



*Dipartimento di Economia e Management  
Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*

## ***La Carriera Internazionale***

RELATORE  
Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO  
Claudia Vitelli  
Matr. 169321

ANNO ACCADEMICO  
2013/2014

**Ero tornato, ero sbucato, avevo fatto fortuna [...] ma le facce, le voci e le mani che dovevano toccarmi e riconoscermi non c'erano più [...] Venivano da troppo lontano, non ero più quello di casa [...] il Mondo mi aveva cambiato.**

*Cesare Pavese*

# *Indice*

<i>Introduzione</i> .....	5
<b>Capitolo 1 : LA CARRIERA</b> .....	7
1.1 Introduzione alla carriera.....	7
1.2 I percorsi di carriera.....	9
1.2.1 L'approccio monolitico.....	11
1.2.2 L'approccio pluralistico.....	13
1.2.2.1 La carriera lineare.....	14
1.2.2.2 La carriera da esperto.....	15
1.2.2.3 La carriera a spirale.....	15
1.2.2.4 La carriera transitoria.....	15
1.3 Dalla carriera “domestica” alla carriera “internazionale” .....	16
1.4 L'evoluzione della carriera internazionale verso forme alternative non standardizzate.....	19
1.4.1 Le nuove “forme” di incarichi internazionali.....	21
1.4.1.1 Carriera proteiforme (Boundaryless Career).....	22
1.4.1.2 Espatri con iniziativa autonoma (Self-Initiated Expatriates).....	24
1.4.1.3 Espatri a breve termine.....	24
1.4.1.4 Pendolari e incarichi a rotazione.....	25
1.4.1.5 Espatri “frequent flyer” o International Business Traveller (IBT).....	26
1.4.1.6 Global Virtual Team.....	26
1.5 Human Resource Management (HRM) e International Human Resource Management (IHRM).....	27
<b>Capitolo 2 : LE FASI E LE IMPLICAZIONI DI UNA CARRIERA INTERNAZIONALE</b> .....	31
2.1 Reclutamento e selezione.....	31
2.1.1 Le competenze tecniche e manageriali.....	32
2.1.2 I tratti della personalità: il “Big Five”.....	33
2.1.3 Metodologie di reclutamento interno ed esterno.....	35
2.2 Formazione e sviluppo.....	37
2.2.1 Gli strumenti di formazione del personale.....	39
2.3 Espatrio.....	41

2.3.1	Le fasi dell'espatrio.....	42
2.3.1.1	Honeymoon.....	43
2.3.1.2	The party is over.....	43
2.3.1.3	Healthy recovery.....	44
2.3.2	I soggetti coinvolti.....	46
2.3.2.1	Il coniuge.....	46
2.3.2.2	I figli.....	47
2.4	Rimpatrio.....	48
2.4.1	Il riadattamento emotivo.....	52
2.4.2	Il riadattamento lavorativo.....	54
2.5	Retribuzione.....	55
2.5.1	Home country based approach (“build up”).....	56
2.5.2	Host based approach (“market rate”).....	58
2.5.3	Selected country.....	58
2.5.4	Hybrid.....	59

### **Capitolo 3: IL MODELLO ORGANIZZATIVO DELLA IMPRESA INTERNAZIONALE.....**

3.1	Modalità di gestione, politiche di global staffing.....	60
3.1.1	Il modello di Perlmutter.....	63
3.1.1.1	Etnocentrismo (Parent-country national).....	64
3.1.1.2	Policentrismo, Regiocentrismo (Host-country national).....	65
3.1.1.3	Geocentrismo (Third-country national).....	66
3.2	Gli studi di management sulle differenze culturali.....	68
3.2.1	Il modello di Hofstede.....	68
3.2.2	Il progetto GLOBE.....	71

***Conclusione*..... 72**

***Bibliografia* ..... 74**

## *Introduzione*

La globalizzazione è un fenomeno economico-sociale sviluppatosi a partire dalla fine del XX secolo che ha interessato anche il mercato del lavoro. In seguito al continuo miglioramento dell'informazione, della comunicazione e dei trasporti esso ha permesso l'avvicinamento di culture molto diverse tra loro. Di conseguenza, nella realtà in cui viviamo oggi, le imprese che vogliono essere più competitive sul mercato devono estendere il loro raggio d'azione oltre i confini nazionali: devono imparare ad "internazionalizzarsi".

