

**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

# Indice

**Prefazione**..... Errore. Il segnalibro non è definito.

**Introduzione**..... Errore. Il segnalibro non è definito.

## CAPITOLO 1

**L'internazionalizzazione delle imprese e la risorsa umana come leva di vantaggio competitivo.**Errore. Il segnalibro non è definito.

- 1.1 Il concetto di internazionalizzazione.... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.1.1 I motivi legati all'internazionalizzazione. **.Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.1.2 Modalità e Strategie di entrata ... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 1.2 Delocalizzazione produttiva..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.2.1 Nuovi Trend localizzativi..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 1.3 La nascita delle Imprese Virtuali ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 1.4 Le ragioni dell'internazionalizzazione delle attività R&D.**Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.4.1 Gestione delle attività R&D all'estero**Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 1.5 Le persone e l'azienda..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 1.6 La funzione della Risorsa Umana nella dinamica aziendale attraverso il processo di Human Resource Management.**Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.6.1 Human Resource Management nella visione della strategia d'impresa.**Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.6.2 I modelli di gestione delle risorse umane all'interno delle imprese.**Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.6.3 Le fasi e gli strumenti per gestire la scelta della risorsa umana**Errore. Il segnalibro non è definito.**
    - 1.6.3.1 Reclutamento ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
    - 1.6.3.2 Selezione..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
    - 1.6.3.3 Accoglimento e inserimento.**Errore. Il segnalibro non è definito.**
    - 1.6.3.4 La valutazione del personale.**Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 1.7 I Sistemi di ricompensa della risorsa umana.**Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.7.1 La gestione della componente fissa.**Errore. Il segnalibro non è definito.**

- 1.7.2 La gestione della componente variabile.....**Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 1.7.3 Nozione di incentivo. .... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.7.3.1 Incentivi a breve termine: la retribuzione a rendimento**Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.7.3.2 Gli incentivi a lungo termine**Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 1.7.4 Management by Objectives..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 1.7.5 I Benift. .... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 1.8 Un nuovo approccio retributivo: l’ottica del Total Reward.**Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 1.9 L’Unione di intenti tra le politiche di Human Resources e l’attività manageriale..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.9.1 L’approccio lineare. .... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.9.2 L’approccio interdipendente. .... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.9.3 L’approccio evolutivo. .... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.9.4 La pianificazione del Budget dell’investimento umano.....**Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 1.10 Nuovi approcci alla gestione manageriale delle Risorse Umane. ...**Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.10.1 Il concetto di Diversity Management**Errore. Il segnalibro non è definito.**
    - 1.10.1.1 Le quattro dimensioni della diversità**Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 1.10.2 Il manager e le risorse umane... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 1.11 Conclusioni. .... **Errore. Il segnalibro non è definito.**

## **CAPITOLO 2**

**I team e la leadership: due fattori per incrementare la performance .** Errore. Il segnalibro non è definito.

- 2.1 Il concetto di team. .... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.2 La nascita dei team. .... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 2.2.1 Fattori di carattere esterno..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 2.2.2 Fattori di carattere interno..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.3 Definizione e tipologie di team. .... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 2.3.1 La dimensione e la composizione del team.**Errore. Il segnalibro non è definito.**

- 2.3.2 Le possibili configurazione dei team **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 2.3.2.1 Team a struttura funzionale **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 2.3.2.2 Team lightweight o a struttura leggera **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 2.3.2.3 Team heavyweight o a struttura pesante **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 2.3.2.4 Team autonomi ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.3.3 La struttura e gestione dei team virtuali ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.4 La formazione e lo sviluppo dei team. . **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 2.4.2 La gestione dei team attraverso la carta degli obiettivi. **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.5 Rapporto tra membri del team e cultura aziendale **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.5 La leadership nei team ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 2.5.1 Le modalità di leadership ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**7
    - 2.5.1.1 Le condizioni per la creazione di una leadership condivisa. **Errore. Il segnalibro non è definito.**8
    - 2.5.1.2 La figura del coaching esterno. **Errore. Il segnalibro non è definito.**0
  - 2.5.2 Creare uno stile di leadership... **Errore. Il segnalibro non è definito.**1
    - 2.5.2.1 Stili di leadership. .... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 2.5.3 Implicazioni manageriali nelle organizzazioni **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.6 I team ad alta produttività ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 2.6.1 L'effetto della coesione nei gruppi ad alta produttività **Errore. Il segnalibro non è definito.**8

### **CAPITOLO 3**

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

- Il case study della società Vamed. ....** Errore. Il segnalibro non è definito.
- 3.1 L'evoluzione della religione e della cultura in Cina. **Errore. Il segnalibro non è definito.**
  - 3.1.1 Il concetto di famiglia. .... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 3.2 L'economia della Cina ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**6

