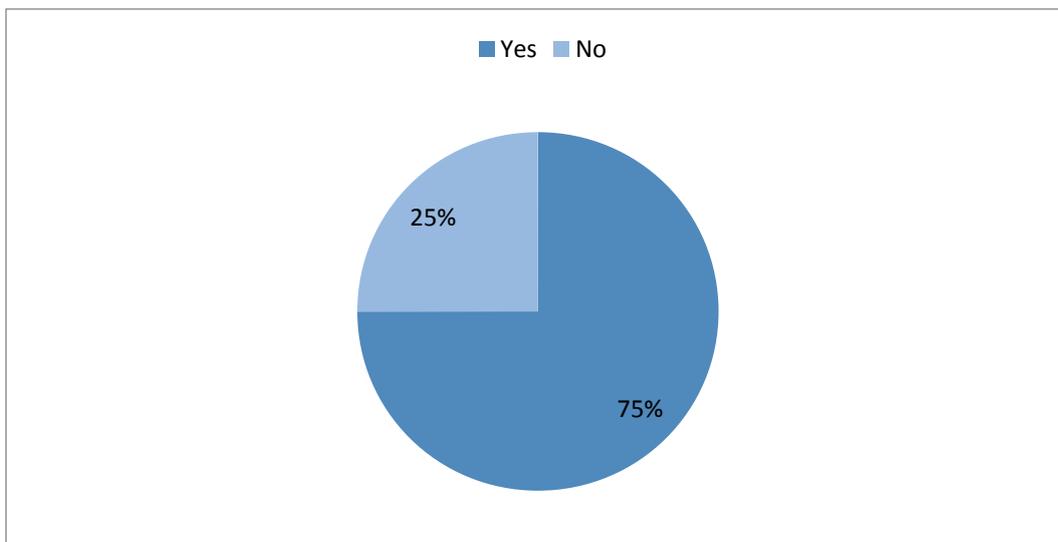
- 1) How many stable teams are structured in the Beijing office? (figura 4.43);
- 2) Do you usually create new temporary teams for specific projects? (figura 4.44);
- 3) How is usually the structure of temporary teams? (figura 4.45).

Figura 4.43 - How many stable teams are structured in the Beijing office?



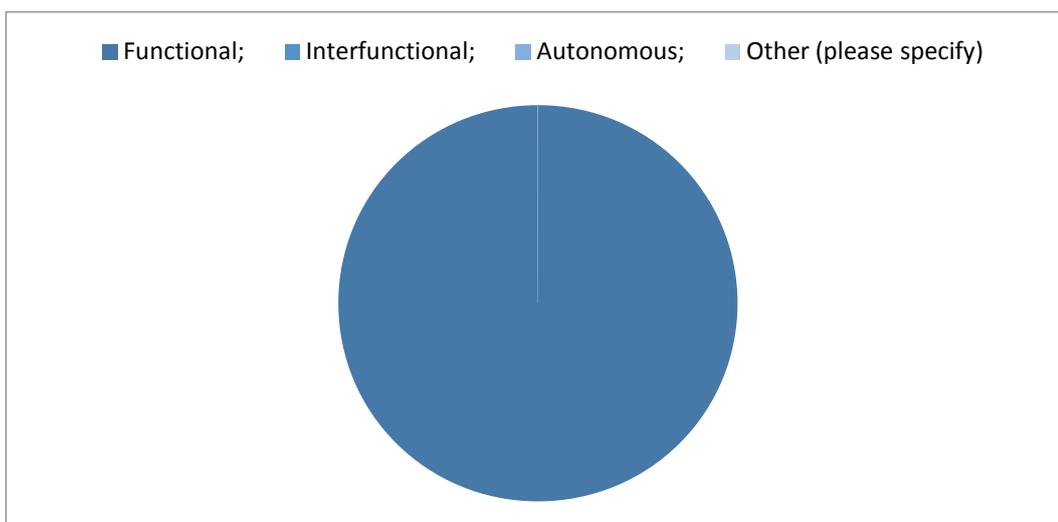
Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Figura 4.44 - Do you usually create new temporary teams for specific projects?



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Figura 4.45 - How is usually the structure of temporary teams?



Fonte: Dati tratti da Monkeysurvey, Vamed Survey.

Dai grafici riportati è possibile desumere che in media il numero di team stabili presenti in Vamed varia da 4 a 6. A questi si aggiungono team temporanei, la cui struttura organizzativa è esclusivamente funzionale.

Da una prima analisi possiamo evidenziare come l'organizzazione sia caratterizzata da un ottimo approccio verso la ricerca della qualità, che risulta essere una delle priorità aziendali maggiormente ricercate.

Questo si traduce in un maggiore motivazione e impegno, da parte del lavoratore, nel portare a compimento la sua mansione che da parte del manager nell'individuare e promuovere quelle iniziative volte a migliorare l'ambiente lavorativo e il rapporto di work life balance. Inoltre, i dati ci dimostrano come potrebbero esserci margini di miglioramento per quanto riguarda i programmi formativi all'interno dell'azienda che non vengono particolarmente favoriti. Innovativa potrebbe essere l'introduzione di corsi sulla cultura orientale e sulla lingua cinese e vice versa, in grado di aumentare la coesione e comprensione reciproca. Così come programmi di aggiornamento non sono tenuti nella dovuta considerazione. Per quanto concerne il benessere generale all'interno dell'ambiente lavorativo, i dati espressi¹²⁶ e le successive interviste, ci dimostrano come alcune pratiche abbiano l'effetto di diminuire il benessere dell'individuo causando maggiore stress. La più problematica è stata l'introduzione due anni fa dell'obliterazione della presenza del lavoratore tramite una macchina per impronte digitali. In questo il lavoratore è obbligato, sia all'entrata che all'uscita, a dichiarare, tramite impronta digitale, la propria presenza e il monte ore svolto. Questa forma di controllo, se da un lato ha la capacità di limitare i comportamenti elusivi, dall'altro ha reso gli individui meno motivati ed efficienti¹²⁷.

Dai dati emerge come l'ambiente lavorativo non sia completamente apprezzato dalla totalità dei lavoratori e alcune iniziative (come il week-end aziendale o pranzi) non riescono ad aumentare il grado di fiducia all'esterno dei team. Infatti, ogni membro si relaziona, tendenzialmente, con i propri colleghi di team, con i quali ha già stabilito un rapporto di fiducia a livello lavorativo. Il lavoratore non si sente totalmente apprezzato dall'ambiente aziendale, ma la sua motivazione è dipesa dalle iniziative che ogni leader riesce a creare e dal rapporto istauratosi all'interno del team.

¹²⁶ Il 50% degli individui intervistati hanno risposto alla domanda relativa al clima organizzativo dichiarando come questo non sia soddisfacente e confortevole, sia per quanto concerne il lavoro di gruppo che lo sviluppo del lavoro individuale.

¹²⁷ L'inserimento di questa metodologia di controllo diretto ha cambiato molti dei comportamenti dei lavoratori presenti in ufficio. Infatti, l'obbligo di rispettare le 8 ore lavorative e non la modulazione in base al progetto, ha fatto allungare i tempi di svolgimento della propria mansione. In questo senso i dipendenti non sono motivati a finire le pratiche in tempo ragionevole, o nel qual caso lo facciano per scadenze imposte dal proprio leader, si ritrovano per la restante parte del tempo a perseguire obiettivi personali o semplicemente a rilassarsi all'interno dell'ambiente aziendale. L'introduzione di questo meccanismo di controllo ha generato anche una riduzione di fiducia nell'azienda e nei valori che trasmette. Il problema che si dovrà risolvere ora, sarà riuscire ad utilizzare il monte ore di ogni dipendente efficientemente cercando di indirizzarlo verso obiettivi aziendali. Certo che a nessuno piace lavorare con un elevato grado di controllo, soprattutto il *work environment* è strutturato solo tramite la metodologia dei team.

Analizzando i dati riferiti alla comunicazione, infatti, si può individuare come vi sia un discreto livello di relazioni interpersonali, sia per quanto concerne l'integrazione che sotto l'aspetto del coinvolgimento. Se ci soffermiamo ad analizzare questi due aspetti, possiamo individuare come non vi siano iniziative volte ad aiutare l'ingresso dei vari lavoratori sia all'interno della struttura aziendale, sia all'interno del team. Questo si traduce in una difficoltà da parte dell'individuo nell'interagire e adattarsi alle dinamiche di gruppo, che vengono sempre più viste come imposizioni informali generate dall'adattamento. Per quanto concerne il coinvolgimento abbiamo alcune discrepanze, se da un lato leader adottano comportamenti volti ad incentivare la comunicazione all'interno del gruppo¹²⁸ la struttura aziendale permette la creazione di sottoteam per la realizzazione di particolari progetti, l'obiettivo comune non è sempre ben chiaro alla totalità dei membri. Questo si traduce in una performance che rimane legata ad una visione individuo-performance e non team performance, nonostante, come indicato nel capitolo 3, i lavoratori cinesi si identifichino tendenzialmente in un rapporto collettivo piuttosto che individuale. La causa è da individuarsi sulla cultura organizzativa e nella trasmissione dei valori che non vengono particolarmente presi in considerazione tramite iniziative o nei semplici rapporti. Se una causa di ciò è da individuarsi nelle differenze esistenti tra la cultura occidentale e orientale, i dati lo dimostrano, i direttori e gli stessi team manager all'interno del team non brillano di certo per iniziative personali volti ad aumentare e solidificare pratiche e valori condivisi.

¹²⁸ L'utilizzo dell'espressione all'interno del gruppo non è casuale, infatti come evidenziato dai dati in riferimento al coinvolgimento da parte di leader team esterni, si evidenzia un risultato pari allo 0%. Questo sta a significare che il lavoratore, generalmente, non entra in contatto con altri team leader sia nello svolgimento dei compiti di routine, che nell'approccio quotidiano. L'esperienza lavorativa all'interno della società mi ha permesso di comprendere come vi è una sorta di separazione stagna tra i diversi team e di conseguenza dei vari componenti. Questa situazione non permette di comprendere spesso, l'obiettivo finale, se sono coinvolti svariati team, o le mansioni di ogni singolo individuo, nel caso di un unico team per progetto.

4.5 Conclusioni

Una volta terminata la fase di elaborazione dei dati e di analisi risulta possibile rielaborare i risultati raccolti per esprimere il proprio pensiero. Questa fase permette al ricercatore di esprimere, aiutato e supportato dall'ausilio dei dati, le proprie teorie in merito all'oggetto di ricerca. Per quanto concerne la realtà Vamed, dopo aver analizzato i dati, evidenziati nel paragrafo precedente, si è deciso di sottolineare alcune possibili implicazioni che potrebbero aiutare il manager della divisione cinese e i team leader ad aumentare la performance. L'esperienza di tirocinio, svolta all'interno dell'azienda, ha permesso di avere una visione più concreta, non quindi legata ai semplici numeri, di quella che è la struttura organizzativa e l'ambiente all'interno della divisione cinese. Non sorprende dunque, come le diverse implicazioni evidenziate facciano riferimento a diversi aspetti della realtà aziendale e come queste si basino su diverse "visioni" aziendali. La possibilità di conciliare dati numerici ed esperienza personale ha permesso di ottenere una visione multi-prospettica indirizzata ad individuare aspetti e pratiche: senza l'ausilio di entrambe non sarebbe stato possibile ottenere lo stesso livello di analisi.

4.5.1 Implicazioni manageriali

Le conclusioni a cui si è giunti possono essere riferite a quattro aree di implementazione, che corrispondono ad altrettante azioni di miglioramento, sia nel lungo che nel breve termine, che è possibile intraprendere:

- *Livello strategico*, che prevede interventi sulle politiche di gestione delle risorse umane e sulle politiche di comunicazione interna ed esterna;
- *Livello organizzativo*. Si cerca di porre l'accento sull'individuazione e analisi dei problemi interni, sull'identificazione degli obiettivi, sulla selezione di un idoneo stile di leadership e sulla strutturazione dell'attività dei vari team o del team stesso. Inoltre, si cercherà di individuare soluzioni adatte ad aumentare il senso di appartenenza all'organizzazione e alla metodologia di lavoro in team.

- Livello operativo. L'accento viene posto sui possibili strumenti che possono essere implementati per valorizzare il contributo individuale, le pratiche per agevolare una formazione interna e lo sviluppo delle competenze.
- Livello di team. Si cercherà di trovare soluzioni adatte per favorire il lavoro di gruppo e per progetti, nell'incrementare la verifica dei risultati in modo da poter supportare ogni individuo all'interno della propria mansione cercando di consolidare e incentivare il senso di appartenenza a team.

4.5.1.1 Implicazioni a livello strategico

La prima considerazione che deve essere effettuata, alla luce dei dati evidenziati nel paragrafo precedente, riguarda la gestione delle diversità esistenti all'interno delle diverse risorse umane che ruotano all'interno della struttura aziendale Vamed. Soprattutto nelle aziende che operano al di fuori del contesto nazionale e che sono composte da lavoratori provenienti da culture aziendali e sociali differenti, è utile adottare un approccio internazionale nella gestione della leva umana sia per quanto concerne le politiche adottate che i processi di comunicazione interna. Comprendere, quindi, come le diverse risorse umane e innovative siano gestite a livello internazionale significa porre l'attenzione sulla creazione di un ambiente in grado di generare performance soddisfacenti e come poterlo rapportare alla cultura aziendale. Si è deciso di focalizzarsi sulla gestione delle risorse umane poiché la sua analisi risulta altamente esaustiva nel comprendere come poter gestire un bacino di risorse diversificato rapportato alle diverse culture personali che vi interagiscono. Ne consegue come la nascita di queste strutture globalizzate abbia portato alla diffusione di team virtuali e interfunzionali, ma soprattutto di una gestione di *people management* orientata alle diversità culturali e lavorative. Appare chiaro come la comprensione di queste tematiche ci aprono le porte verso quello che sarà la gestione e la leadership nelle aziende future: ci troveremo infatti a gestire, sempre più spesso, all'interno delle differenti divisioni aziendali, team o dipendenti con culture aziendali, etica o semplice istruzione dissimili dalle nostre, che se non compresi possono generare effetti negativi sulla performance e sul rapporto di collaborazione interno.

La sempre crescente globalizzazione dei lavoratori e la trasformazione delle aziende in entità che racchiudono le diversità del mondo, ci pongono di fronte nuovi interrogativi, che se colti, permettono di elaborare nuove strategie manageriali e di leadership¹²⁹. Gestire le aziende nel contesto attuale significa entrare in contatto con professionisti e ricercatori con un background culturale ed educativo differente, ma soprattutto mixare differenti metodologie di lavoro tramandate dal proprio paese di origine. In questo senso, il trend di sviluppo della globalizzazione, attuato attraverso l'utilizzo di strumenti interattivi, ha permesso di sviluppare processi di gestione delle risorse umane che non possono essere ricondotti a schemi predefiniti, ma che subiscono, a seconda dell'ambito di applicazione, modifiche per meglio adattarsi sia al contesto lavorativo di riferimento sia alle tematiche etico/culturali del paese selezionato. La struttura lavorativa in Vamed non rispecchia a pieno quanto evidenziato precedentemente sulla gestione delle diversità culturali e sull'adattamento dei processi di sviluppo e management delle risorse umane. Pur essendo a conoscenza delle differenze esistenti tra le varie culture¹³⁰, prima fra tutte le discrepanze con cui i lavoratori cinesi si approcciano verso il loro capo (lo ha dichiarato il 75% degli intervistati), gli strumenti adottati evidenziano come non vi sia un allineamento tra le esigenze espresse dai dipendenti e le politiche adottate. Infatti, ben il 36% dei rispondenti ha dichiarato come vi sia la necessità di creare una politica di remunerazione orientata alla performance, in grado quindi di individuare le prestazioni migliori, da quelle che non risultano performanti. Appare evidente come non sia ben chiaro nemmeno ai dipendenti il sistema di *compensation* adottato all'interno dell'impresa, infatti spesso è individuale o di gruppo o in alternativa di progetto.

¹²⁹ Si può prendere come punto di riferimento il Global R&D Management, inteso come stile di leadership orientato a gestire le diversità culturali. La funzione di R&D si configura come quella divisione aziendale improntata alla condivisione di competenze e culture per la realizzazione di processi innovativi. Appare chiaro come una non corretta gestione delle diversità esistenti all'interno di questa realtà possa provocare una performance negativa che se non sopportata da un ambiente organico e dinamico riduca la stessa capacità innovativa aziendale. Il coordinamento delle varie risorse a disposizione dell'azienda viene etichettato "*Global R&D management*", ovvero la gestione della ricerca e sviluppo a livello globale. Tale visione manageriale identifica come caposaldo la teoria di Vernon del 1966, "The Product Cycle Theory", che propone come fondamento e *raison d'être* delle imprese multinazionali la capacità di innovare intesa come una lotta continua per la sopravvivenza all'interno del mercato (De Meyer, 1989).