Un'impresa internazionale che vuole operare in mercati diversi da quello di origine, trasferendo in essi una o più attività della catena del valore, deve necessariamente dotarsi internamente di strutture organizzative in grado di gestire contesti più complessi. Un altro ruolo fondamentale nel processo di internazionalizzazione di un'impresa è costituito dalle risorse umane coinvolte, a partire dal dipendente che svolge un lavoro più operativo ed elementare, poiché incaricato di minori responsabilità, fino ad arrivare al top management che prende decisioni più rilevanti e incisive sull'andamento dell'azienda.

Essendo le risorse umane il principale motore di un'impresa, è necessario che esse siano selezionate, formate, motivate e remunerate nel modo migliore possibile così che esse possano garantire all'azienda il loro massimo contributo.

Le imprese multinazionali, come di recente anche quelle domestiche, in seguito al processo di globalizzazione che ha favorito una maggiore migrazione, hanno al loro interno realtà culturalmente eterogenee. E' proprio in tali contesti che un'impresa dovrebbe essere in grado di definire da una parte, una gestione unitaria del personale sulla base della cultura aziendale, dall'altra però riuscire a comprendere e andare incontro alle differenti esigenze dei dipendenti poiché appartenenti a culture tra loro eterogenee.

Nel processo di internazionalizzazione, rilevanti sono le decisioni in merito alla gestione delle sussidiarie. E' necessario che l'impresa stabilisca quanta autonomia dare ad ognuna di esse, quale sia la struttura organizzativa migliore, ma soprattutto essa deve saper selezionare la persona più adatta a gestire un contesto culturalmente diverso da quello di origine.

Nel primo capitolo viene introdotto in generale il tema della carriera, ponendo maggiormente l'accento sui diversi percorsi di carriera domestica ed estera che un individuo ha la possibilità di intraprendere nel corso della sua vita. Successivamente si affronta il tema centrale su cui si basa l'intero elaborato, la carriera internazionale, che è analizzato in modo più specifico negli aspetti che lo contraddistinguono e differenziano dalla normale carriera domestica. Infine tale capitolo si conclude analizzando le diverse forme alternative di carriera internazionale individuate dal modello di Brosseau.

Il secondo capitolo entra maggiormente nel merito delle fasi che caratterizzano il percorso dell'espatriato; si spiegano nello specifico il reclutamento, la formazione, la fase di adattamento nel Paese di destinazione (espatrio) ed il rimpatrio. Il capitolo, che analizza il susseguirsi di tali eventi sia dal punto di vista dell'espatriato stesso che di tutti i membri della famiglia coinvolti nel periodo all'estero, si conclude analizzando nello specifico le diverse strategie adottate dalle imprese al fine di determinare la retribuzione ed i benefits del dipendente.

Infine il terzo capitolo tratta le modalità di gestione delle risorse umane internazionali nelle sussidiarie estere a seconda delle diverse finalità che il management vuole perseguire. Inoltre verrà analizzato il modello di Hofstede che si pone alla base di tutte le analisi e le ricerche riguardanti la cultura dei dipendenti nelle imprese, come ad esempio il progetto GLOBE.

# Capitolo 1

## LA CARRIERA

### 1.1 Introduzione alla carriera

Nell'attuale contesto economico e sociale caratterizzato da continui mutamenti, le organizzazioni, per stare al passo con i tempi, non possono non dedicarsi alla formazione e allo sviluppo delle persone all'interno di esse.

Secondo il modello della *resource-based view*, che privilegia l'ambiente interno, le risorse umane rappresentano tramite le loro competenze, conoscenze e capacità, una delle principali fonti di vantaggio competitivo per le imprese. E' per questo motivo che le organizzazioni, per venire incontro ai dipendenti, comprendere le loro necessità, perplessità e potenzialità personali, devono dotarsi di efficaci strumenti di gestione del personale atti a soddisfare tali esigenze.

Ad esempio, tramite diverse prove di valutazione effettuate prima di assumere un dipendente oppure nel corso della sua vita lavorativa, l'organizzazione ha la possibilità rispettivamente di comprendere se quell'individuo possieda le competenze necessarie per ricoprire un determinato ruolo, oppure, là dove esso abbia manifestato delle carenze, se intervenire con appositi piani di formazione.

Possiamo dunque affermare che la formazione rappresenti una delle principali leve di "sviluppo della persona".

Più precisamente, per "sviluppo della persona" facciamo riferimento al processo di crescita e valorizzazione dell'individuo all'interno dell'organizzazione.