3.3 Il lavoro in Cina. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
3.3.1 Il lavoratore. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.0</b>
3.3.2 Il diritto del lavoro in materia di imprese straniere.	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
3.3.3 L'ambiente di lavoro. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.3</b>
3.3.3.1 Le diverse tipologie di ambiente di lavoro.	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
3.3.4 La cultura del gruppo. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
3.3.5 Occidente e oriente due visioni differenti della suddivisione del lavoro.	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.40</b>
3.3.6 Gestire le diversità. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.3</b>
3.4 Gestire la performance in Cina. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
3.5 Case Study: Vamed Healthcare Company.	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.6</b>
3.5.1 Il settore Healthcare in Cina. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.6</b>
3.5.1.1 Il sistema ospedaliero pubblico cinese.	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.49</b>

## **CAPITOLO 4**

<b>Il Caso Vamed e le sue implicazioni manageriali..</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.2</b>
4.1 La società Vamed. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.3</b>
4.1.1 La struttura aziendale operativa dell'ufficio di Pechino. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.6</b>
4.2 Il clima organizzativo e la gestione della risorsa umana: caratteristiche e strumenti di analisi..	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.7</b>
4.2.2 Gli strumenti di analisi del clima organizzativo.	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.2</b>
4.3 Vamed Survey. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.5</b>
4.3.1 Il sondaggio. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.5</b>
4.3.1.1 La preparazione della rilevazione. ...	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.7</b>
4.3.1.2 La progettazione del questionario. ...	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.0</b>
4.4 L'elaborazione dei dati raccolti. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.6</b>
4.5 Conclusioni. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.1</b>
4.5.1 Implicazioni manageriali. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.1</b>
4.5.1.1 Implicazioni a livello strategico. ....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.2</b>

- 4.5.1.2 Implicazioni a livello organizzativo.**Errore. Il segnalibro non è definito.**8
- 4.5.1.3 Implicazioni a livello operativo**Errore. Il segnalibro non è definito.**3
- 4.5.1.4 Implicazioni a livello di team**Errore. Il segnalibro non è definito.**6

**Conclusioni dell’elaborato** ..... Errore. Il segnalibro non è definito.

**Appendice** ..... Errore. Il segnalibro non è definito.**1**

Nota 1 ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**5

Nota 2 ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**6

Nota 3 ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**5

**Bibliografia**..... Errore. Il segnalibro non è definito.**3**

**References**..... Errore. Il segnalibro non è definito.**0**

**Sitografia** ..... Errore. Il segnalibro non è definito.**3**

## **Riassunto Tesi**

In qualsiasi settore preso in analisi possiamo rilevare come l’internazionalizzazione, la multinazionalità, delle varie imprese sia un elemento dominante nello scenario attuale. 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. 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. 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 (Nanut, 2011). 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. 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. 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. 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. 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 risulta 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 (Gassmann 1999, Chiesa 2000). 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, che verranno trattate nel secondo capitolo.

Basilare 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 e introduce il rapporto di complementarità 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. In questo senso, 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). 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 leader per gestire e organizzare le differenti personalità presenti nei team. L'analisi effettuata va intesa come una breve panoramica per poter comprendere le differenti leve a disposizione del manager per attuare una gestione specifica degli scenari che si possono riscontrare nel panorama aziendale.

Lo scopo principale del secondo capitolo è riuscire a delineare 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. Il team viene visto come leva di vantaggio competitivo in grado di aumentare sia la conoscenza di base, che come chiave di sviluppo di nuova conoscenza (Florida 1995, Bathelt et al 2004). 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 al confronto con una moltitudine di attori. 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 nella capacità degli

individui di poter collaborare quando si tratta di dover risolvere problemi comuni. Una volta delineato 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. La leadership deve essere misurata e valutata in base alla tipologia di team creata: 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, 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 quella struttura, strategia e sistema organizzativo in grado di facilitare l'innovazione. 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.

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 che risulti facile delineare in maniera chiara ed efficace gli obiettivi comuni e le politiche che possono essere intraprese per il loro raggiungimento.

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, valorizzando ogni singolo componente per riuscire ad ottenere una performance soddisfacente. Si è cercato di descrivere in maniera esaustiva 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. 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. 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. 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. 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 impiegato in molteplici progetti o lo stesso team adoperato su più fronti. In questa prospettiva viene evidenziato come 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. 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.

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 sono 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 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. La struttura di Pechino si suddivide in quattro grandi team o dipartimenti focalizzati nel sopperire alle diverse esigenze che si possono incontrare durante lo sviluppo di un progetto e che fanno capo ognuno ad un team leader. Durante lo sviluppo

di un progetto si è riscontrato come sia pratica comune la creazione di team funzionali paralleli, costituiti da diverse unità provenienti dai dipartimenti generali.