¹³⁰ Dai dati rilevati tramite il questionario risulta come il 100% dei manager abbia notato differenze nella gestione di risorse umane cinesi o internazionali, ma questo non rispecchia una modifica completa del proprio stile di leadership. Infatti 20% ha dichiarato come non vi siano state modifiche sostanziali al proprio stile di leadership, mentre il 60% ha asserito di aver modificato lievemente o in parte il proprio stile di leadership adattandosi al contesto locale.

Una chiara comunicazione delle politiche di remunerazione avrebbe il compito di facilitare il dipendente nella focalizzazione del sistema di valutazione a cui è sottoposto. Inoltre, le politiche adottate non motivano in maniera sufficiente la prestazione dei dipendenti, infatti si è evidenziato come pratiche di gratificazione verbale, un miglior ambiente lavorativo o l'introduzione di strumenti di welfare aziendale, benefit e attività di formazione, avrebbero l'effetto di aumentare la coesione e la performance sia individuale che di gruppo. Sarebbe idoneo implementare una maggiore focalizzazione individuale delle strategie di *people management*, facendo riferimento all'approccio di Total Reward¹³¹, e adottare strumenti che possano chiarire il sistema di valutazione, attuabile da un lato attraverso una maggiore comunicazione interna e dall'altro utilizzando metodologie di valutazione che non tengano in considerazione solo la performance¹³². Inoltre, come evidenziato all'interno del questionario, il compito di gestire la politica di *compensation* è affidato ai manager director e non al team di HR, che non ha possibilità di interferire in tale decisione. Questo punto merita un'ulteriore riflessione, in quanto il manager HR, insieme al manager della logistica e degli acquisti, sono le uniche due figure con ruoli manageriali che provengono dal territorio cinese. Risulta facile dedurre come la componente di remunerazione del personale, al contrario delle aspettative, non sia gestita dal team di HR, ma dai tre manager director che provengono da culture occidentali (Austria e Germania). Attraverso questa struttura, è difficile identificare una figura che funga da ponte di collegamento tra le esigenze dei lavoratori e il vertice aziendale. Una soluzione congeniale sarebbe riaffidare questo compito alla funzione HR, utile anche per dimostrare come l'azienda sia interessata ai problemi dei propri lavoratori, con la decisione finale posta al manager director. In questo modo la divisione HR avrà anche il compito di agire da *boundary spanning* tra il vertice aziendale e la leva operativa, ma soprattutto vi sarà la possibilità di strutturare politiche di *compensation* adatte alle diverse figure aziendali, in grado di agire come fattore motivante sulla prestazione individuale e di team.

¹³¹ L'approccio di Total Reward verrà approfondito all'interno del paragrafo implicazioni manageriali e adattato al contesto cinese.

¹³² Una delle metodologie maggiormente utilizzate per chiarire il sistema di valutazione in obiettivi che sia allineate sia in un'ottica aziendale, di team e individuale risulta essere il sistema di Balance Scorecard. Questo approccio verrà delineato all'interno del paragrafo implicazioni a livello operativo.

Il problema che si è evidenziato successivamente, riguarda la gestione delle risorse umane all'interno di una struttura flessibile e fluida, in grado di allineare le proprie esigenze di performance, con quelle dei singoli individui. Sempre più frequentemente, le aziende non vengono più viste come meri luoghi dove si è obbligati a passare il proprio tempo per ottenere una remunerazione, ma vere e proprie isole in cui è possibile parlare diverse lingue e conoscere culture dissimili palesandosi come i primi ambasciatori di terre straniere e come collante per legami duraturi. Questo presuppone che i leader siano consapevoli di dover implementare all'interno della loro strategia strumenti volti a mitigare o ad aumentare la coesione dei diversi individui, ma soprattutto come diversi stili di leadership debbano essere plasmati tenendo in considerazione sia gli obiettivi aziendali che le problematiche del contesto organizzativo. Alcuni strumenti che potrebbero aiutare la coesione di gruppo e di azienda possono riguardare l'introduzione di corsi di cultura o di lingua cinese e viceversa, oppure giornate aziendali all'insegna della collaborazione. A questo si deve aggiungere la realizzazione di processi di comunicazione interna¹³³ efficienti, in grado di aiutare la gestione delle diversità culturali nel tessuto aziendale attraverso il dialogo, cercando una migliore comprensione delle problematiche che si vengono a creare. Possiamo riscontrare un grosso problema di comunicazione interna per quanto concerne le informazioni necessarie allo svolgimento delle attività volte al raggiungimento dell'obiettivo comune. Il 62,5% dei dipendenti non riceve informazioni adeguate riguardo l'obiettivo del team e ben il 68,75% non è a conoscenza dei problemi che si incontrano durante la realizzazione del progetto se non è direttamente interessato. Questo delinea un coinvolgimento e motivazione all'obiettivo di gruppo del tutto insoddisfacente.

¹³³ «La comunicazione interna può essere definita come l'insieme delle attività specialistiche di comunicazione necessarie a supportare il funzionamento, lo sviluppo e il successo delle organizzazioni complesse. Tali attività devono essere gestite e integrate tra di loro con un'adeguata attività manageriale di supporto» (Invernizzi, 2006). La comunicazione interna, secondo Invernizzi (2006), può essere suddivisa in quattro categorie ciascuna con uno specifico obiettivo. 1) Comunicazione strategica, utilizzata per indirizzare e coinvolgere le persone dell'organizzazione; 2) comunicazione creativa, viene adottata per generare le conoscenze e le competenze necessarie; 3) comunicazione della conoscenza o formativa, impiegata per diffondere le competenze distintive dell'organizzazione; 4) comunicazione funzionale, usata nel supportare i processi gestionali e produttivi. In larga misura, questi flussi di comunicazione possono essere routinizzati dalle imprese attraverso la codificazione in procedure che posso presentarsi come i normali mezzi di comunicazione scritta fino alla creazione di banche dati informatizzate accessibili in tutto il mondo.

Oltre a questo, la strategia della divisione di Pechino è basata sull'utilizzo di virtual meeting¹³⁴, per la realizzazione e approvazione dei vari progetti. Si deve evidenziare come pratica comune, l'utilizzo di email come strumento di comunicazione all'interno dell'ufficio e di rado vi è una interazione di tipo face-to-face. Possiamo quindi individuare alcuni metodi che dovrebbero essere implementati all'interno dell'azienda Vamed, con sede a Pechino, per aumentare l'efficacia della comunicazione interna:

- Una politica aziendale che possa stimolare un contatto costante tra i manager delle diverse divisioni e gli specialisti dei diversi team;
- Programmare un calendario di riunioni formali o seminari interni al fine di aumentare la cooperazione interna al singolo team/divisione, ma anche tra i diversi team/divisioni nell'ottica di ottenere una collaborazione che possa garantire vantaggi reciproci;
- Creazione di una cultura aziendale aperta che stimoli uno scambio di informazioni sia attraverso strumenti di tipo virtuale che "person-to-person";
- Lo sviluppo di team virtuali o interfunzionali, per creare una interazione personale tra diversi lavoratori;
- Una politica lavorativa attiva incentrata sulla "job rotation" di specialisti e manager tra le diversi team, sia temporanei che fissi, che si vengono a realizzare;
- Creazione di cultura aziendale internazionale e incentivazione alla formazione linguistica e culturale;
- Creazione di figure come ponte di unione tra vertice aziendale e leva operativa.

Parallelamente alle attività di sviluppo organizzativo individuale "on-the-job" risultano di fondamentale importanza le attività "off-the-job", eventi sviluppati specificatamente al fine di costruire una rete di comunicazione tra i diversi team o divisioni per aumentare la fiducia e porre le basi per la creazione di team virtuali o interfunzionali. Le metodologie più utilizzate sono riconducibili a programmi congiunti di formazione identificabili nei seminari o nelle giornate aziendali.

¹³⁴ Il 57,14% degli impiegati intervistati ha dichiarato di essere coinvolto all'interno di team virtuali per la realizzazione e completamento del progetto assegnato.

Da non sottovalutare è l'introduzione della cosiddetta *E-communication*, ovvero la creazione delle intranet aziendali, che ha agevolato i processi legati alla comunicazione permettendo di rendere disponibili online materiali e dati che precedentemente non potevano essere consultati facilmente. Per essere in grado di ottenere una giusta comunicazione e un'adeguata performance all'interno di team costituiti da membri provenienti da diversi contesti culturali, risulta di vitale importanza stimolare la fiducia di ogni singolo membro del team incoraggiando la comunicazione "face-to-face". Diversi studi dimostrano come, utilizzando in maniera eccessiva i soli strumenti elettronici, si riscontrerà una perdita di fiducia tra i diversi componenti e una riduzione della performance (Morone, 2007). D'altronde come scrisse Aristotele nella sua *Politica*, IV secolo a.C, "L'uomo è un animale sociale" ed in quanto tale tende per natura ad aggregarsi e rapportarsi con altri individui. In chiave moderna la visione di Aristotele si rispecchia nella propensione che è insita nell'uomo di ricorrere all'aiuto di altri individui quando si tratta di prendere decisioni complesse che presuppongono diversi livelli di "skills" o semplicemente nella volontà, da parte dell'individuo, di voler condividere l'onere della decisione perché non si ha il coraggio di affrontare il peso della "disperazione" che sta dietro ad ogni scelta ("Aut, aut" Sören Kierkegaard, 1843)

Nella realtà cinese, supportata dai dati riscontrati tramite il questionario, si è evidenziato come siano necessarie alcune implementazioni che devono essere supportate anche a livello strategico. La volontà da parte dei dipendenti di ottenere un cambiamento a livello organizzativo e culturale (27,29% degli intervistati), la creazione di un ambiente lavorativo maggiormente confortevole (30,71% degli intervistati) e la necessità di incrementare gli strumenti volti ad aumentare la motivazione (42% degli intervistati), aprono la strada per le implicazioni di livello organizzativo che possono essere attuate all'interno della struttura.

4.5.1.2 Implicazioni a livello organizzativo

Partendo dall'analisi dei risultati evidenziati attraverso la raccolta dei dati tramite i questionari, possiamo individuare alcune implicazioni di carattere organizzativo che possono essere applicate dall'azienda. Il primo elemento che risulta prioritario nel rendere l'azienda maggiormente orientata alla performance è individuabile nella creazione di una cultura organizzativa condivisa. Il questionario e l'esperienza diretta evidenziano come non vi sia una cultura organizzativa in grado di stimolare il maggior impegno del dipendente. Quello che si percepisce è una cultura frammentata derivante dall'esperienza precedente di ogni individuo che non si allinea con i diversi team, ma anzi tende a raggruppare le persone secondo vissuti o ideologie simili. In questo modo non vi è la giusta base comune di valori e pratiche che possano permettere una identificazione nella realtà aziendale. Piuttosto ogni lavoratore cerca di portare avanti le proprie "credenze" in ambito lavorativo ricercando figure compatibili all'interno della compagine sociale. Pur essendoci un discreto rapporto collaborativo¹³⁵ questo è dettato dalla necessità organizzative del progetto¹³⁶, piuttosto che come valore trasmesso a livello aziendale. Inoltre la struttura aziendale¹³⁷ composta da quattro team

¹³⁵ Il 56,25% dei dipendenti collabora molto frequentemente con altri colleghi (Domanda numero 22 questionario Employees, Nota 2).

¹³⁶ Come viene evidenziato dal questionario solo il 37,5% degli individui ricorre all'aiuto di un collega per rafforzare il clima di squadra e rendere il lavoro più piacevole. Il 31,25% utilizza il rapporto di collaborazione quando non possiede le competenze adeguate per risolvere il problema, il 18,25% quando non è in grado di svolgere il progetto da solo e la restante parte (12,5%) giusto per avere una verifica (Domanda numero 23 questionario Employees, Nota 2).

¹³⁷ La letteratura aziendale (Perrini 2013, Cicchetti 2004) individua diversi approcci per configurare la struttura organizzativa aziendale. La struttura semplice si adatta ad aziende a conduzione familiare, che esercitano direttamente sia le attività di governo economico che di direzione dello sviluppo aziendale. La struttura gerarchico-funzionale è generalmente adottata da aziende integrate verticalmente che hanno una limitata varietà di linee di produzione e distribuzione. Nella forma gerarchico-funzionale, le attività sono specializzate per funzioni o processi affini in senso tecnico delineando, quindi, una suddivisione degli organi direttivi. La struttura funzionale modificata viene attuata quando l'impresa aumenta di dimensione o amplia il portafoglio prodotti, si ricorre in questi casi a modelli strutturali che pur conservando la specializzazione funzionale, consentono la gestione di altre dimensioni rilevanti, mediante la creazione di appositi organi che affiancano la configurazione tradizionale (product manager o project manager). La struttura multidivisionale è basata su un criterio di specializzazione per prodotto o per mercato. Tale struttura è frequente in caso di più linee di prodotto o in presenza di mercati molto differenziati e di dimensioni rilevanti. Nella struttura organizzata per processi l'impresa viene considerata come un insieme di catene orizzontali di attività finalizzate a progettare, realizzare, promuovere e infine vendere o erogare il prodotto/servizio per il cliente. Infine la struttura a rete è costituita da un insieme di tante piccole e medie imprese, che se operassero in modo isolato, non riuscirebbero a essere competitive. Si tratta d'impresе specializzate in una fase del processo produttivo e organizzate secondo una forma gerarchico-funzionale. Queste piccole imprese mantenendo la propria autonomia gestionale e strategica, si organizzano in rete con altre piccole imprese condividendo risorse e competenze, grazie a ciò risultano flessibili, efficienti e di conseguenza competitive.

funzionali permanenti¹³⁸ e la creazione di differenti team temporanei funzionali per la realizzazione dei progetti non aiuta la creazione di una fiducia e collaborazione duratura, all'interno dei team permanenti, necessaria per aumentare la motivazione di ogni membro. Se a questo si aggiunge la pratica comune di ogni dipendente di lavorare su molteplici progetti¹³⁹ rapportandosi spesso non con la totalità del gruppo temporaneo, ma con un singolo componente aziendale con il quale trattiene rapporti di collaborazione, risulta evidente come vi sia una proliferazione di visioni e immagini aziendali che molto spesso appaiono in antitesi con la visione aziendale delineata dai manager. Se a questo vogliamo aggiungere come spesso all'interno dei team temporanei, che vengo creati ad hoc, si inseriscano diverse figure provenienti dall'hearthquarter con compiti e ruoli non chiari alla totalità dei membri del gruppo, appare evidente come sia difficile costruire una cultura aziendale o almeno un patrimonio di conoscenze, abitudini e valori condiviso a livello di team. La realtà organizzativa aziendale risulta strutturata come somma di singoli individui e non come moltiplicazione, generata dall'interazione delle diverse figure all'interno di un team. Si possono evidenziare piccoli gruppi, che si formano indipendentemente dall'appartenenza al medesimo team, per l'individuazione di elementi, idee o valori in comune. Quello che manca è una cultura aziendale¹⁴⁰ condivisa che possa trasmettere valori e processi

¹³⁸ La gestione di ogni team permanente è affidata ai quattro leader team che ricoprono anche posizioni di management dell'intera struttura. Al contrario i manager dei team temporanei, che all'interno del nostro survey sono stati considerati come impiegati, vengono selezionati dai managing directors, in base al progetto, in base alle performance ottenute, in base alla loro abilità nel sapere dirigere e gestire un progetto ed infine basati sulla politica personale dell'individuo.

¹³⁹ Attraverso il sondaggio sottoposto ai dipendenti è stato possibile individuare in numero di progetti in cui tendenzialmente ogni lavoratore viene coinvolto. Il 6,25% lavora all'interno di un unico progetto, il 18,75% in due, il 43,75% è reso partecipe di tre o quattro progetti, mentre i restanti in cinque (18,75%) o in sei progetti (12,5%) (Domanda numero 13, questionario Employees, Nota 2).

¹⁴⁰ Si possono individuare quattro concezioni di cultura che possono plasmare l'assetto organizzativo dell'azienda (Costa 1992, Cicchetti 2004, Daft 2010). La scelta di una determinata tipologia si fonda principalmente sulle considerazioni riguardo all'ambiente in cui si opera, ai clienti a cui si forniscono servizi o prodotti ed infine alla struttura dell'organizzazione interna.