Il bagaglio di competenze necessarie per ricoprire al meglio ciascun ruolo può essere assunto in parte tramite un processo endogeno, in parte invece tramite uno esogeno. Il primo tipo di competenze ha una "provenienza interiore" e comprende tutte quelle abilità ed attitudini personali, proprie di ciascun individuo, insite in noi dalla nascita. Le seconde invece hanno una "provenienza esteriore": possono derivare dunque sia da un processo di formazione avviato e indotto dall'impresa stessa verso l'individuo, sia attraverso il "work-based", ovvero l'accumulo di esperienze sul lavoro.

Se l'organizzazione sarà in grado di sviluppare e incrementare le capacità di un individuo, concorrendo tramite appositi strumenti alla crescita di questo nell'azienda, ciò porterà a un duplice vantaggio. Da una parte il dipendente, sentendosi maggiormente completo, realizzato e soddisfatto del proprio lavoro riuscirà a dare il meglio di sé, raggiungendo maggiori performance in linea con gli obiettivi aziendali; dall'altra l'organizzazione potrà beneficiare quindi della condotta dell'individuo riuscendo a realizzare la propria strategia.

Quando si parla di valorizzazione e sviluppo delle persone, il riferimento al sistema di gestione delle carriere è immediato. Esso comprende infatti numerose attività quali la pianificazione delle carriere, la pianificazione delle successioni, la formazione, il sistema delle promozioni (Gabrielli, Profili, 2013). Quest'ultimo si basa sulla definizione di chiari criteri di avanzamento che implicano l'esistenza di sistemi di valutazione della performance, delle competenze e del potenziale (Gunz, Peiperl, 2007).

Il percorso di carriera che ciascun individuo sceglie di intraprendere dipende sia dalle esperienze vissute in passato sia dalle proprie aspettative future di carriera.

Ovviamente in un contesto estremamente mutevole come quello odierno, caratterizzato da numerosi cambiamenti inattesi e da nuove sfide, l'individuo non può pensare di realizzare a pieno e in modo facile le proprie aspettative future poiché molte volte le modalità di svolgimento della propria carriera possono sfuggire al suo controllo.

La Carriera può essere definita tramite due differenti punti di vista. Uno più tradizionale che considera la carriera semplicemente come un percorso di mobilità all'interno di una o più organizzazioni; esso si concretizza nell'identificare la carriera come l'insieme di singole posizioni o ruoli ricoperti. Il secondo punto di vista invece, più innovativo rispetto al primo, considera la carriera non come un semplice collocamento all'interno delle aziende, ma bensì quale parte imprescindibile della vita dell'uomo. In quest'ultima prospettiva, la carriera è *proprietà* di un individuo anziché di un'occupazione o di un'organizzazione.

In tale contesto dobbiamo necessariamente porci una domanda importante: in cosa consiste allora il successo di carriera?

La risposta, tenendo ancora bene a mente la dualità del concetto di carriera precedentemente esposta, non è univoca.

Se consideriamo il successo di carriera in termini “oggettivi” esso viene visto come il raggiungimento di posizioni o status rese note più o meno pubblicamente, utilizzate come “punto di riferimento per misurare il movimento delle persone nell’ambiente sociale” (Barley, 1989, p.49). Coloro che valutano il successo di carriera in questo modo del tutto strutturale, identificano se stessi all’interno della società tramite le differenze di status rispetto ai propri coetanei.

Il successo di carriera in termini “soggettivi” può essere definito invece come la valutazione della carriera che ciascun individuo effettua secondo le dimensioni che per lui sono più importanti (Van Maanen, 1977, p. 9).

Ogni essere umano è unico e diverso dagli altri ed in quanto tale avrà a cuore aspettative di crescita, obiettivi e priorità personali differenti da quelle degli altri individui.

Alcuni, ad esempio, possono identificare il successo di carriera con il raggiungimento di una determinata posizione (in linea con l’approccio oggettivo), altri ottenendo un posto di lavoro sicuro, realizzando le proprie aspettative, guadagnandosi un reddito che permetta loro un tenore di vita appagante, altri ancora attraverso la reputazione guadagnata nell’ambito della propria comunità professionale oppure mediante la soddisfazione che si ottiene dal proprio lavoro e così via dicendo.

## **1.2 I percorsi di carriera**

Per far fronte ad un ambiente esterno estremamente turbolento, le organizzazioni oggi mettono in atto dei cambiamenti interni di grande rilevanza.