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.

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 environment, 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.

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.

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. Il metodo di ricerca utilizzato per la raccolta dei dati rispecchia la tipologia esplorativa. 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.

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.

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. 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 sono stati 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 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 implicazioni manageriali 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 si evidenzia la necessità di una maggiore focalizzazione nella gestione delle diversità culturali adattando i processi di sviluppo e management delle risorse umane. Inoltre sono stati esposti alcuni metodi che dovrebbero essere implementati all'interno dell'azienda Vamed per aumentare l'efficacia della comunicazione interna. A livello organizzativo, la volontà da parte dei dipendenti di ottenere un cambiamento nell'organizzazione e nella culturale può essere attuata mediante la creazione di un ambiente lavorativo maggiormente confortevole. Analizzando i dati del questionario è emersa la necessità di incrementare gli strumenti volti ad aumentare la motivazione e la coesione all'interno dei diversi team permanenti, creando valori e pratiche condivise. A livello operativo 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. Un'altra possibile implementazione, suggerita dalla volontà di diversificare il pacchetto retributivo, pone l'accento su di una politica di compensazione di tipo totale attuata tramite un maggiore orientamento alla personalizzazione, sostenuto dal consapevole e crescente utilizzo della leva della differenziazione nelle politiche di gestione e sviluppo delle persone.

Per quanto concerne le implementazione a livello di team, nella società Vamed non possiamo identificare un chiaro e coeso gruppo di valori aziendali che possano essere trasmessi a tutti i dipendenti. 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. Risulta fondamentale

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.

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.

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 organizzativa 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 i 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 strategici 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 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 eterogeneo, 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.

## Selective References

- 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.
- Ancona, D., Caldwell, D. (1992), “*Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance*”, *Organization Science*, Volume 3 (3), Pages 321-341.
- Argyris, C. (1958), “*The Organization: What Makes It Healthy?*”, *Harvard Business Review*, November-December, Pages 107-116.
- 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.
- Boldizzoni D. (2003), “*Management delle risorse umane*”, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Campbell J.P., Dunnette M.D., Lawler E.E., Weick K.E. (1970), “*Managerial behavior, performance and effectiveness*”, New York, McGraw Hill.
- Caroli M., Fontana F. (2009), “*Economia e gestione delle imprese internazionali*”, Milano, McGraw Hill.
- Chiesa V. (2000), “*Global R&D Project Management and Organization: A Taxonomy*”, *Journal of Product Innovation Management*, Volume 17, Issue 5, Pages 341-359.
- 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.
- Ely J.R., Thomas A. D. (2001), “*Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*”, *Administrative Scienze Quartely*, Volume 46, Number 2, Pages 229-273.
- Florida R. (1995), “*Toward the learning region*”, *Futures*, Volume 27, Number 5, Pages 527-536.
- Gabrielli, G. (2010), “*People Management, Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*”, Milano, Franco Angeli.
- Gassmann O., Von Zedtwitz M. (1999), “*New concepts and trends in international R&D organization*”, *Research Policy*, Volume 28, Pages 231–250.
- Gronn P. (2002), “*Distributed leadership as a unit of analysis*”, *Leadership Quarterly*, Volume 13, Pages 423-451.
- 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.

- Hofstede G. (1983), *“The cultural relativity of organizational practices and theories”*, Journal of International Business Studies, Volume 14, Number 2, Pages 75-89.
- Kahneman D. (2012), *“Pensieri, Lenti e Veloci”*, Milano, Mondadori.
- Lewin K. (1972), *“Esperimenti nel campo sociale”* Traduzione Italiana di R. Licausi in I conflitti sociali, Saggi di dinamica di gruppo, Milano, Franco Angeli.
- 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.
- OECD (2012), *“China in Focus: Lessons and Challenges, OECD, Paris”*, Paris: OECD.
- 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
- 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 47 Number 2, 255-266.
- Roberts N. (1984), *“Trasforming Leadership: Sources, Process, Consequences”*, presented at Academy of Management Conference, Boston.
- Schein H. E. (1965), *“Organizational Psychology”*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Schilling, M.A. (2013), *“Strategic management of technological Innovation”*, Fourth Edition, New York, McGraw-Hill
- 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.
- Van de Ven A. (1986), *“Central Problems in the Management of Innovation”*, Management Science, Volume 32(5), Pages 590-607.
- Viale R. (2008), *“La cultura dell’innovazione. Comportamenti e ambienti innovativi”*, Milano, IlSole24Ore.
- 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.