Cultura adattiva: si focalizza sulle strategie da adottare tenendo in considerazione l'ambiente esterno rendendo l'organizzazione flessibile e orientata all'innovazione, alla creatività e all'assunzione di rischi. *Cultura della missione*: È adatta ad un'organizzazione che si trova a dover rapportarsi con un ambiente esterno rigido e relazionarsi con clienti specifici. La cultura è orientata al raggiungimento degli obiettivi mediante una strutturazione chiara ed efficace della visione strategica. *Cultura di clan*: Caratterizzata da un focus interno, sebbene inserita in un ambiente esterno molto flessibile è focalizzata principalmente sul coinvolgimento e sulla partecipazione dei membri dell'organizzazione. *Cultura burocratica*: Ha un focus orientato verso l'interno e coerente con un ambiente stabile. Questo tipo di organizzazione opera in maniera altamente integrata ed efficiente, traducendosi nell'osservanza di politiche e pratiche consolidate per il raggiungimento degli obiettivi. Questa visione è caratterizzata da un basso coinvolgimento personale è controbilanciato da un alto livello di coerenza, conformità e collaborazione tra i membri.

all'interno dei team permanenti e che troveranno successiva realizzazione durante la creazione dei team temporanei. La cultura, quindi, può essere identificata come una componente preponderante all'interno di un'organizzazione, se non addirittura il collante che unisce le diverse parti dell'organizzazione. Ogni cultura organizzativa tende a creare modelli cognitivi, condivisi dalla totalità dei lavoratori dell'impresa, attraverso cui interpretare gli eventi per aggiornarne continuamente i valori. Una cultura organizzativa nasce quando un gruppo ha una storia comune (stabile e omogenea), ma in perenne formazione ed evoluzione. In questo senso, la cultura organizzativa è identificata come uno degli elementi attraverso cui possono essere realizzate le strategie organizzative che consentono di identificare i diversi stili manageriali. Inoltre, attraverso la diffusione e la circolazione di norme, valori e idee, permette di creare una coesione tra le persone che fanno parte dell'organizzazione aumentandone la motivazione e quindi la performance. La cultura è, quindi, l'elemento basilare di ogni organizzazione, attraverso cui è possibile spiegarne la struttura, le scelte strategiche, il reclutamento e la condotta dei singoli individui. Compito dei manager, soprattutto dei direttori di divisione, è quello di riuscire a trovare un connubio tra la visione occidentale e quella orientale, riuscendo a identificare quei valori che, sotto diverse vesti, sono incarnati all'interno delle due culture. Utile a questo scopo sarebbe riuscire a trovare una complementarità, una unione di valori e obiettivi, che se sapientemente espressi dalla condotta del manager possono modificare l'ambiente lavorativo e la cultura aziendale. In questo senso trova spazio anche l'etica manageriale¹⁴¹, che consiste nei principi e valori che guidano le scelte e i comportamenti dei manager sotto l'aspetto morale. I manager devono essere ricettivi nel cogliere l'emergere di nuove norme e valori che possono condizionare i comportamenti non ancora regolamentati cercandone di esserne i promotori.

¹⁴¹ Se Peter Drucker all'interno del suo capolavoro "The practice of Management" (2006) parlava di missione etica del manager quando teorizzava i metodi per la definizione degli obiettivi (Management by objectives), e Konosuke Matsushita (1997), fondatore visionario della Panasonic soprannominato "the god of management", affermava: «se un'istituzione pubblica appartiene alla collettività, allora una grande azienda deve cercare di dedicarsi al progresso della società e al benessere comune», allora l'idea di integrare etica e management è un'operazione realizzabile. Mentre le leggi descrivono il modo in cui una persona dovrebbe comportarsi e sono generalmente accettati dalla società, gli standard etici sono riscontrabili generalmente negli aspetti del comportamento non regolati dalla legge.

Possiamo indentificare nel ruolo del top management la figura più idonea nel fornire un'immagine di impegno, leadership ed esempio in relazione ai comportamenti etici all'interno della cultura aziendale. Di solito queste figure sono prese come modello su cui rifarsi per poter adattare i propri comportamenti cercando di emulare i traguardi raggiunti.

In quest'ottica una soluzione di leadership che potrebbe essere implementata dai direttori di divisione è quella basata sui valori. In questa visione, è fondamentale costruire un rapporto tra i leader e gli altri membri del gruppo fondato su ideali condivisi e fortemente interiorizzati che vengono difesi e applicati dal leader. La figura del leader deve essere il punto di unione tra la cultura aziendale, etica e performance.

Possiamo configurare alcune caratteristiche della leadership basata sui valori:

- Comportamenti interpersonali, in specifico comportamenti che aiutano il dialogo e i rapporti con altre persone;
- Equità nei confronti degli altri, come ad esempio trattare tutti allo stesso modo;
- Azioni e aspettative individuali, come impegnarsi a favore di onestà, umiltà e integrità;
- Leadership organizzativa intesa come articolazione e comunicazione di una visione etica e di responsabilizzazione dei dipendenti.

Lo stile di leadership utilizzato all'interno della società Vamed rispecchia la tipologia autocratica in cui il leader prende le decisioni senza consultarsi con gli altri e tenendo in considerazione la sua visione del problema e della relativa soluzione. La decisione, quindi, è presa senza alcuna forma di consultazione con altri individui, questo ha come svantaggio nell'essere focalizzata al solo livello individuale del manager. Come evidenziato dai dati espressi precedentemente, mancano forme di delega dei compiti verso figure al di fuori del manager, questo rispecchia uno stile accentrato nella gestione dello sviluppo del progetto. Inoltre, come espresso nel paragrafo precedente, l'organizzazione del lavoro tramite team permanenti e temporanei non aiuta il dipendente ad ottenere una chiara visione di insieme e ad identificare un chiaro stile di leadership.

Questo si traduce in una riduzione del senso di motivazione¹⁴² sia verso l'azienda, che verso la propria mansione. In questo senso infatti i fattori che possono influenzare la performance di un individuo sono identificabili da un lato nella persona e nelle sue molteplici caratteristiche, dall'altro nell'ambiente lavorativo e stile di leadership adottato. Risulta evidente come uno stile manageriale che non permette la condivisione delle decisioni e la delega dei compiti, un ambiente lavorativo non è ritenuto abbastanza confortevole e una comunicazione interna incentrata sui rapporti di vicinanza o di simpatia, e non di team, non possano di certo favorire lo sviluppo di una performance efficiente. Quello che si potrebbe fare per ovviare a questa situazione è riuscire a plasmare il contesto lavorativo, cercando di porre attenzione al valore dell'individuo e di tutti gli attori che vi interagiscono¹⁴³. Si dovrebbe successivamente porre maggiore attenzione alla creazione di un ambiente favorevole al lavoro in team. I manager dovrebbero essere in grado di creare strumenti volti ad aumentare l'*engagement*, ovvero il senso di impegno che il dipendente prova nei confronti dell'organizzazione, evitando pratiche di controllo troppo intense che potrebbero limitare il contributo individuale¹⁴⁴. La società Vamed quindi, dovrebbe favorire un maggiore utilizzo delle leve non monetarie come opportunità di crescita professionale, riconoscimenti e benefit personalizzati. Tuttavia, per fare ciò occorre fare molta chiarezza sul collegamento tra queste variabili e la performance, evidenziando come vi possa essere una effettiva differenziazione nella valutazione in base ai differenti ruoli. Inoltre, sarebbe utile ottenere il massimo impegno dalle persone

¹⁴² La motivazione può essere definita come l'insieme dei «processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo» (Mitchell, 1982).

¹⁴³ Un approccio innovativo sarebbe l'introduzione della visione che possiamo chiamare Quadruple Values, in cui vengono riconosciuti come "stakeholder" tutti i soggetti, interni ed esterni, che abbiamo un interesse in gioco nello svolgimento dell'attività aziendale. Ovvero l'azienda inizia a considerare come "stakeholder" sia gli attori che contribuiscono, in maniera diversa e specifica, alla realizzazione della missione aziendale, sia quelle figure che di tale attività subiscono in modo rilevante i soli effetti, positivi o negativi, per il loro benessere. I soggetti che possono essere identificati in questa visione sono i clienti, gli azionisti, i collaboratori, ma anche i fornitori, l'ambiente (e i diritti che le generazioni future hanno rispetto ad esso) e l'intera collettività.

¹⁴⁴ All'interno della struttura di Pechino ogni dipendente deve rispettare il monte ore stabilito all'interno del proprio contratto. Come strumento di verifica è stato posto all'ingresso dell'ufficio un sistema di obliterazione digitale, attraverso la quale ogni dipendente viene invitato a passare il proprio pollice sullo scanner per verificare le ore di lavoro. Se questo sistema da un lato permette un maggior controllo, dall'altro inibisce la motivazione dei dipendenti nello svolgimento delle proprie mansioni. Infatti, questo strumento viene visto come l'incapacità da parte dell'azienda di creare un contesto lavorativo che motivi e porti il dipendente a lavorare lo stesso monte ore richiesto nel contratto, se non di più, con una performance e qualità maggiori.

cercando di incanalare lo sforno discrezionale in modo produttivo all'interno dei diversi team in cui è divisa la struttura organizzativa¹⁴⁵. Fondamentale in questo senso è riuscire a governare il clima organizzativo, per fare ciò è necessario che i leader abbiano le adeguate competenze riuscendo ad incentivare l'autonomia, incoraggiando la cooperazione e gestire le performance.

4.5.1.3 Implicazioni a livello operativo

Come abbiamo evidenziato nel paragrafo inerente le implicazioni a livello strategico, il sistema di valutazione utilizzato all'interno della realtà Vamed è orientato a valutare la performance tenendo in considerazione solo i meri dati economici e ponendo l'accento sulle prestazioni individuali, piuttosto che su quella di team. La difficile identificazione all'interno del team e un rapporto collaborativo strutturato secondo una visione *thinking along*¹⁴⁶, piuttosto che di aiuto reciproco, per il conseguimento dell'obiettivo comune di team, evidenziano come vi siano dei limiti a questo sistema di valutazione della risorsa umana.

Utile sarebbe l'introduzione di un sistema che possa da un lato chiarire il sistema di valutazione utilizzato ad ogni individuo e dall'altro, allineare gli obiettivi sia in un'ottica aziendale che di team. In questo senso uno strumento che può essere introdotto nella valutazione della performance e che può essere implementato all'interno della realtà aziendale cinese è la tipologia di pianificazione del personale denominata Balance Scorecard.

¹⁴⁵ Se ciò non avviene vi è la possibilità che il personale risulti frustrato, ovvero lavoratori che si impegnano nello svolgimento delle loro mansioni, ma che operano in un contesto organizzativo che non permette loro di essere davvero efficaci.

¹⁴⁶ Berends nel 2004, ci delinea attraverso il suo modello del *thinking along*, come due o più individui, possono combinare le loro specifiche conoscenze individuali per poter risolvere un problema, ma alla fine del progetto non risulta essersi verificato un vero e proprio trasferimento di conoscenza. Secondo questo approccio, l'ambiente lavorativo è strutturato secondo gruppi di lavoro, o team di lavoro, in cui l'individuo può risolvere i problemi in maniera individuale o attraverso l'aiuto di uno o più colleghi. All'inizio l'individuo tenterà di risolvere il problema in maniera autonoma sfruttando tutte le risorse e capacità a sua disposizione, questa fase è chiamata *probalem individually step (IPS)*. Se questa passaggio fallisce, si passa alla fase denominata *joint problem-solving (JPS)* con l'introduzione del meccanismo del *thinking along*. JPS viene attuato tramite la selezione di membri o individui attraverso un criterio di specializzazione corrispondente alla natura dell'esperienza richiesta e dal numero di problemi che l'individuo ha già risolto insieme al primo membro. Si andranno a ricercare, quindi, le figure che risultano più collaborative e con maggiore esperienza. Le possibili soluzioni sono da un lato una risoluzione del problema da parte dell'agente con maggiore esperienza, o dall'altro una impossibilità nell'aiutare l'individuo in difficoltà.

Attraverso il modello della Balance Scorecard introdotto negli anni Novanta da Robert Kaplan (1992) si cerca di ampliare l'orizzonte della pianificazione del personale, prima limitato al mero criterio contabile, attraverso l'introduzione di quattro prospettive¹⁴⁷ che spostano l'orizzonte temporale di gestione all'interno del medio-lungo periodo, contrapponendosi ai tradizioni sistemi contabili che utilizzavano indicatori (come il Roi) che si rapportavano nel breve periodo. Il primo passo per riportare la prospettiva della Balance Scorecard all'interno della realtà aziendale Vamed e dei sistemi di gestione delle risorse umane è costituito dalla traduzione della strategia aziendale in obiettivi chiari per le attività di gestione delle risorse umane al fine di poter raggiungere un allineamento di intenti. Gli obiettivi così individuati devono essere inseriti all'interno di una mappa strategica, cioè una mappa che indichi come gli obiettivi siano correlati fra loro e come il raggiungimento degli obiettivi stessi contribuisca al business complessivo aziendale (Boldizzoli, 2003). Questo strumento misura "la performance d'impresa, delle unità organizzative e dei singoli individui, secondo una prospettiva non solo economico-finanziaria, ma anche secondo altre rilevanti prospettive, quali quella dei clienti, dei processi interni, dell'apprendimento e dell'innovazione" (Tosi, Pilati, Mero, Rizzo, 2002). Possiamo quindi considerarlo come uno strumento di reporting direzionale strategico, che traduce la visione e la strategia di impresa in un coerente insieme di misuratori di performance attraverso l'analisi delle quattro differenti prospettive.

¹⁴⁷ Possiamo identificare i diversi indicatori secondo quattro prospettive che analizzano l'organizzazione secondo vari aspetti:

- La prospettiva economico-finanziaria, che si focalizza sulle tradizionali misure economico-finanziarie come il fatturato o la crescita del valore per l'azionista;
- La prospettiva cliente/mercato che utilizza come indicatori il tasso di soddisfazione del cliente o il livello di acquisti ripetuti;
- La prospettiva dei processi interni, che mostra il livello di efficienza raggiunto nei processi e nelle procedure interne all'azienda. Possiamo considerare come principali indicatori il "lead time", la produttività, il ciclo di vita dei prodotti;
- La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento, è orientata ad analizzare la sfera delle risorse umane, i cui indicatori sono il tasso di soddisfazione interna o il livello di turnover.

Tutte queste prospettive non devono essere considerate le une separate dalle altre, ma correlate da una serie di obiettivi volti al raggiungimento del risultato finale e come strumento di comunicazione a livello organizzativo per stimolare cooperazione e coinvolgimento.

Una volta individuati gli obiettivi, risulta fondamentale, dato che si tratta pur sempre di uno strumento di valutazione, definire sia le attività chiave di risultato (Key Results Area) sia le variabili chiave di performance (Key Performance Area) e, attraverso la loro misurazione, tenerle sistematicamente sotto controllo.

L'utilizzo di questo strumento avrebbe la capacità di strutturare una mappa degli obiettivi chiara e precisa, sia a livello di team che aziendale, che porterebbe ad un maggior coinvolgimento e comprensione delle mansioni da svolgere. Inoltre, la valutazione dell'individuo, non focalizzata solo su criteri economici, risulterebbe maggiormente esaustiva garantendo maggiore equità interna. Un'altra possibile implementazione, suggerita dalla volontà di diversificare il pacchetto retributivo, pone l'accento su di una politica di compensazione di tipo totale. Con l'approccio totale, o Total Rewards¹⁴⁸, si intende l'insieme più complessivo dei riconoscimenti che possono essere attribuiti alle diverse figure che ruotano all'interno dell'azienda. In questo sistema sono comprese tutte quelle forme di riconoscimento, monetarie e non, erogate singolarmente o congiuntamente alle altre, che possono essere classificate in corrispondenza alla categoria dei bisogni individuali che mirano a soddisfare (Rugiadini, 1979). Un'impresa che attua una visione totale risulta maggiormente predisposta a comprendere le diversità esistenti all'interno dell'ambiente organizzativo, ponendole nella condizione di essere maggiormente recettive ai cambiamenti che la forza lavorativa richiede. Questo si traduce in un incremento della motivazione dei dipendenti che si trovano maggiormente coinvolti all'interno del processo aziendale e si identificano nei valori e nelle pratiche trasmesse dall'azienda.