Di conseguenza, questi nuovi mutamenti quali la ri-organizzazione dell’impresa, il down-sizing, il riadattamento, il right-sizing e l’outsourcing hanno alterato profondamente non solo il concetto tradizionale di carriera ed il percorso di carriera, ma rendono anche più difficoltoso l’adattamento dei lavoratori a questa nuova situazione.

Nel passato si pensava vi fosse un contratto sociale tacito tra l'organizzazione e il dipendente. La prima offriva all'individuo la sicurezza e la continuità di un impiego stabile a fronte, da parte di quest'ultimo, di fedeltà e commitment.

Poiché i contratti erano caratterizzati da una durata più estesa nel tempo, gli individui identificavano la carriera tramite quella espressa dal concetto di "carriera tradizionale". La loro ambizione principale era quella di muoversi lungo la scala gerarchica, di scalare i gradini della piramide, ricoprendo così ruoli con sempre maggiori autonomia e responsabilità e focalizzando le loro competenze, altamente specializzate, in poche e ben determinate funzioni.

Le azioni messe in atto dalle imprese al giorno d'oggi per reagire ai mutamenti esterni, fanno pensare che non vi sia più alcuna parvenza di contratto sociale se non la "quasi" certezza da parte dei lavoratori di ricevere un salario a progetto completato.

Le forme contrattuali durature del passato hanno ormai lasciato spazio a forme contrattuali temporanee di più breve durata. Ciò che le imprese possono offrire adesso al lavoratore non è più un lavoro stabile, bensì un apprendimento continuo di conoscenze ed employability in cambio di performance elevate (Sullivan, 1999).

E' sempre più difficile oggi parlare di gerarchia poiché non vi è quasi più alcuna piramide da scalare.

La nuova figura del lavoratore che più si adatta a questa realtà, si identifica in colui che è disposto a muoversi per andare dovunque gli sia richiesto o proposto dall'organizzazione senza alcuna limitazione temporale, sentimentale o di altro tipo, qualcuno in grado di fare affidamento solo sulle proprie capacità, che sappia "aprire da solo il paracadute".

La persona richiesta attualmente dalle imprese deve necessariamente essere flessibile, energica, reattiva, versatile, capace di minimizzare le difficoltà legate all'adattamento ai vari cambiamenti ed infine, pronta a gestire autonomamente la propria vita e soprattutto il proprio percorso di carriera.

Coloro che vivono con l'idea di voler sviluppare la loro carriera eseguendo un'unica mansione all'interno dello stesso contesto organizzativo, rimanendo attaccati ad un solo tipo di lavoro, rifiutando i cambiamenti lavorativi proposti

dall'impresa, dovrebbero cercare di seguire i tempi ed adattarsi ad un percorso di carriera più mutevole ed instabile.

Brousseau ci propone due approcci tramite i quali è possibile risolvere il problema/disordine delle carriere in un contesto così mutevole:

- Approccio monolitico
- Approccio pluralistico

### **1.2.1 L'approccio monolitico**

Questo primo tipo di approccio ci propone una soluzione piuttosto drastica.

L'approccio monolitico ci suggerisce infatti di *rinnegare* il rigido e strutturato contesto burocratico del passato, nel quale ciascun lavoratore era specializzato in una singola mansione e viveva in una realtà caratterizzata da strutture aziendali estremamente inflessibili e da percorsi di carriera prestabiliti, a favore di un modello del tutto nuovo basato sulla “destrutturazione” e “non-burocratizzazione” delle strutture dell'impresa. Questo modello favorisce e richiede la figura di un lavoratore multi-tasking che sia in grado di utilizzare le proprie conoscenze, attitudini e competenze in contesti sempre nuovi e diversi tra loro.

Il limite dell'approccio monolitico, risiede proprio nella sua “drasticità” e “ristrettezza”.

Esso infatti ci propone di passare da un modello ristretto del passato non più perfettamente applicabile ai giorni d'oggi, ad un nuovo modello che, mentre da alcuni punti di vista può sembrare più flessibile ed adatto a trovare le giuste soluzioni di carriera in una realtà così mutevole, sotto altri aspetti appare ugualmente ristretto. Nonostante esso non possa essere attuato universalmente, non lascia spazio ad interpretazioni differenti.