¹⁴⁸ Questo sistema di *rewarding* prende in considerazione quattro differenti aspetti che influiscono nella performance di ogni individuo:

- La componente Pay è suddivisa in:
 - o Retribuzione fissa,
 - o Retribuzione variabile breve e lungo periodo,
 - o Partecipazione azionaria/utili,
 - o Forme premianti alternative.
- La componente Benefit può essere suddivisa in:
 - o Benefit di natura assistenziale e previdenziale,
 - o Benefit di significativo valore e ampia diffusione,
 - o Benefit finalizzati a migliorare il work life balance,
 - o Benefit attraverso corresponsione di premi non di natura monetaria,
 - o Benefit che incidono sul benessere dei dipendenti, sia fisico che mentale (Wellness).
- La componente di formazione e sviluppo, suddivisa in:
 - o Formazione e sviluppo,
 - o Piani di carriera e Job rotation,
 - o Valutazione prestazioni,
 - o Coaching e mentoring.
- Ambiente di lavoro ripartita in:
 - o Clima e comunicazione interna,
 - o Leadership,
 - o Cultura organizzativa,
 - o Work life balance,
 - o Riconoscimenti non finanziari.

Come evidenziato dal questionario e dai precedenti paragrafi, la politica di *people management* adottata all'interno dell'azienda non riesce a soddisfare le esigenze dei dipendenti, né a creare un ambiente lavorativo stimolante. Utile sarebbe riuscire ad adottare un maggiore orientamento alla personalizzazione, sostenuto dal consapevole e crescente utilizzo della leva della differenziazione nelle politiche di gestione e sviluppo delle persone. Questo implica un utilizzo di strumenti di ascolto adeguati per comprendere le effettive richieste o necessità di cui i dipendenti hanno bisogno e che andrà a strutturarsi all'interno della comunicazione interna. Questo significa dare un maggior valore alla divisione HR, altamente sottoutilizzata, modificando sia la strategia aziendale che la struttura organizzativa.

4.5.1.4 Implicazioni a livello di team

Se ci spostiamo all'interno di un'ottica di team, l'analisi dei dati precedentemente esposta, ci permette di ottenere alcune importanti riflessioni, su come dovrebbe essere gestito sia l'ambiente lavorativo che lo stile di leadership al fine di incentivare il lavoro in gruppo. Gilbert e Freeman (1984) delineano come sia fondamentale considerare le interazioni esistenti tra il team, inteso come gruppo di individui, e l'ambiente che lo circonda, sia esso l'organizzazione aziendale o il mercato esterno. Affinché un team possa interagire all'interno del tessuto organizzativo è importante che ogni singolo componente sia a conoscenza dei valori di fondo che animano la realtà aziendale. Risulta evidente come l'individuo prima di poter lavorare all'interno di un team deve essere consapevole della cultura aziendale e delle politiche e valori che vengono trasmessi. Nella società Vamed non possiamo identificare un chiaro e coeso gruppo di valori aziendali che possano essere trasmessi, tutt'al più ogni figura aziendale cerca di relazionarsi con individui che presentano ideologie o virtù simili. Il leader del team dovrebbe riuscire a comprendere il background di ogni membro per riuscire a creare un ambiente di team stimolante, il fine è individuabile nell'aumentare la coesione tra le diverse figure per generare una performance che tenga conto di ogni individuo.

In questo senso il manager di team internazionali deve riuscire ad allineare le culture nazionali dell'individuo con la cultura organizzativa¹⁴⁹, i membri del team, quindi, devono riuscire ad adeguare i loro valori personali alle esigenze dell'organizzazione. Compito del manager è riuscire a creare quello stile di leadership che combacia con l'identificazione dei diversi membri nelle diverse sottoculture di team o della cultura organizzativa in generale. Sarebbe opportuno, da parte del top management, creare una solida base comune a tutta l'organizzazione e, da parte dei team leader, riuscire a plasmare e adattare questi valori al contesto dei team cercando di tenere in considerazione ogni aspetto ed esigenza del singolo individuo. Il leader o dirigenti devono essere disposti ad assicurare un livello di sostegno sufficiente all'interno dei diversi livelli dell'organizzazione. Successivamente, possono cercare di cambiare le pratiche adattando la struttura dell'organizzazione, o quella dei team - le sue funzioni, reparti, posizioni e compiti – ai compiti dei diversi dipendenti. Allo stesso tempo, di solito è necessario modificare alcune politiche del personale relative al reclutamento, alla formazione e alla promozione. Importante è l'introduzione di un sistema di comunicazione interna adeguato, in grado di sostenere e divulgare le nuove norme cercando di rendere partecipe del cambiamento anche il singolo lavoratore. Forti culture organizzative transnazionali all'interno di un team o di una divisione sono in grado di colmare le differenze nazionali nei valori tra i membri dell'organizzazione creando pratiche comuni e attuando uno stile di leadership democratico orientato alla delega delle responsabilità. A questo si può aggiungere la scelta della struttura, che dovrebbe da un lato rispecchiare la cultura esistente e dall'altro garantire un maggiore coordinamento delle attività. Una struttura adatta alle performance dipende principalmente dalla possibilità di inserire persone adatte all'interno delle varie funzioni di cui si compone il team.

¹⁴⁹ La cultura organizzativa è un fenomeno di un ordine diverso rispetto alle culture nazionali, se non altro perché l'adesione verso l'organizzazione è di solito parziale e volontaria, mentre la "*membership*" ad una nazione è permanente e involontaria (Hofstede, 1994). Le culture nazionali, infatti, differiscono principalmente a livello dei valori di base, mentre le culture organizzative differiscono principalmente a livello delle pratiche più superficiali come simboli, eroi e rituali. Proprio perché la cultura organizzativa sono composte da pratiche piuttosto che valori, può essere gestita modificando e adattando le pratiche esistenti all'insorgere di nuove esigenze. Al contrario i valori dei dipendenti non possono essere modificati da un datore di lavoro, perché sono stati acquisiti quando l'individuo era bambino. Tuttavia, a volte leader può riuscire ad attivare valori latenti che l'individuo non era riuscito a identificare precedentemente come ad esempio l'insorgere di un desiderio di iniziativa e creatività che consente l'utilizzo di pratiche prima proibite.

I manager devono riuscire ad ottenere una visione globale e una capacità di comprensione elevata, in modo da poter confrontare i loro modi di pensare, di sentire e di agire con quelli di altri membri del gruppo, senza subito passare ad un giudizio, ma cercando la condivisione e la creazione di un ambiente stimolante e aperto all'apprendimento reciproco. Questa capacità di vedere la relatività del proprio contesto culturale non è naturale per la maggior parte dei manager, che spesso hanno ottenuto la loro posizione attuale proprio perché hanno mantenuto forti convinzioni personali. Per aumentare la capacità di gestione delle differenze interculturali possono essere creati diversi strumenti all'interno del team, come progetti comuni o giornate di formazione reciproca, che hanno lo scopo di far aumentare la fiducia verso i colleghi e creano uno spirito di gruppo per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Nel contesto cinese, se da un lato sono presenti forme di collaborazione tra i diversi dipendenti, queste non sembrano coordinate per un fine ultimo comune, ma piuttosto si configurano come semplice aiuto. La strutturazione di soli team funzionali non permette una interazione di competenze che deve essere gestita dal leader ogni volta che si delinea un problema. In questo modo si perdono alcune delle caratteristiche basilari del team, identificandosi, al contrario, come un gruppo di lavoro in cui ogni individuo svolge la propria mansione per il proprio interesse, aiutando il collega più per una predisposizione culturale¹⁵⁰ che per una condivisione di valori. Indispensabile, da parte del team manager, è riuscire a implementare una serie di strumenti che possano agevolare la comunicazione e il rapporto di scambio reciproco tra diverse culture. In questo senso risulta determinante adottare un comportamento volto all'ascolto, cercando di intavolare una conversazione regolare con tutti i dipendenti e alla successiva introduzioni di strumenti o metodologie che favoriscano il dialogo e la cooperazione (ad esempio la pratica di lasciare la porta dell'ufficio aperta).

¹⁵⁰ Abbiamo delineato nel capitolo tre del presente elaborato come la cultura cinese è basata in maniera indissolubile con i valori espressi dal confucianesimo inteso come quella dottrina di pensiero che prescrive e codifica i precetti di una vita esemplare, regolata da solidi principi etici che riguardano sia l'ambito individuale che il rapporto con le gerarchie sociali. Una delle caratteristiche che più rappresenta la cultura cinese all'interno dell'ambiente lavorativo è il concetto di reputazione. Con questa nozione ci si intende riferire a quell'atteggiamento che l'individuo deve tenere all'interno dell'organizzazione che eviti di mettere in imbarazzo o dissentire apertamente nei confronti di un collega. Una delle logiche dominanti all'interno delle cultura cinese e che trova piena rappresentazione all'interno dell'ambiente di lavoro aziendali è l'ideologia dello spirito di gruppo, intesa come famiglia. Allo stesso modo all'interno della realtà aziendale si può individuare un forte spirito di collaborazione ed una volontà nell'aiutare il prossimo, intesa come ricerca del miglioramento personale e collettivo

Data la mancanza di iniziativa personale che domina il contesto lavorativo di Pechino, il manager deve sempre cercare di dare istruzioni dettagliate e complete, evitando problemi legati ad una erronea comprensione dell'incarico o della mansione. Utile risulterebbe attivare quei meccanismi che possano incentivare e stimolare l'espressione della propria opinione all'interno del team, che se attentamente gestiti dal team leader possono portare alla creazione di un ambiente stimolante e adatto all'innovazione. Le gratificazioni verbali così come la capacità di delega, non sapientemente gestite dai manager della Vamed, avrebbero come risultato una maggior motivazione che si tradurrebbe in una performance migliore.

Se ci focalizziamo sulla valutazione¹⁵¹ della persona all'interno dell'ambiente team possiamo comprendere quali metodologie possono essere implementate al fine di ottenere una comprensione maggiore della performance individuale. Possiamo facilmente comprendere come il team leader, intesa come figura manageriale, sia la persona che possa valutare in maniera diretta i diversi componenti del team e che possa risolvere alcune delle problematiche inerenti al lavoro di gruppo come ad esempio la valutazione del contributo personale al progetto. La capacità di riuscire ad introdurre componenti non monetarie all'interno della retribuzione dei dipendenti cinesi, ad esempio una polizza assicurativa o sanitaria, avrebbe da lato aziendale l'effetto di non vincolare la performance con solo componenti monetarie, dal lato del lavoratore introduzione di un pacchetto di compensation completo che risulta essere maggiormente apprezzato in quanto tiene in considerazione le differenti esigenze che può incontrare un lavoratore all'interno della sua carriera.

La letteratura, i dati raccolti dal sondaggio e l'esperienza in prima persona ci possono fornire alcune spiegazione di come gli effetti delle caratteristiche specifiche del team possono cambiare nel tempo.

¹⁵¹ La valutazione di una persona in Cina, soprattutto se questa figura ricopre posizione di leadership, si basa sulla valorizzazione delle proprie idee. L'idea o l'opinione che viene esposta equivale all'elaborazione del proprio pensiero, della propria formazione e in senso lato della cultura in cui si è cresciuti. In quest'ottica quindi risulta evidente come un collega, ancora di più un manager, che cambi in maniera repentina le proprie decisioni, soprattutto al sopraggiungere di un problema, verrebbe etichettato come una persona in cui non riporre la propria fiducia con conseguente difficoltà nella gestione di un gruppo non motivato. Nella cultura orientale un peso significativo nella valutazione di una persona viene dato dal valore che questa riesce a trasmettere. Il valore, in questo senso, si intende tutto quello che può essere percepito a livello sensoriale ed emotivo riguardo ad azioni, idee o metodi che vengono implementati o utilizzati dalla figura di riferimento.

Se abbiamo come le diversità culturali, la struttura del team e lo stile di leadership possano avere impatti enormi sulla performance del team, possiamo ben comprendere come la figura che viene posta nella posizione di dover gestire un gruppo di individui sia la chiave di volta per lo sviluppo e mantenimento di un team ad alta produttività. Infatti, grazie alla figura del manager e al suo stile di leadership, che i diversi individui possono superare le diversità di nazionalità, rispettare e accogliere le complementarità di gruppo, integrando le differenze di comportamento per migliorare la comunicazione infragruppo e la collaborazione. Il fine è la creazione di valori comuni e pratiche condivise che possono aiutare lo stesso manager nella gestione del team e nell'ottenimento di performance elevate.

Conclusioni dell'elaborato

Il presente elaborato pone in evidenza le relazioni esistenti tra lo stile di leadership, inteso come gestione di un gruppo di risorse umane all'interno di un contesto organizzativo, e la performance dei team, individuabile, da un lato nel puro criterio economico, dall'altro come armonizzazione degli obiettivi del team alla mission aziendale. L'aver compreso appieno le tematiche inerenti la gestione delle risorse umane all'interno del contesto multinazionale moderno e la possibilità di differenziare il pacchetto retributivo nelle sue molteplici variabili ha permesso di evidenziare diversi processi che possono essere attuati dalla figura posta alla guida di un team. Abbiamo sottolineato come gli stili di leadership debbano subire un adattamento al contesto organizzativo e culturale di riferimento per evitare di incorrere in un calo della motivazione e della coesione di gruppo necessaria al raggiungimento di prestazioni ottimali. L'analisi di un contesto specifico come quello cinese e la realizzazione di un caso studio riferito ad una società Europea operante all'interno del mercato asiatico, ci hanno fornito alcuni dati di fondamentale importanza nel comprendere le chiavi per la gestione di un gruppo eterogeneo di individui. Inoltre, l'analisi dei dati ha evidenziato come sia indispensabile una unione di intenti e di visione tra il leader e i membri del gruppo, senza la collaborazione reciproca, infatti, risulta impossibile ottenere risultati soddisfacenti.

Risulta indispensabile, quindi, riuscire ad individuare quelle leve che devono essere sfruttate dai leader team per poter generare una performance ottimale.

Possiamo individuare tre aspetti principali che devono essere presi in considerazione all'interno di ogni realtà aziendale:

- *L'organizzazione dell'azienda.* Il primo aspetto intende focalizzarsi sulla struttura dell'azienda all'interno della quale è inserita la figura del leader. Importante, infatti è riuscire a comprendere come le diverse aree aziendali comunichino e su quali valori si fondi l'azienda. In questo modo si riuscirà a strutturare un'ambiente lavorativo di team in grado di inserirsi in maniera attiva all'interno del contesto di riferimento.

La salute organizzativa¹⁵² parte dalla realizzazione di un tessuto in grado di modificarsi e rispondere in maniera reattiva alle esigenze dell'azienda e all'ambiente esterno. Inoltre le politiche di gestione delle risorse umane adottate a livello aziendale impattano in maniera significativa sulla possibilità di diversificare le leve di *compensation* all'interno del team. Risulta evidente come sia impossibile scindere la realtà del team dalla struttura di riferimento e soprattutto come i processi o le pratiche adottate a livello generale influenzino ogni aspetto della gestione del team. Fondamentale è riuscire ad ottenere un allineamento tra i valori che trovano espressione all'interno del gruppo con quelli che vengono tramandati a livello aziendale. In questo modo qualsiasi strategia adottata, stile di leadership o configurazione lavorativa sarà sempre inserita all'interno di un contesto in cui i valori fondamentali risultano condivisi.

- *La gestione ottimale del team.* Abbiamo delineato come esiste un rapporto di indipendenza tra lo stile adottato dal manager, che può realizzarsi anche attraverso il suo comportamento, e la performance del team. Infatti, i membri di un team lavorano in maniera più proficua quando sono guidati da leader che *"walk the talk"* in relazione ai cambiamenti organizzativi e alle esigenze espresse dal proprio team. Possiamo evidenziare come l'integrazione comportamentale del leader all'interno del gruppo, e viceversa, generi risultati strategici¹⁵³ e prestazioni ben superiori rispetto a quelle ottenibili tramite uno stile autocratico improntato su un'unica visione d'insieme. Evidente è la relazione esistente tra le tematiche comportamentali adottate dal leader e il valore di complementarità che è possibile generale sia a livello verticale, tra membri e manager, che a livello orizzontale, tra le diverse figure appartenenti al team. L'integrazione delle varie competenze e dei vari comportamenti permette al manager di avere una visione chiara dei ruoli che possono essere ricoperti da ogni figura, delle necessità e delle esigenze che ogni individuo

¹⁵² Numerosi sono gli autori (Argyris 1958, Schein 1965, 2000, Frost 1999, 2001 e Bruhn 2000, Schuyler, 2003), che hanno analizzato questo aspetto all'interno dei diversi elaborati. Il punto comune in tutte le visioni è che un'organizzazione che viene ritenuta sana è quella che consente un maturo funzionamento delle risorse umane all'interno di uno stile di leadership, o controllo direzionale, orientato alla cooperazione e condivisione di obiettivi comuni.

¹⁵³ Tra cui l'efficacia delle decisioni strategiche adottate, la performance economica generata a livello di gruppo e le prestazioni delle singole risorse umane.

presenta, ma soprattutto nella creazione di quel rapporto di collaborazione e fiducia verso il capo che ha la capacità di generare una motivazione maggiore. A questo si aggiungono gli aspetti relativi ai membri del team che si concretizzano in una maggiore comunicazione delle problematiche, generando di conseguenza una maggiore efficacia e tempismo nell'attuare le decisioni strategiche individuate dal manager, nella identificazione nei valori di gruppo e nella propensione a profondere uno sforzo maggiore per il raggiungimento degli obiettivi comuni. La relazione che può essere evidenziata è la seguente: a maggiore integrità comportamentale e di valori tra manager e team corrisponde un aumento nella propensione ad ottenere performance eccellenti. Questo deve essere supportato da una chiara comunicazione interna in grado di trasmettere informazioni coerenti e complete ai diversi membri del team, permettendo di allineare, in maniera più semplice, gli obiettivi al contesto aziendale e rispondere in maniera repentina all'insorgere di nuove esigenze o problematiche. Lo stile di leadership adottato dal manager dovrà tenere in considerazione le tematiche precedentemente analizzate ponendo l'accento anche sui sistemi di valutazione e remunerazione del personale. Se applicate in maniera idonea e costruttiva queste metodologie riusciranno a creare un clima interno in cui i dipendenti possono concentrare il loro tempo ed energie sul lavoro produttivo, sulla cooperazione e condivisione delle competenze e sul lavoro di squadra.

- *L'individuo come risorsa.* L'accento sulla persona diventa indispensabile per poter riuscire a creare un ambiente lavorativo organico, in grado di generare alti livelli di outcome e di predisposizione all'innovazione e al cambiamento. Come evidenziato precedentemente l'integrazione comportamentale tra manager e team è correlata in maniera positiva "all'energia" produttiva di ogni membro. La persona deve essere considerata come leva di vantaggio competitivo attraverso cui canalizzare e valutare lo stile manageriale improntato. In questo senso risulta evidente la relazione esistente tra motivazione e soddisfazione individuale e l'ambiente di team, inteso come luogo di attuazione delle politiche e visioni del manager. Un dipendente motivato sarà più predisposto ad una

mole lavorativa maggiore o semplicemente ad utilizzare le sue competenze ed abilità per il raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

Possiamo individuare in tutte quelle pratiche manageriali che pongono la risorsa umana al centro delle politiche strategiche e di *compensation* un valido supporto per la creazione di un clima e di uno stile manageriale indirizzato ad aumentare la coesione e l'interdipendenza tra le diverse figure. L'accento deve essere posto anche alla gestione delle diversità presenti all'interno di un gruppo eterogeno, come attivazione di quei meccanismi volti all'integrazione delle diverse culture all'interno di unico ambiente. In quest'ottica il team può essere visto come ambasciatore di una visione condivisa di valori e culture provenienti da diversi parti del pianeta.

In definitiva il manager che riesce a considerare contemporaneamente all'interno delle sue decisioni, e quindi nel suo stile di leadership, le tematiche inerenti le tre aree di riferimento appena evidenziate riuscirà a creare un ambiente lavorativo in grado di armonizzare le esigenze del singolo con quelle della comunità, a creare una struttura in grado di seguire i cambiamenti imposti dall'azienda o al contrario di anticiparne l'evoluzione e di indirizzare "l'energia" presente all'interno di ogni risorsa umana verso un fine comune. Il presente elaborato, ci consente di evidenziare le tematiche che devono essere tenute in considerazione da un leader durante la gestione di un team all'interno della realtà aziendale multinazionale. Ben si comprende, quindi, come sia indispensabile riuscire ad assimilare e di conseguenza modificare lo stile di leadership in base all'insorgere di differenti fattori e problematiche. A questo si può aggiungere come questo elaborato sia utile per comprendere le tematiche individuabili all'interno della gestione di quelle particolari tipologie di team che utilizzano l'innovazione come elemento basilare per la loro performance. Infatti, non è possibile attuare una gestione efficiente di team complessi, come sono i team di R&D, senza prima aver compreso le leve che possono essere utilizzate per la creazione di una struttura organizzativa organica adatta all'innovazione. Né tanto meno è possibile attuare una integrazione di competenze possedute da diversi individui che risulti performante, senza prima aver colto quali leve possono essere utilizzate per incrementare la motivazione personale e la coesione all'interno di un team.

Appendice

Nota 1

I metodi delineati precedentemente possono essere classificati secondo Peterson (2000) attraverso l'utilizzo di un peso con valore da 1 a 3 secondo diversi criteri di analisi per stabile, in base alle specifiche esigenze del ricercatore, quale metodologia preferire.

| CRITERIO | MAIL | TELEFONO/ ON LINE | FACE-to-FACE |
|--|-------------|------------------------------|---------------------|
| Complessità e versatilità | 3 | 2 | 1 |
| Numero di dati | 2 | 3 | 1 |
| Accuratezza nelle domande sensibili | 1 | 2 | 2 |
| Controllo degli errori dell'intervistatore | 1 | 2 | 3 |
| Controllo del campione | 2 | 1 | 2 |
| Qualità dei dati | N/A | N/A | N/A |
| Tasso di risposta | 3 | 2 | 1 |
| Velocità | 3 | 1 | 2 |
| Costi | 1 | 2 | 3 |

Fonte: Peterson R. (2000) riferibile «Evaluative criteria for Survey- Interviewing Methods».

Nota 2

VAMED SURVEY: EMPLOYEES

The objective of the survey is to analyze the human resource management practices of Vamed; in particular, the focus of the study is on exploring how different leadership styles affect the team performance.

This survey is structured to first assess the differences, and the impact, of different cultural approaches on teamwork and to identify the best solution that a manager can implement in order to strengthen the internal communication, the motivation, and the collaboration within a team. Secondly, it will assess the differences in terms of team composition (cross-functional-, functional-, virtual teams, etc.) and identify how different types of leadership may affect the overall performance of the team.

PART I

Personal focus.

1. What is your age: _____
2. What is your gender: Male Female
3. What is your nationality: _____
4. What is your executive role in the firm? (Job Title)_____
5. Have you ever worked in different sectors before starting working in this firm?
 Yes No

If yes, in which sector(s) did you work before? _____

6. *Not at all* *Very much*
Do you think there are differences between work in Western societies and Eastern societies? (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

7. What aspects such differences refer the most? (*Multiple choice: max 3 answers*)

- Emotional and social role differentiation between the genders;
- Corporate culture;
- Balance between family and work;
- Style of life;
- The education;
- The hierarchy of the roles;
- Religious belief;
- Different between collectivism and individualism societies;
- Relationship with work;
- Relationship with colleagues;
- Relationship with the boss;
- Compensation policy;
- Human resources management;
- Leadership style;
- Other (Please specify) _____

8. Have you ever worked in a foreign country:

- Yes No

If yes, in which one: _____

9. *Very dissatisfied* *Very satisfied*
How satisfied are you with your job in general? (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

PART II

13. How many projects do you work on usually?
- 1
 - 2
 - 3 or 4
 - 5
 - 6 or more
14. Do you usually work only with your team leader or also with the team manager of other teams?
- Only with my team manager
 - It depends on the project
 - Always also with the team manager of other teams
 - Other (Please specify) _____
15. What kind of compensation policy does the company adopt to reward the performance? (*Multiple choice: max 2 answers*)
- Benefits;
 - Promotion;
 - Productivity bonus;
 - Increase in the fixed wage;
 - Increase in the wage variable;
 - Business dinners;
 - Share of the company;
 - Other (Please specify) _____
16. How is the compensation system in your firm?
- Based on the individual performance;
 - Based on the group performance;
 - It depends on the project;
 - Other (Please specify) _____

17. *Not suitable at all* *Very much suitable*
 To what extent is your
 company work
 environment suitable for (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)
 teamwork?

18. *Not appropriate at all* *Very much appropriate*
 To what extent is the
 training you receive
 appropriate to your job (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)
 role and tasks?

19. *Not at all* *Very much*
 Are the objectives of your
 job clearly defined and
 communicated by the (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)
 managing director/team
 leader?

Team focus.

20. In which department does your team operate?

21. Please express your opinion regarding the following statements:

Strongly disagree

Strongly agree

a) I receive all the information
 I need to carry put my (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)
 work.

b) People in this company do
 not spend too much time (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)
 on unessentials.

c) I am kept adequately
 informed about significant (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)
 issues in the company as a
 whole.

- d) I am not adequately informed about the purpose of the projects of my team. (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)
- e) I am not adequately informed about the significant issues of my team. (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)
- f) My team works well with other departments. (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)
- g) My team receives all the information it needs to carry out its function well. (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)
- h) My team is kept adequately informed about significant issues in the company as a whole. (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

22. *Never* *Very frequently*
 How frequently do you collaborate with the other members of your team?
 (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

23. Which are the main reasons that lead you to collaborate with the other members of your team?
- Only for have a revision or ask help;
 - Strengthening the team climate to make the work more pleasant;
 - Need to use skills that I don't possess for solving problems;
 - Need someone to help me when I cannot work on the project alone;
 - Other reason (Please specify) _____

24. When the team manager/managing director assigns the project to team members, do you know exactly what are the tasks assigned to your colleagues?
Rarely *Very*
 (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

25. *Not at all* *Very much*

How clearly does team manager/ managing director explain the purpose of the project? (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

26. Does the company include some benefits in your wage?

Yes No

If yes, what kind of benefits are they? _____

27. How does your team manager/managing director involve the team members and try to communicate with them? (*Multiple choice: max 4 answers*)

- Regular meetings (e.g. once a week or every month);
- Mentoring;
- Verbal communication;
- Written communication;
- By establishing a relationship of trust;
- By organizing corporate or team events;
- By searching my opinion for each project;
- Consultation the team member for any decision;
- Delegating the work and the autonomy based on the level of experience
- By participating sufficiently in significant decision that affect the team work;
- Other (Please specify) _____

28. *Rarely* *Very frequently*

Does your team usually work well while respecting the scheduled work plan? (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

29. What kind of tools does the team manager/ managing director use to increase the motivation of the team members? (*Multiple choice: max 2 answers*)

- Group-level compensation;
- Higher individual salary;
- Promotion;
- Verbal gratification;
- Create balance work environment;
- Other (Please specify)_____

30. *Not effective at all* *Very much effective*
To what extent do you think that such tools are effective at increasing team members' motivation? (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

31. Do you think there are further tools that may help the team manager/managing director to increase team members' motivation?

- Yes No

If yes, what motivation tools would you suggest to be implemented?

32. Do you think that the decision process during a meeting for any kind of project can be modified by the opinion of other colleagues? *Not at all* *Very much*
(1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

33. To what extent do you feel involved in the projects by the team manager/ managing director? *Not at all* *Very much*
(1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

34. Are you often involved in virtual meetings? *Rarely* *Very frequently*
(1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

35. In order to make the organization more performance-oriented, is there something you would like to change or improve in your team or in your company? (*Multiple choice: max 3 answers*)

- Changes in the organizational structure;
- Changes in the organizational culture;
- Changes the policy of leader manger;
- Creating a more comfortable work environment;
- Fostering the internal communication within the firm;
- Fostering the intra-team communication;
- Increasing the motivation;
- Increasing the remuneration;
- Create a policy performance-oriented for reward the good performance respect to the bad performance;
- Building figures able to coordinate and link all teams within the organization
- Increase team meetings;
- Planning more business meeting to clarify and communicate the objectives to be achieved;
- Create a work environment that would boost the job sharing;
- Create a work environment that would boost individual work;
- Other (Please specify)_____

36. According to you, what are the most important features in the style of a leader? (*Multiple choice: max 3 answers*)

- Ability to motivate;
- Communication skills;
- Human Resource Management;
- Authority;
- Define tasks clearly;
- Planning skills;
- Problem Solving;
- Planning skills;
- Ability to delegate;
- Managing bad performance;
- Able to evaluate the human resources;
- Creativeness.

Nota 3

VAMED SURVEY: Manager/Leader Team

The objective of the survey is to analyze the human resource management practices of Vamed; in particular, the focus of the study is on exploring how different leadership styles affect the team performance.

This survey is structured to first assess the differences, and the impact, of different cultural approaches on team work and to identify the best solution that a manager can implement in order to strengthen the internal communication, the motivation, and the collaboration within a team. Secondly, it will assess the differences in terms of team composition (cross-functional-, functional-, virtual teams, etc.) and identify how different types of leadership may affect the overall performance of the team.

PART I

Personal focus.

1. Age: _____

2. Gender: Male Female

3. Nationality: _____

4. What is your executive role in the firm? (Job Title) _____

5. Have you ever worked in different sectors before starting working in this firm?
 YES NO

If yes, in which sector(s) did you work before? _____

6. Have you ever worked in a foreign country? YES NO

If yes, in which one: _____

7. Is this the first time you manage a team? YES NO

If not, in which country have you previously experienced the team management and in which sector? _____

Not at all

Very much

8. Did you change your leadership style when you started to work in China?

(1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

PART II

General focus.

9. What is the strategic mission of the Beijing Office? _____

10. What were the reasons for its location and establishment? _____

11. What is the degree of decisional independence of the Chinese office?

Very low decisional independence

Very high decisional independence

- | | |
|---|---|
| a. The decision of the divisional policy. | (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7) |
| b. Budgeting. | (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7) |
| c. In the compensation | |
| d. policy. | (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7) |
| e. In the management of human resources. | (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7) |
| f. Business development. | (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7) |
| g. Investments. | (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7) |
| h. Marketing policies. | (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7) |
| i. Internal structure. | (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7) |
| j. Structure of the team. | (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7) |
| k. Performance evaluation. | (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7) |
| l. Selection of managers. | (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7) |
| m. Selection of employees. | (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7) |

12. Have you ever noticed differences in managing Chinese human resources or international?

- YES NO

If yes, in which aspect? (*Multiple choice: max 4 answers*)

- Relationship with work;
- Relationship with colleagues;
- Relationship with the supervisor;
- In the planning of work;
- In the management of deadlines;
- In the level of motivation;
- In the rewards system of specific goal;
- In the compensation system;
- In corporate values;
- Levels of performance;
- Levels of commitment;
- Problem solving;
- In corporate welfare;
- Balance between family and work;
- Style of life;
- Emotional and social role differentiation between the genders;
- The education.

Team focus.

13. How are the manager/leader teams selected? (*Multiple choice: max 3 answers*)

- According to the project;
- Is decided by the Director of the Office;
- Is decided by the headquarter;
- Selection criteria based on performance;
- Selection criteria based on leadership;
- Selection criteria based on management;
- Selection criteria based on personal policy;
- Selection policy defined by the headquarter;
- Selection policy adopted by the division.

14. How many stable teams are structured in the Beijing office?

- 4;
- 5;
- 6;
- Other (Please specify).

15. Do you usually create new temporary teams for specific projects?

- YES
- NO

If Yes, how is usually the structure of temporary teams?

- Functional;
- Interfunctional;
- Autonomous;
- Other (Please specify)_____

16. In which business does your team operate?_____

17. *Never* *Very frequently*
How frequently do you collaborate with the other members of your team?
(1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

18. How is the compensation system for the employee in your firm?

- Based on the individual performance;
- Based on the team performance;
- Based on the office company performance;
- It depends on the project;
- Other (Please specify) _____

19. What kind compensation policy you can decide for the members of your team? (*Multiple choice: max 2 answers*)

- Fixed salary,
- Variable salary,
- Benefits,
- Every aspect of the compensation policy;
- None (is not your competence);
- Is the competence of managing director,
- Is the competence of HR division;
- Other (Please specify) _____

20. What kind of compensation policy do you adopt to reward the performance? (*Multiple choice: max 2 answers*)

- Benefits;
- Promotion;
- Productivity bonus;
- Increase in the fixed wage;
- Increase in the wage variable;
- Shares of the firm
- Business dinners;
- Other (Please specify) _____

21. In which way do you involve the people and try to communicate with them? (*Multiple choice: max 3 answers*)

- Regular meetings (e.g. once a week or every month);
- Mentoring;
- Verbal communication;
- Written communication;
- By establishing a relationship of trust;
- By organizing corporate or team events;
- By searching my opinion for each project;
- Consultation the team member for any decision;
- Delegating the work and the autonomy based on the level of experience;
- By participating sufficiently in significant decision that affect the team work;
- Other (Please specify) _____

22. *Rarely* *Very frequently*
 Does your member team usually work well while respecting the scheduled work plan? (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

23. *Not at all* *Very much*
 Are the objectives of your job clearly defined and communicated by the top management? (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

24. What kind of tools do you use to increase the motivation of the team members? (*Multiple choice: max 2 answers*)

- Group-level compensation;
- Higher individual salary;
- Promotion;
- Verbal gratification;
- Create balance work environment;
- Involved the team members in the decisions;
- In the division of the project;
- Create more communication;
- Other (Please specify)_____

25. *Not at all* *Very much*
 Do you think that the decision process during a meeting for any kind of project can be modified by the opinion of other colleagues? (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

a. How do you try to avoid this kind of effect?_____

26. *Not suitable at all* *Very much suitable*
 To what extent is your company work environment suitable for teamwork? (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

27. Have you ever found a managerial tool or organization structure that give you the possibility to boost the performance of your team? (*Multiple choice: max 4 answers*)

- Changes in the organizational structure;
- Changes in the organizational culture;
- Changes the policy of leader manger;
- Creating a more comfortable work environment;
- Fostering the internal communication within the firm;
- Fostering the intra-team communication;
- Increasing the motivation;
- Increasing the remuneration;
- Create a policy performance-oriented for reward the good performance respect to the bad performance;
- Building figures able to coordinate and link all teams within the organization;
- Increase team meetings;
- Planning more business meeting to clarify and communicate the objectives to be achieved;
- Create a work environment that would boost the job sharing;
- Create a work environment that would boost individual work;
- Other (Please specify)_____

28. Have you ever managed a team composed by members with different cultural backgrounds?

- YES NO

If yes, do you think there are differences between managing teams with low cultural variety and teams with high cultural variety? (Please refer to “cultural variety” as the extent to which the team is composed by people coming from different countries)

29. What do you think are the most important features in the style of a leader?
(Multiple choice: max 3 answers)

- Ability to motivate;
- Communication skills;
- Human Resource Management;
- Authority;
- Clear definition of tasks;
- High degree of planning;
- Problem Solving;
- Ability to delegate;
- Managing bad performance;
- Ability to evaluate human resources potential and performance;
- Creativity.