Affinché secondo questo contesto possa essere tenuto in considerazione un unico, nuovo prototipo di lavoratore, è necessario analizzare alcuni fattori che potrebbero non favorire tali considerazioni:

- La figura del lavoratore. Per realizzare questo modello è necessario che vi sia un numero sufficientemente elevato di dipendenti nella forza lavoro, dotati delle competenze necessarie ed “emotivamente predisposti” ad in-

traprendere una carriera in continuo mutamento. Con i termini “emotivamente predisposti” si fa riferimento alla capacità degli individui di possedere un elevato grado di tolleranza verso le incertezze, poiché essi hanno la certezza di poter contare sulle loro abilità per affrontare qualunque nuova sfida la vita gli porrà davanti.

- L’aspetto legato alla competenza. In un’economia basata sulle conoscenze e l’informazione, le competenze e le abilità degli individui basate sulle esperienze lavorative, potrebbero sostituire il capitale fisico e finanziario e divenire una risorsa essenziale per le organizzazioni. All’interno di un ambiente lavorativo in cui da ogni individuo ci si aspetta l’abilità di saper far fronte a qualunque situazione e la prontezza di cambiare senza breve preavviso, non è improbabile che vi siano ingenti incentivi ed opportunità nello sviluppo di competenze tecniche altamente specializzate. Questo nuovo prototipo di lavoratore “tutto fare” potrebbe però essere essenziale in particolari situazioni, ma non sufficientemente competente in tante altre (Brosseau, Driver et al. 1996).
- La raggiungimento degli obiettivi aziendali. Se i dipendenti sono propensi a realizzare il loro percorso di carriera spostandosi tra due o più organizzazioni, chi di loro sarà sufficientemente interessato a guidare l’organizzazione verso una possibile crescita? Questa nuova tipologia di carriera, che si caratterizza per una breve permanenza presso ciascuna impresa, non favorisce la creazione di un’ “identità” tra l’individuo e l’organizzazione poiché gli obiettivi di entrambe le parti non sono allineati. Tali circostanze possono sfociare in comportamenti opportunistici dei dipendenti, indifferenti riguardo le sorti future dell’azienda ed unicamente interessati a perseguire i propri obiettivi.

### **1.2.2 L'approccio pluralistico**

L'approccio pluralistico presentato da Brosseau, può essere considerato diametralmente opposto rispetto al primo approccio monolitico.

Invece di passare da un'idea predominante nel passato di impresa completamente strutturata e stabile ad una nuova idea di impresa "de-strutturata" dotata di schemi più liberi, l'approccio pluralistico si caratterizza tramite la costruzione di un modello che racchiude in se entrambe le realtà, passate e presenti.

Così facendo, sia le organizzazioni che i dipendenti, possono beneficiare di tale modello che comprende da una parte diverse tipologie di strutture organizzative, dall'altra percorsi di carriera più o meno rigidi. Ciascuno di essi sarà più adatto degli altri in ogni situazione particolare che l'impresa dovrà affrontare.

Le strutture più rigide saranno quindi usate per mantenere e sviluppare competenze specifiche e distintive, mentre quelle più flessibili saranno impiegate dall'impresa per far fronte alla continua domanda di cambiamenti esterni (Brosseau, 1996, pp.5).

Nell'approccio pluralistico vengono considerati non solo modi diversi per dare una definizione del concetto di carriera, ma anche diverse modalità di gestione e sviluppo del personale all'interno delle aziende.

Di seguito verranno presentati quattro diversi modi di fare carriera, percorsi, che consentono da una parte agli individui di far risaltare le proprie capacità e dall'altra danno all'organizzazione la possibilità di mantenere una forza lavoro diversificata (Gabrielli, Profili, 2013):

- Carriera lineare
- Carriera da esperto
- Carriera a spirale
- Carriera transitoria

	<b>LINEARE</b>	<b>ESPERTO</b>	<b>SPIRALE</b>	<b>TRANSITORIA</b>
<b>Direzione del movimento</b>	Verso l'alto	Piccolo movimento	Laterale	Laterale
<b>Tempo di permanenza in una posizione</b>	Variabile	Per la vita	7-10 anni	3-5 anni
<b>Motivazioni</b>	Potere, achievement	Competenze, sicurezza	Crescita personale, creatività	Varietà, indipendenza

I Percorsi di carriera (Brosseau, 1996).

### **1.2.2.1 La carriera lineare**

La carriera lineare consiste in una serie progressiva di passi avanti all'interno di una gerarchia, con la finalità di raggiungere posizioni dotate di maggiori autonomia e responsabilità. In questa tipologia di percorso di carriera, maggiormente radicata nella cultura occidentale, più gli spostamenti all'interno della piramide sono diretti verso l'alto, maggiore sarà il successo di carriera percepito dall'individuo.