30. Please express your opinion regarding the following statement.

Never

Very frequently

If the contribution of another team member helpful for resolve the problem, you encourage the other team members to do the same. (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

How frequently are decisions taken with the agreement of the majority of the team members. (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

The group encourages new ideas and new ways of running the project. (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

The group meets every time there is a need. (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

I delegate responsibilities to other team members. (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7)

Bibliografia

- Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S. (2002), *“The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organization Structure, Revised and Updated”*, Jossey-Bass, (2nd edition).
- Avallone F. (2008), *“Parametri di analisi della realtà e di valutazione nelle organizzazioni”* in Borgogni L. (a cura di) *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli.
- Barisone M., Mannheimer R. (1999), *“I sondaggi”*, Bologna, Il mulino.
- Barnard C. (1970), *“Le funzioni del dirigente”*, Torino: Utet, Traduzione italiana di: *The functions of the Executive*, Harvard Business Press, Cambridge.
- Bartoli D.(1997), *“La Cina”*, Milano, Bompiani.
- Bauman Z. (1998), *“Dentro la globalizzazione, le conseguenze sulle persone”*, Edizione Laterza.
- Belson. W.A. (1981), *“The design and understanding of survey questions”*, London, Gower Publishing.
- Berdie D., Anderson J. (1974), *“Questionnaires.Design and Use”*, Metuchen (NJ), Scarecrow Press
- Bird M.M. (1911), *“Women at Work: A Study of the Different Ways of Earning a Living Open to Women”*, London, Chapman&Hall.
- Biscaretti Di Ruffia P.(1983), *“La costituzione della Repubblica Popolare Cinese del 1982: principi generali e ordinamento dello stato”*, Mondo Cinese.
- Bodega, D. (2002), *“Le forme della leadership”*, Milano, Etas.
- Boldizzoni D. (1990), *“Nuovi paradigmi per la direzione del personale”*, Torino, ISEDI.
- Boldizzoni D. (2002), *“Dopo la laurea. Rapporto sul lavoro giovanile ad alta qualificazione”*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Boldizzoni D. (2003), *“Management delle risorse umane”*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Boldizzoni D., Nacamulli R.C.D., Turati C. (1996), *“Integrazione e conflitto”*, Milano, Egea.
- Bolognini B. (2001), *“Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane”*, Roma, Carocci
- Bonagli F., Goldestein A. (2003), *“Globalizzazione e sviluppo. Due concetti inconciliabili? Quattro luoghi comuni da sfatare”*, Bologna, Il mulino.
- Borgogni L. (2008), *“Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni”*, Milano, Franco Angeli.
- Bottallo E., Maraschi E. (2012), *“Innovare la formazione aziendale”*, E-formazione, Consulman.

- Brondoni S. M. (2006), *“Cultura di network performance e dinamiche competitive”*, Torino, G. Giappichelli Editore.
- Buratta V., Sabbadini L.L., Forunato E. (1989), *“Il Questionario: Progettazione, Redazione e Verifica”*, in *“Manuale di Tecniche di Indagine”*, Roma, ISTAT, Note e relazioni, Numero 1.
- Bruhn J.G. (2001) *“Trust and the health of organizations”*, New York, Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- Campbell J.P., Dunnette M.D., Lawler E.E., Weick K.E. (1970), *“Managerial behavior, performance and effectiveness”*, New York, McGraw Hill.
- Camuffo A. (1993), *“Management delle risorse umane”*, Torino, G. Giappichelli Editore.
- Caprara G.V., Cardinali F. (2008), *“Le potenzialità della personalità, in Borgogni L. (a cura di), Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni”*, Milano, Franco Angeli.
- Caroli M. (2000), *“Globalizzazione e localizzazione dell’impresa internazionalizzata”*, Milano, Franco Angeli.
- Caroli M., Fontana F. (2009), *“Economia e gestione delle imprese internazionali”*, Milano, McGraw Hill.
- Caroli M., Frantocchi L. (2000), *“Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico”*, Milano, Franco Angeli
- Castronovo V.(2006), *“Storia economica d’Italia. Dall’Ottocento ai giorni nostri”*, Torino, Einaudi.
- Cheng A.(2000), *“Storia del pensiero Cinese”*, Volume I (a cura di Crisma A.), Torino, Einaudi.
- Cheng A.(2000), *“Storia del pensiero Cinese”*, Volume II (a cura di Crisma A.), Torino, Einaudi.
- Cicchetti A. (2004), *“La progettazione organizzativa”*, Milano, Franco Angeli.
- Confucio (2006), *“Dialoghi”*, Torino, Einaudi
- Costa G. (1990), *“Economia e direzione delle Risorse Umane”*, Torino, UTET.
- Costa G. (1992), *“Manuale di Gestione del Personale”*, Torino, UTET.
- Costa G. (1997), *“Economia e direzione delle Risorse Umane”*, Torino, UTET.
- Costa G., Gianecchini M. (2009), *“Risorse umane. Persone, relazioni e valore”*, Milano, McGraw Hill.
- Covey, S.R. (1990), *“The seven habits of Highly Effective People”*, New York, Fireside.
- Cox, T. (1993), *“Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice”*, San Francisco, Berret-Koehler.

- Crozier M., Friedberg J.C. (1978), *“Attore sociale e sistema”*, Milano, ETAS Libri, Traduzione italiana di: *“L'acteur et le système”*, Ed. Su Seuil, Paris.
- Daft R.L. (2010), *“Organizzazione Aziendale”*, Milano, Apogeo Editore.
- De Anca C., Vazquez A. (2007), *“Managing Diversity in the Global Organization”*, New York, Palgrave Macmillan.
- Demieville P.(1984), *“Il Buddhismo cinese, in Henri-Charles Puech Storia del Buddhismo”*, Bari, Laterza.
- Di Raco A., Santoro G.M. (1999), *“Il manuale di comunicazione interna”*, Milano, Guerini e Associati.
- Dosi G., Malerba F. (1996), *“Organization and Strategy in the Evolution of Enterprise”*, London, Macmillan.
- Drucker P. (1954), *“The Practice of Management”*, New York, Harper & Row.
- Drucker, P. F. (2006), *“Classic Drucker: essential wisdom of Peter Drucker”*, from the pages of Harvard Business Review. Harvard Business Press.
- Epifani S., Hilgenberg K., Sabbadin E., Warschat J. (2006), *“Decidere l'innovazione: Come misurare, valutare e scegliere il cambiamento”*, Milano, Sperling & Kupfer.
- Fine M. G. (1995), *“Building Successful Multicultural Organizations: Challenges and Opportunities”*, Westport, Greenwood Publishing Group.
- Finkelstein S. (2010), *“Why Smart Executives Fail: And What You Can Learn from Their Mistakes”*, New York, Penguin Book.
- Flamholtz E.G. (1999), *“Human resource accounting”*, Berlino, Spinger.
- Fontana F. (1994), *“Lo sviluppo del personale”*, Torino, G. Giappichelli Editore.
- Foray D. (2006), *“L'economia della conoscenza”*, Bologna, Il Mulino.
- Forfàs. (2004), *“Innovation Networks”*, Dublin, Wilton Place, Wilton Park House.
- Gauthier A. (1998), *“L'economia mondiale dal 1945 a oggi”*, Bologna, Il Mulino.
- Gabrielli, G. (2005), *“Remunerazione e gestione delle persone”*, Milano, Franco Angeli.
- Gabrielli, G. (2010), *“People Management, Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone”*, Milano, Franco Angeli.
- Gabrielli, G., Profili, S.(2013), *“Organizzazione delle risorse umane”*, Torino, Isedi.
- Gardenswartz L.,Rowe A. (2003), *“Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity”*, Alexandria, Society For Human Resource Management.
- Gideon L. (2012), *“Handbook of Survey Methodology for the Social Sciences”*, Berlino, Springer.
- Grant R. M. (2001), *“Knowledge and organization”*, In I.Nonaka, & D.J. Teece (Eds.), *Managing industrial knowledge*, London, Sage, Page 145-169.

- Guercetti G. (1992), *"I fringe benefits"* in G.Costa (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Torino, UTET.
- Halbwaches M. (1950), *"La mèmora collettiva"*, Paris, Les Presses universitaires de France.
- Hilla F.S., Bergmann T., Scarpello V. (1994), *"Compensation decision making"*, Forth Worth, Dryden Press.
- Invernizzi E. (1994), *"Dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa"*, in G.Gabrielli, E. Invernizzi (a cura di), *Il dibattito sulla comunicazione organizzativa*, Roma, SIPI Editore.
- Invernizzi E. (2006), *"Manuale di Relazioni Pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati"*, Milano, McGraw Hill.
- Itami H. (1987), *"Mobilizing invisible assets"*, Boston, Harvard University Press.
- James L.R., Jones A.P. (1974), *"Organizational climate. A review of theory and research"*, *Psychological Bulletin*, Vol.62.
- Kahneman D. (2012), *"Pensieri, Lenti e Veloci"*, Milano, Mondadori.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *"The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment"*, Boston, Harvard Business Press.
- Katz D., & Kahn R. L. (1978), *"The social psychology of organizations"*, (2nd ed.), New York, Wiley.
- Kierkegaard S. (2002), *"Aut Aut"*, Editore Mondadori, Ristampa della versione originale 'Enten - Eller' del 1843.
- Kindleberger P. C. (1981), *"Euforia e panico. Storia delle crisi finanziarie"*, Bari, Laterza.
- Kimberly, J. (1981), *"Managerial Innovation"*, in Nystrom, P. and W. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Volume 1, Oxford, Oxford University Press.
- Knight F.H. (1921), *"Risk, uncertainty and profit"*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- Latham G.P. (2009), *"Motivare al lavoro. Modelli e tecniche di intervento"*, Milano, Franco Angeli.
- Lawler E. (2000), *"Rewarding Excellence. Pay Strategies for the new economy"*, Homewood, Richards D. Irwin.
- Lewin, K. (1948), *"Resolving social conflicts: Selected paper on groups dynamics"*, New York, Harper.
- Lewin K. (1972), *"Esperimenti nel campo sociale"* Traduzione Italiana di R. Licausi in *I conflitti sociali, Saggi di dinamica di gruppo*, Milano, Franco Angeli.
- Lewin K. (2005), *"La teoria, la ricerca, l'intervento"*, Bologna, Il mulino.
- Losh, S. (2003), *"Group Processes"*, Florida State University.

- Lundvall B.A. (1992), *“National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning”*, London, Pinter Publishers.
- Maitland A., Thomson P. (2011), *“Future Work: How Business can Adapt and Thrive in the New”*, Basingstoke, Palgrave MacMillan.
- Majer V., D'amato A.(2001), *“Organizational Questionnaire (M-DOQ). Questionario Multidimensionale per la diagnosi del Clima Organizzativo”*, Padova, Unipress.
- Martone A., Galanto A. (2008), *“Employment branding. Una strategia di gestione delle risorse umane”*, Milano, Ipsoa.
- Marx K.(2010), *“Capital”*, Pluto Press; 5 edition, Ristampa della prima edizione del 186 a cura di Meissner, Amburgo.
- Maslow A. H. (1970), *“Motivazione e personalità”*, Roma, Armando editore.
- Matsushita K. (1997), *“Matsushita Leadership”*, New York, Simon & Schuster.
- Mintzberg H. (1985), *“La progettazione dell'organizzazione aziendale”*, Bologna, Il Mulino.
- Ministry of Health (2006), *“Chinese Health Statistical Digest 2006”*, Ministry of Health, Issue 45 People's Republic of China.
- Ministry of Health (2011), *“Health Statistics 2011”*, Republic of China, Ministry of Health.
- Moos R.H. (1994), *“The social climate scales: a user's guide”*, California, Consulting Psychologists Press, 2° Edizione.
- Morone, P., Taylor, R. (2010), *“Knowledge Diffusion and Innovation”*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *“An Evolutionary Theory of Economic Change”*, Boston, Harvard University Press.
- OECD. (1996), *“Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy”*, Paris, OECD
- OECD (2010a), *“Improving Value in Health Care: Measuring Quality”*, Paris: OECD.
- OECD (2010b), *“Obesity and the Economics of Prevention: Fit not Fat”*, Paris: OECD.
- OECD (2010c), *“Health at a Glance: Asia/Pacific”*, Paris: OECD
- OECD (2011), *“China's Emergence as Market Economy: Achievements and Challenge”*, Paris: OECD.
- OECD (2012), *“China in Focus: Lessons and Challenges, OECD, Paris”*, Paris: OECD.
- Payne R.F., Pugh D. (1976), *“Organizational structure and climate. In Dunnette M.D. (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology”*, Chicago, Rand McNally.

- Perrini F., Tencati A. (2008), *“Corporate social responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa”*, Milano, Egea.
- Perrini V.(2013), *“Management. Economia e Gestione delle imprese”*, Milano, Egea.
- Peterson R. (2000), *“Constructing Effective Questionnaires”*, California, Thousand Oaks.
- Pomicino M., Antonelli S. (2004), *“MbO vs scorecard, in Gestire, retribuire, incentivare la performance”*, Milano, Franco Angeli.
- Protasoni R.(2003), *“People strategy”*, Milano, Guerini e Associati.
- Quarantino L.(2003), *“I sistemi di ricompensa: dal salario al total reward”*, in Boldizzoni D. (a cura di), *Management delle risorse umane*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Rajola F. (2006), *“Manuale dell'innovazione. Strategia, organizzazione e tecnologia”*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Rebora G. (2005), *“Pianificazione, budget e risorse umane”*, Milano, Franco Angeli.
- Rosenberg N. (1982), *“Inside the Black Box: Technology and Economics”*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Rugiadini A. (1979), *“Organizzazione d'impresa”*, Milano, Giuffrè.
- Rugman A.M., Verbeke A. (2003), *“Regional and global strategies of multinational enterprises”*, Indiana, Kelley School of Business.
- Rullani E.(2004), *“Economia della Conoscenza. Creatività e Valore nel Capitalismo delle Reti”*, Roma, Carocci.
- Sabattini M., Santangelo P.(2005), *“Storia della Cina”*, Bari, Laterza.
- Sabbadini L.L., Muratore G. M, Grassia G.M. (2005), *“Il monitoraggio del processo e la stima dell'errore nelle indagini telefoniche”*, Roma, ISTAT, Metodi e norme numero 25.
- Saviotti, P.P. (1996), *“Technological Evolution, Variety, and the Economy”*, Aldershot, Edward Elgar.
- Scarpari M. (2010), *“Il confucianesimo. I fondamenti e i testi”*, Torino, Einaudi.
- Schein H. E. (1965), *“Organizational Psychology”*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Schein H.E.(1990), *“Cultura d'azienda e leadership”*, Milano, Guerini e Associati, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, 1985.
- Schein H. E. (2010), *“Organizational Culture and Leadership”*, England, Jossey-Bass, 4 Edizione.
- Schilling M. A. and Rizzo F (2005), *“Gestione dell'innovazione”*, Seconda Edizione, Milano, McGraw-Hills.
- Schilling M.A. (2006), *“Strategic Management of Technological Innovation”*, Second Edition, Milano, McGraw-Hills.

- Schilling, M.A. (2013), *“Strategic management of technological Innovation”*, Fourth Edition, New York, McGraw-Hill
- Schumpeter A. J. (2003), *“Capitalism, Socialism and Democracy”*, Usa:Taylor & Francis e-Library, First edition England, Routledg New Editor, 1942.
- Selznick, P. (1957), *“Leadership in Administration”*, New York, Harper and Row.
- Smith A. (1993), *“An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”*, Indianapolis, Hackett Publishing Co., Ristampa della versione originale del 1776.
- Solari L. (2004), *“La gestione delle risorse umane”*, Roma, Carocci.
- Stiglitz J. (2006), *“La globalizzazione che funziona”*, Torino, Einaudi.
- Stigilitz, J. (1987), *“Learning to learn, localised learning and technological progress”*, Pages 125-153, in P. Dasupta e P. Stonema, *Economic Policy and Technological Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Tattara G., Corò G., Volpe M. (2006), *“Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva”*, Roma, Carocci.
- Terruzzi E., Floriani L. (2003), *“Le politiche retributive”*, in R.Ruggeri (a cura di), *L'azienda del futuro: dall'opificio all'agorà*, Milano, Il Sole24Ore.
- Thomas R.J. (2008), *“Crucibles of Leadership: How to Learn from Experience to Be a Great Leader”*, Boston, Harvard Business Press.
- Thomas R.J. (2010), *“The Organizational Networks Fieldbook”*, Hoboken, Jossey-Bass.
- Tichy N., Fombrun C., Devanna M.A. (1984), *“Strategic Human Resource Management”*, New York, Wiley & Sons.
- Tosi H., Pilati M. (2008), *“Comportamento organizzativo”*, Milano, Egea.
- Tylor B. E. (2010), *“Primitive culture”*, England, Nabu press, Ristampa dell'edizione del 1871.
- Tuckman B.W. (1965), *“Developmental sequenze in small groups”*, Psychological Bulletin, Volume 16, Pages 384-399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977), *“Stages of small-group development revisited”*, Group & Organization Management, Volume 2(4), Pages 419-427.
- Tuckman B. W., & Harper B. E. (2012), *“Conducting educational research”*, Lanham, Rowman & Littlefield Publishers.
- Varvelli R., Varvelli L. M.(2993), *“Il management secondo noi”*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Vecchio R.P. (2005), *“Organizational Behavior, Core Concepts”*, Sixth Edition, London, Thomson South-Western.
- Viale R. (2008), *“La cultura dell'innovazione. Comportamenti e ambienti innovativi”*, Milano, IlSole24Ore.

- Whitaker A. C. (2001), *"History and Criticism of the Labor Theory of Value in English Political Economy"*, Kitchener (Ontario), Batoche Books.
- Walras L. (1990), *"Studi sull'economia sociale"*, Archivio Guido Izzi.
- Williams R. (1992), *"Intermediate Social Psychology: Groups"*, Indiana, University of Notre Dame.
- Yukl, G. A. (1989), *"Leadership in organizations"*, (2nd ed.), Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Zaltman G., Dunchan R., Holbek J. (1973), *"Innovations and Organizations"*, New York, J. Wiley & Sons.

References

- Alban-Metcalf R.J.; Alimo-Metcalf B. (2000), *"The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study"*, Leadership and Organization Development Journal, Volume 21, Number 6, Pages 280-296 (17).
- Aldea C.C., Popescu D., Draghici A., Draghici G. (2012), *"Tools Functionalities Analysis for the Decision Making Process of Their Implementation in Virtual Engineering Teams"*, Procedia Technology, Volume. 5, Number 649
- Amabile T.M., Schatzel E.A., Moneta G.B., Kramer S.J. (2004), *"Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support"*, The Leadership Quarterly, Volume 15, Issue 1, Pages 5-32.
- Amason A. C., & Schweiger, D. M. (1994), *"Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance"*, International Journal of Conflict Management, Volume 5, Pages 239-253.
- Amason A.C. (1996), *"Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams"*, Academy of Management Journal, Volume 39(1), Pages 123-148.
- Ambos B., Schlegelmilch B.B. (2007), *"Innovation and control in the multinational firm: A comparison of political and contingency approaches"*, Strategic Management Journal, Volume 28, Number 5.
- Ancona, D., Caldwell, D. (1992), *"Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance"*, Organization Science, Volume 3 (3), Pages 321-341.
- Ancona, D., Caldwell, D. (1997), *"Making teamwork work: boundary management in product development teams"*, Oxford University Press, Pages 433-442.
- Anderson N.R., West M.A. (1998), *"Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory"*, Journal of Organizational Behaviour, Volume 19, Number 3, Pages 235-258.

- Anneloes M.L. R., Heike B. De Jong. (2013), "*How top management team behavioural integration can impact employee work outcomes: Theory development and first empirical tests*", *Human Relations*, Number 66, Pages 167-192.
- Antonio A., and Hakuta K. (2003), "*The Effects of Racial Diversity on Cognitive Complexity*", in *College Students: A True Classical Experiment*, Stanford University.
- Argyris, C. (1958), "*The Organization: What Makes It Healthy?*", *Harvard Business Review*, November-December, Pages 107-116.
- Arrow K. (1962), "*The economic implications of learning by-doing*", *Review of Economic Studies*, Volume 29, Pages 155-173.
- Ash S.E (1948), "*The doctrine of suggestion, prestige and imitation in social psychology*", *Psychological Review*, Volume 55(5), September, Pages 250-276.
- Ash S.E. (1952), "*Group forces in the modification and distortion of judgment*", *Social psychology*, Pages 450-501
- Ash S.E. (1969), "*A reformulation of the problem of associations*", *American Psychologist* Volume 24(2), Pages 92-102.
- Atwater L., Carmeli A. (2009), "*Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work*", *Leadership Quarterly*, Volume 20, Pages 264-275.
- Avolio B. J., Jung, D. I., & Sivasubramaniam N. (1996), "*Building highly developed teams: Focusing on shared leadership processes, efficacy, trust, and performance*", In M. M. Beyerlein & D. A. Johnson (Eds.), *Advances in interdisciplinary study of work teams: Team leadership*, Volume 3, Pages 173-209, Greenwich, JAI Press.
- Bala V., Goyal S. (1998), "*A theory of learning with heterogeneous agents*", *International Economic Review*, Volume 36(2), Pages 303-323.
- Bala V., Goyal S. (1998), "*Learning from neighbours*", *Review of Economic Studies*, Volume 65, Pages 565-621.
- Bathelt H., Malmberg A., and Maskell P. (2004), "*Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation*", *Progress in Human Geography*, Volume 28, Number 1, Pages 31-56.
- Barabino M.C., Jacobs B., Maggio A. (2001), "*Il diversity management. Lo sviluppo delle risorse umane attraverso la valorizzazione delle differenze*", *Sviluppo e organizzazione*, Marzo/Aprile 2001.
- Barnett T., Vaicys C. (2000), "*The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions*", *Journal of Business Ethics*, Number 27, Pages 351-362.
- Berends J.J., Debackere K., Garud R., Weggeman M.C.D.P. (2004), "*Knowledge integration by thinking along*", Netherlands, Eindhoven Centre for Innovation Studies.

- Barrick M. R., Stewart G. L., Neubert M. J., & Mount M. K. (1998), "*Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness*", *Journal of Applied Psychology*, Volume 83, Pages 377-391.
- Bethune, R., Govindarajulu, S., Sahu, A., Cawthorn, S., & Pullyblank. (2011), "*Use of briefings and debriefings as a tool in improving team work, efficiency, and communication in the operating theatre*", *Postgraduate Medicine Journal*, Volume 87, Pages 331-334.
- Black S., Lynch L.M. (1996), "*Human capital investments and productivity*", *American Economic Review*, Volume 86(2), Pages 263-267.
- Boari C. (1986), "*Strategia e risorse umane nelle imprese multibusiness*", *Sviluppo e Organizzazione Fascicolo numero 98*.
- Breu K. Hemingway C.J. (2004), "*Making organisations virtual: the hidden cost of distributed teams*", *Journal of Information Technology*, Volume 19, Issue 3, Number 191.
- Brudan A. (2005), "*Balanced Scorecard typology and organisational impact*", *actKM Online Journal of Knowledge Management*, Volume 2, Issue 1.
- Burke, W.W., & Litwin, G.H. (1992). "A causal model of organizational performance and change", *Journal of management*, Volume 18(3), Pages 523-545.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007), "*Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance*", *Academy of management Journal*, Volume 50(5), Pages 1217-1234.
- Carsten K., De Dreu W., Weingart L.R. (2003), "*Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis*", *Journal of Applied Psychology*, Volume 88, Number 4, Pages 741-749.
- Cesaria R., Cubello A. (2002), "*E-Human Resources? Solo una moda se non si ripensa l'identità della funzione*", *Sviluppo e Organizzazione numero 191 maggio/giugno*.
- Chen G., Ployhart RE., Anderson N., Thomas HC., Bliese PD.(2011), "*The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions*", *Academy of Management Journal*, Volume 54(1), Pages 159-181.
- Chen Y., Chang K., Chang C. (2012), "*Nonlinear influence on R&D project performance*", *Forecasting and Social Change*, Volume 79, Issue 8, Number 1537.
- Chesbrough H., Rosenbloom R. (2002), "*The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off Companies*", *Industrial and Corporate Change*, Volume 11(3), Pages 529-555.
- Chiaroni D., Chiesa V., Frattini F. (2011), "*The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm*", *Technovation*, Volume 31, Issue 1, Number 34.

- Chiesa V. (2000), "*Global R&D Project Management and Organization: A Taxonomy*", *Journal of Product Innovation Management*, Volume 17, Issue 5, Pages 341-359.
- Collins H. M. (1974), "*The TEA set: Tacit knowledge and scientific networks*", *Science Studies*, Volume 4, Pages 165-186.
- Cooke P. (2001), "*Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy*", *Oxford Journal*, Pages 945-974.
- Cowan R., David P.A., Foray D. (1999), "*The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness*", *Industrial and Corporate Change*, Volume 9, Number 2, Pages 211-253.
- Cummings N.J. (2004), "*Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization*", *Management Science*, Volume 50, Issue 3, Pages 352-364.
- D'Abate C. P., Eddy, E. R., & Tannenbaum, S. I. (2003), "*What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions*", *Human Resource Development Review*, Volume 2, Pages 360-384.
- Dannefer, D. (2003), "*Cumulative Advantage/Disadvantage and the Life Course: Cross-Fertilizing Age and Social Science Theory*", *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, Volume 58(6), Pages 327-337.
- Dass P., Parker B. (1999), "*Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning*", *Academy of Management*, Volume 13, Number 2, Pages 68-80.
- Davenport T. H., & Prusak L. (1998), "*Working knowledge: How organizations manage what they know*", Boston, Harvard Business School Press.
- Davidow W., Malone M. (1992), "*The Virtual Corporation*", New York, Harper Collins.
- Day D. V., Gronn P., & Salas E. (2004), "*Leadership capacity in teams*", *Leadership Quarterly*, Volume 15, Pages 857-880.
- De Meyer A., Mizushima A. (1989), "*Global R&D management*", *R&D Management*, Volume 19, Issue 2, Pages 135-146.
- Demsetz, H. (1991), "*The theory of the firm revisited*", In O.E Williamson, S.G. Winter, & R.H. Coase (Eds.), *The nature of the firm*, New York, Oxford University Press, Pages 159-178.
- Di Vincenzo F., Mascia D. (2011), "*Social capital in project-based organizations: Its role, structure, and impact on project performance*", *International Journal of Project Management*, Volume 18, Pages 218-230.
- Ellison G., Fudenberg D. (1993), "*Rules of thumb of social learning*", *The Journal of Political Economy*, Volume 101 (4), Pages 612-643.

- Ely J.R., Thomas A. D. (2001), “*Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*”, *Administrative Science Quarterly*, Volume 46, Number 2, Pages 229-273.
- Erkutlu H. (2012), “*The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity*”, *Team Performance Management*, Volume 18(1/2), Pages 102-119.
- Ester R.M., Assimakopoulos D., Von Zedtwit M., Xiubao Yu. (2010), “*Global R&D organization and the development of dynamic capabilities: Literature review and case study of a Chinese high-tech firm*”, *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, Volume 2, Issue 1, Number 25.
- Fauconnier G., Turner. (1998), “*Conceptual Integration Networks*”, *Cognitive Science*, Volume 22(2), Pages 133-187.
- Florida R. (1995), “*Toward the learning region*”, *Futures*, Volume 27, Number 5, Pages 527-536.
- Forehand, G. A., Gilmer, B. V. H. (1964), “*Environmental variation in studies of organizational behavior*”, *Psychological Bulletin*, Volume 62, Number 6, Pages 361-382.
- Forsman M., Solidanter N. (2003), “*Knowledge Transfer in Clusters and Networks*”, *Journal of International Business Studies - Literature Review*, Volume 3, Pages 1-23.
- Frank A.G., Duarte Ribeiro J.L., Echeveste M.E. (2014), “*Factors influencing knowledge transfer between NPD teams: a taxonomic analysis based on a sociotechnical approach*”, *R&D Management*, Volume 44, Issue 1.
- Freeman E. R. (1984), “*Strategic Management: a Stakeholder Approach*”, London: Pitman 1984
- Friedlander F., Margulis N. (1969), “*Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon satisfaction*”, *Personnel Psychology* Volume 22, Pages 171-183.
- Frost P. & Robinson S. (1999) “*The Toxic Handler*”, *Harvard Business Review* Volume 77, Pages 96-107.
- Frost P. (2001), “*From illness to insight*”, *Reflections*, Volume 2, Pages 30-35.
- Galunic, D.C., Rodan, S. (1998), “*Resource combinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation*”, *Strategic Management Journal*, Volume 19, Pages 1193-1201.
- Gamero N, Romà V.C., Peiró J. M. (2008), “*The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study*”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 81, Issue 1, Pages 47-69.
- Gassmann O., Von Zedtwitz M. (1999), “*New concepts and trends in international R&D organization*”, *Research Policy*, Volume 28, Pages 231–250.
- Gassmann O., Von Zedtwitz M. (2003), “*Trends and determinants of managing virtual R&D teams*”, *R&D Management*, Volume 33, Issue 3.

- Gibb C. A. (1954), "*Leadership*", In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, Volume 2, Pages 877-917, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Gilbert, D. and Freeman, E., (1984), "*Strategic Management and Environmental Scanning: A Game Theoretic Approach*", presented to the Strategic Management Society, Philadelphia.
- Granovetter M. (1973), "*The strenght of Weak Ties*", *American Journal of Sociology*, Volume 78(6), Pages 1360-380.
- Grant R. M. (1996a), "*Prospering in dynamically-competitive enviroments: Organizational capability as knowledge integration*", *Organization Science*, Volume 7, Pages 375-387.
- Grant R. M. (1996b), "*Toward a knowledge-based theory of the firm*", *Strategic Management Journal*, Volume 17 (Winter Special Issue), Pages 109-122.
- Grant R. M. (1997), "*The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice*", *Long Range Planning*, Volume 30, Pages 450-454.
- Greene M., Dihel N., Kowalski P., Lippoldt D. C. (2006), "*China's Trade and Growth: Impact on Selected OECD Countries*", *OECD Trade Policy Working Papers Number 44*, OECD.
- Gronn P. (2002), "*Distributed leadership as a unit of analysis*", *Leadership Quarterly*, Volume 13, Pages 423-451.
- Gully S.M., Joshi A., Incalcaterra J., Kara A., Beaubien M. (2002), "*A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships*", *Journal of Applied Psychology*, Volume 87, Number 5, Pages 819-832.
- Hackman J.R. (1984), "*A Normative Model of Work Team Effectiveness*", *Yale School of Organization and Management*, New Haven, Conn., *Research Program on Group Effectiveness*, Technical Report #2.
- Hagedoorn J. (2002), "*Inter-firm partnership: an overview of major trends and patterns since 1960*", *Research Policy*, Volume 31, Pages 477-492.
- Hansson B., Johanson U., Leitner K. (2004), "*The impact of human capital and human capital investments on company performance. Evidence from literature and European survey results*", *Office for Official Publications of the European Communities*.
- Hargadon A., Sutton RI. (2000), "*Building an innovation factory*", *Harvard business Review*, May-June, Pages 157-166.
- Hackman J. R., & Walton R. E. (1986), "*Leading groups in organizations*", In P. S. Goodman & associates (Eds.), *Designing effective work groups*, Pages 72-119, San Francisco, Jossey-Bass.
- Hackman J. R. (1987), "*The design of work teams*", In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior: 315-342*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

- Hackman J. R., & Wageman R. (2005), “*A theory of team coaching*”, *Academy of Management Review*, Volume 30, Pages 269–287.
- He H., Baruch Y., Lin C. (2014), “*Modeling team knowledge sharing and team flexibility: The role of within-team competition*”, *Human Relations*
- Hofstede G. (1983), “*The cultural relativity of organizational practices and theories*”, *Journal of International Business Studies*, Volume 14, Number 2, Pages 75-89.
- Horwitz S.K., Horwitz I.B. (2007), “*The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography*”, *Journal of management*, Volume 33 (6), Pages 987- 1015.
- House.J.R., Hanges J.P., Javidan M., Dorfman W.P., Gupta,V. (2004), “*Culture, Leadership and Organizations*”, *The Journal of Comparative Asian Development*, Volume 10(1), Pages 1-32.
- Howells J.R.L. (2002), “*Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography*”, *Urban Studies*, Volume 39(5-6), Pages 871-884.
- Huang J.C. (2003), “*Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects*”, *International Journal of Project Management*, Volume 21, Pages 167-176
- Hülshager U.R., Anderson N., Salgado J.F. (2009), “*Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research*”, *Journal of Applied Psychology*, Volume 94, Number 5, Pages 1128–1145.
- Huselid M.A. (1995), “*The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*”, *Academic Management Journal*, Volume 38(3), Pages 291-313.
- Jackson E.S., Joshi A., Erhardt L. N. (2003), “*Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications*”, *Journal of management*, Volume 29, Number 6, Pages 801-830.
- Jeong I. (2003), “*A cross-national study of the relationship between international diversification and new product performance*”, *International Marketing Review*, Volume 20(4), Pages 353-376.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), “*The Balance Scorecard. Measures that Drive Performance*”, *International Journal of Educational Management*, Volume 21(1), Pages 54-67.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), “*The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*”, *California Management Review*, Volume 39, Number 1.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), “*Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II*”, *Accounting Horizons*, Volume 15, Number 2, Pages 147–160.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2008), “*Mastering the Management System*”, *Harvard Business Review* (January), Pages 62-57.

- Kaushik K. (2007), "*Development of the conceptual framework of organizational climate*", Vidyasagar University Journal of Commerce, Volume 12, Pages 99-108.
- Kilduff M., Angelmar R., Mehra A. (2000), "*Top Management-Team Diversity and firm performance: Examining the role of cognitions*", Organization Science, Volume 111, Number 1, Pages 21-34.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1997), "*A model of work team empowerment*", In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), Research in organizational change and development: An annual series featuring advances in theory, methodology, and research, Volume 10, Pages 131– 167. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999), "*Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment*", Academy of Management Journal, Volume 42, Pages 58-74.
- Kirkman, B.L., Tesluk P.E., Rosen, B. (2001), "*Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness*", Personnel Psychology, Volume 54(3), Pages 645-667.
- Kirkman B.L., Rosen B., Tesluk P.E., Gibson C.B., (2004), "*The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction*", Academy of management, Volume 47, Number 2, Pages 175-192
- Klineberg, O., Asch, S. E., Block H. (1934), "*An experimental study of constitutional types*", Genetic Psychology Monographs, Volume 16, Pages 141-221.
- Kogut B. (1989), "*A note of Global Strategies*", Strategic Management Journal, Volume 10, Issue 4, Pages 383–389.
- Kogut B., Zander U. (1992), "*Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*", Organization Science, Volume 3, Pages 383-397.
- Kozlowski S. W. J., Gully S. M., Salas E., & Cannon- Bowers, J. A. (1996), "*Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams*", In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, et al. (Eds.), Advances in interdisciplinary study of work teams: Team leadership, Volume 3, Pages 253-292. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003), "*Work groups and teams in organizations*", In W. C. Borman & D. R. Ilgen (Eds.), Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Volume 12, Pages 333-375, New York, Wiley.
- KPMG, Management Consulting, (1998), "*Knowledge management: Research report*", <http://www.it-consultancy.com/extern/docs/knowmgmt.pdf>, accessed February 20, 2002.
- Lau D. C., & Murnighan J. K. (1998), "*Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups*", Academy of Management Review, Volume 23, Pages 325-341.

- Lawer, E.E., Hall, D.T., Oldham, G.R. (1974), "*Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance*", *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 11, Pages 139-155.
- Lewin K. (1939), "*Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods*", *American Journal of Sociology*, Volume 44, Number 6, Pages 868-896.
- Levitt, T. (1965), "*Exploit the product life cycle*", *Harvard Business Review*, Volume 46, Number 6, Pages 81-94.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939), "*Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*", *Journal of Social Psychology*, Volume 10, Pages 271-301.
- Li J., Kozhikode R.K. (2009), "*Developing new innovation models: Shifts in the innovation landscapes in emerging economies and implications for global R&D management*", *Journal of international management*, Volume 15, Issue 3, Pages 328–339.
- Lilian S.C. (2014), "*Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders*", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 110, Issue 125.
- Lindgreen A., Swaen V. (2010), "*Corporate social Responsibility*", *International Journal of Management Review*, Volume 12, Issue 1, Pages 1–7.
- Linkert R. (1932), "*Tecniqne for the misure of attitudes*", *Arch.Psycho*, Volume 22, Number 140.
- Litwin G.H., Stringer R.A. (1968), "*Motivation and organizational climate*", Harvard university Press.
- Loirbiecki A. (2001), "*Changing Views on Diversity Management: The Rise of the Learning Perspective and the Need to Recognize Social and Political Contradictions*", *Management Learning*, Volume 32, Number 3, Pages 345-361.
- Lundvall B.A., Gu S. (2006), "*China's move toward endogeneous innovtion and economic growth*", *Politics People*.
- Manz C. C. & Sims H. P. Jr. (1987), "*Leading workers to lead themselves: The external leadership of selfmanaging work teams*", *Administrative Science Quarterly*, Volume 32, Pages 106-130.
- Marchesi L., Brero S. (2001), "*Le stock option: sfide e problemi di uno strumento in evoluzione*", *Sviluppo e Organizzazione*, Numero 187, settembre/ottobre.
- Maslow A. H. (1943), "*A Theory of Human Motivation*", *Psychological Review*, Number 50(4), Pages 370-96.
- McDonough E.F. (2000), "*Investigation on Factors contributing to the success of Cross-Functional Teams*", *Journal Prod Innovation Management*, Number 17, Pages 221-235.
- Mitchell T.R. (1982), "*Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice*", *Academy of Management Review*, Volume 7(1), Pages 80-88.

- Morelli U. (1990), *“L’inserimento nelle organizzazioni”*, Sviluppo e Organizzazione, Number 120, luglio/agosto.
- Morgan K. (2004), *“The Exaggerated Death of Geography: Learning, Proximity and Territorial Innovation Systems”*, Journal of Economic Geography, Volume 4(1), Pages 3-21.
- Morgeson F. P., & Hofmann D. A. (1999), *“The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development”*.
- Morgeson, F. P. (2005), *“The external leadership of selfmanaging teams: Intervening in the context of novel and disruptive events”*, Journal of Applied Psychology, Volume 90, Pages 497-508.
- Morone P., Taylor R. (2004), *“Knowledge diffusion dynamics of face-to-face interactions”*, Journal of Evolutionary Economics, Volume 14, Pages 327-351.
- Morone P., Taylor R. (2007), *“Modelling Knowledge production and integration in Working Environments”*, Information science reference, Chapter XXII Social simulation: technologies, advances and new discoveries. Idea, Hershey.
- Morone P., Taylor R. (2011), *“Knowledge integration and network structure: modelling innovation activity”*, Published in Innovation, Technology and Knowledge Edited by Karlsson C., Johansson B., Stough R., London: Routledge.
- Mortensen M., Caya O., Pinsonneault A. (2010), *“Virtual Teams Demystified: An Integrative Framework for Understanding Virtual Teams and a Synthesis of Research”*, Mit Research Paper 4738-09
- Nanut V., Tracogna A.(2011), *“Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi”*, Sinergie rivista di studi e ricerche, Numero 60/03.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2013). *“Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study”*. Strategic Management Journal, Volume 34(3), Pages 373-382.
- Oerlemans J., Anderson B., Hubbard A., Huybrechts P., Johannesson T., Knap W. H., & Zuo Z. (1998), *“Modelling the response of glaciers to climate warming”*, Climate Dynamics, Volume 14, Pages 267-274.
- Papanastassiou, M., & Pearce, R. (2005). *“Funding sources and the strategic roles of decentralised R&D in multinationals”*. R&D Management, Volume 35(1), Pages 89-99.
- Paulson C.F (1998), *“Feedback multisource a 360°: alcune domande e considerazioni chiave”*, Sviluppo e Organizzazione, Numero 170, November/Dicember.
- Perrini F., Tencati A. (2008), *“La responsabilità sociale d’impresa: strategia per l’impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità”*, Sinergie rivista di studi e ricerca, Numero 77.
- Phillips, M. R., Li, X., & Zhang, Y. (2002), *“Suicide rates in China, 1995–99”*, The Lancet, Volume 359(9309), Pages 835-840.

- Pinch S., Henry N., Jenkins M., Tallman S., (2002), “*From ‘industrial districts’ to ‘knowledge clusters’: a model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomerations*”, *Journal of Economic Geography*, Pages 373-388.
- Porter M.E. (1990), “*The Competitive Advantage of Nations*”, *Harvard Business Review*, n.90211.
- Porter M.E. (1998), “*Clusters and the new economics of competition*”, *Harvard Business Review*, Volume 76(6), Pages 77-90.
- Pritchard R.D., Karasick, B.W. (1973), “*The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 9, Pages 126-146.
- Quaglino G.P., Cortese C.G. (1997), “*Mentoring*”, *Sviluppo e Organizzazione*, Numero 160 marzo/aprile.
- Raymond S. N. (1998), “*Confirmation Bias; A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises*”, *Review of General Psychology*, Volume 2, Number 2, Pages 175-220.
- Riccò R. (2008), “*La gestione “consapevole” della diversità in impresa: una soluzione strategica ancora da scoprire in Italia*”, Paper presented at the IX Workshop of Professors and Researchers in the field of Work Organization, Venice, Italy.
- Richard C.O., Barnett T., Dwyer S., Chadwick K. (2004), “*Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions*”, *Academy of Management*, Volume 47Number 2, 255-266.
- Richtnér A., Rognes J. (2008), “*Organizing R&D in a global environment: Increasing dispersed co-operation versus continuous centralization*”, *European Journal of Innovation Management*, Volume 11(1), Pages 125-141.
- Roberts N. (1984), “*Transforming Leadership: Sources, Process, Consequences*”, presented at Academy of Management Conference, Boston.
- Roger B., Graham M. (1982), “*Similarities between motion parallax and stereopsis in human depth perception*”, *Vision Research*, Volume 22, Pages 261-270.
- Rossi A. (2004), “*Coaching e mentoring tra formazione e consulenza*”, RCD Nacamulli, D. Boldizzoni (a cura di). *Oltre l’aula*, Apogeo, Milano, Pagine 67-85.
- Saviotti, P.P. (1998), “*On the dynamics of appropriability, of tacit and of codified knowledge*”, *Research Policy*, Volume 26 (7-8), Pages 843-856.
- Saviotti, P.P., Pyka, A. (2004), “*Economic development, qualitative change and employment creation*”, *Structural Change and Economic Dynamics*, Volume 15(3), Pages 265-287.
- Schein E. (2000), “*The Next Frontier: Edgar Schein on Organizational Therapy*”, *The Academy of Management Executive*, Volume 14, Pages 31-48.

- Schneider B. (1972), "*Organizational climate: Individual preferences and organizational realities*", *Journal of Applied Psychology*, Volume 56, Pages 211-217.
- Schneider B., Bartlett J. (1968), "*Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development*", *Personnel Psychology*, Volume 21, Pages 323-333.
- Schneider B., Bartlett J. (1970), "*Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix*", *Personnel Psychology*, Volume 23, Pages 493-512.
- Schuyler G.K., Branagan L. (2003), "*The Power Line: A Model for Generating a Systemic Focus on Organizational Health*", *Journal of Applied Sociology*, Volume 20, Number 2, Pages 77-88.
- Scott-Young C., Samson D. (2008), "*Project success and project team management. Evidence from capital project in the process industries*", *Journal of Operation Management*, Number 26, Pages 749-766.
- Sethi R., Smith D.C., Park C.W. (2001), "*Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products*", *Journal of marketing research*, Volume XXXV (February 2001), Pages 73-85.
- Shantz A., Latham G.P. (2009), "*Organizational Behavior and Human Decision Processes*", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Number 109, Pages 9-17.
- Starbuck W. (1983), "*Organizations as Action Generators*", *American Journal Sociology*, Volume 48, Number 1, Pages 91-115.
- Strang K.D. (2011), "*Leadership substitutes and personality impact on time and quality in virtual new product development projects*", *Project Management Journal*, Volume 42 (1), Pages 73-90.
- Tannenbaum S.I., Cerasoli C.P. (2013), "*Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis*", *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, Volume 55(1), Pages 231-245.
- Tjosvold D., Tang L. M. M., and West M. (2004), "*Reflexivity for Team Innovation in China: The contribution of Goal Interdependence*", *Group & Organization Management*, Number 29, Pages 540-559.
- Tsoukas H. (1996), "*The firm as a distributed knowledge system*", *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue), Pages 11-25.
- Tuckman B. W. (1965), "*Developmental sequence in small groups*", *Psychological bulletin*, Volume 63(6), Issue 384.
- Tuckman B. W., & Jensen, M. A. C. (1977), "*Stages of small-group development revisited*", *Group & Organization Management*, Volume 2(4), Pages 419-427.
- Tuckman J., & Lorge I. (1953), "*Attitudes toward old people*", *The Journal of Social Psychology*.
- Tversky A., Kahneman D. (1974), "*Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*", *Science*, Volume 185, Pages 1124-1131.

- Van de Ven A. (1986), "*Central Problems in the Management of Innovation*", Management Science, Volume 32(5), Pages 590-607.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998), "*Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity*", Academy of Management Journal, Volume 41, Pages 108-119.
- Veliyath R., Sambharya R.B. (2011), "*R&D Investments of Multinational Corporations*", Management International Review, Volume 51(3), 407-428.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (1998). "*Real strategies for virtual organizing*", Sloan management review, 40(1), Pages 33-48.
- Von Zedtwitz M. (2004), "*Managing foreign R&D laboratories in China*", R&D Management, 34(4), Pages 439-452.
- Von Zedtwitz M., Gassmann O., Boutellier R. (2004), "*Organizing global R&D: challenges and dilemmas*", Journal of International Management, Volume 10, Issue 1, Pages 21-49
- Wageman, R. (2001), "*How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching*", Organization Science, Volume 12, Pages 559-577.
- Watson E.W., Kumar K., Michaelsen K.L. (1993), "*Cultural Diversity's Impact On Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups*", Academy of Management, Volume 36, Number 3, Pages 590-602.
- Yager S., Johnson D. W., Johnson R., & Snider, B. (1986), "*The impact of group processing on achievement in cooperative learning groups*", Journal of Social Psychology, Volume 126, Pages 389-398.
- Yoneyama S. (2013), "*Internal embeddedness and innovation performance of overseas R&D base: an empirical study*", International Journal of Innovation Management, Volume 17(06).
- Zaltman G., & Bonoma T. V. (1977), "*Organizational buying behavior: hypotheses and directions*", Industrial Marketing Management, Volume 6(1), Pages 53-60.

Sitografia

<http://www.bancaditalia.it>

<http://www.bbc.com>

<http://www.bloomberg.com>

<http://www.cameraitacina.com>

<http://www.chinaitaly.info/buddhismo-cina.shtml>

<http://www.clusterobservatory.eu>

<http://www.economist.com>

<http://www.europe-innova.eu>

<http://www.forbes.com>

<http://www.governo.it>

<http://www.ilsole24ore.com>

<http://www.interno.gov.it/>

<http://www.istat.it>

<http://www.lavoro.gov.it/>

<http://www.oecd.org>

<http://www.oecd.org/china>, <http://www.oecdchina.org>

<http://www.periodicoitalianomagazine.it>

<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio>

<http://www.statpac.com/surveys>

<https://www.surveymonkey.com>

<http://www.sviluppoeconomico.gov.it>

<http://www.treccani.it>

http://www.tuttocina.it/tuttocina/filosofia/buddhismo.htm#.U14mu_1_v1c

<http://www.unesco.org>