La motivazione che spinge i dipendenti a percorrere tale tipo di carriera spesso consiste nel desiderio di acquisire maggiori poteri e di raggiungere dei risultati riuscendo a far accadere grandi cose.

Gli strumenti utilizzati dall'impresa nel lungo periodo per supportare tale tipo di carriera sono principalmente le tavole di rimpiazzo, la gestione della mobilità e la formazione.

Le persone che hanno identificato il successo di carriera tramite il raggiungimento di posizioni prestigiose lungo la scala gerarchica, difficilmente riescono a pensare la carriera diversamente.

### **1.2.2.2 La carriera da esperto**

Per colui che ha deciso di intraprendere un percorso da esperto, la carriera migliore è quella che prevede un impegno all'interno dello stesso ambito lavorativo o mestiere, che coinvolga tutta la durata della sua vita.

Una volta effettuata la scelta di carriera, l'individuo si occuperà di rifinire, incrementare e sviluppare le sue conoscenze e competenze tecnico-operative nella specificità lavorativa scelta. Proseguire nell'ambito di tale carriera vuol dire diventare altamente competente ed avere la padronanza del mestiere.

Semmai vi sarà un movimento verso l'alto nel percorso di carriera da esperto, questo consisterà in una progressione di tre livelli: tirocinio, specializzazione e master.

### **1.2.2.3 La carriera a spirale**

Mentre le prime due carriere (lineare ed esperto) descrivono un percorso tradizionale di carriera in linea con una realtà più statica, la carriera a spirale (come anche quella transitoria che verrà analizzata successivamente) rappresenta invece uno schema meno tradizionale.

Il modo migliore per proseguire in questo percorso di carriera è quello di compiere dei movimenti periodici e decisi tra aree occupazionali direttamente collegate tra loro. La periodicità degli spostamenti avviene ogni sette-dieci anni, un tempo sufficientemente ampio per acquisire la quasi completa padronanza in un ambito lavorativo e proseguire verso il successivo. Colui che vuole intraprendere questo tipo di percorso è una persona creativa, spinta dalla volontà di incrementare il proprio bagaglio di conoscenze personali. Uno dei vantaggi principali di tale tipologia di carriera consiste nello sfruttare le competenze ricavate da un primo ambito lavorativo (output) come input per sviluppare le proprie conoscenze in un altro ambito.

### **1.2.2.4 La carriera transitoria**

Il modello della carriera transitoria può essere identificato come quello dotato di maggiore inconsistenza. Si distingue dal modello a spirale in quanto non solo la

periodicità degli spostamenti avviene in tempi più brevi, ogni tre-cinque anni, anche perchè colui che decide di intraprendere tale tipologia di carriera è una persona alla ricerca di varietà ed indipendenza. Gli ambiti lavorativi che si susseguono sono uno diverso dall'altro, l'individuo non pensa di percorrere un proprio percorso lineare di carriera, bensì è convinto accumulare un' ampia e affascinante varietà di esperienze lavorative.

### **1.3 Dalla carriera “domestica” alla carriera “internazionale”**

Lo scenario economico globale dei nostri giorni è caratterizzato da continui cambiamenti e innovazioni quali ad esempio le recenti opportunità offerte dalla tecnologia, i nuovi canali distributivi, la crescita della capacità produttiva dei Paesi emergenti e l'apertura di nuovi mercati. Ciascuno di questi fattori è parte di un inevitabile processo di “internazionalizzazione”.

Guardando la televisione, ascoltando la radio e leggendo libri e quotidiani è facile sentir nominare frequentemente la parola “globalizzazione”.

Tramite questo termine, che ha avuto origine inizialmente nella sociologia ed è poi stato utilizzato anche in altri ambiti quali quello economico, politico e sociale, si fa riferimento a quel processo attraverso il quale la produzione ed il consumo di beni e servizi, i mercati ed i modi di vivere e di pensare dei diversi individui, divengono connessi su scala globale. Uno tra i fattori che ha maggiormente favorito l'evoluzione di tale processo di “condivisione” fra i diversi paesi è rappresentato dai mutamenti in campo tecnologico che hanno contribuito alla formulazione di una nuova percezione del tempo e dello spazio. Le innovazioni nel campo delle comunicazioni e dei trasporti, ad esempio, hanno favorito sia la condivisione e il coordinamento di informazioni che la “riduzione dei confini”, incrementando e facilitando la mobilità fra diverse nazioni in tempi sempre più ridotti.

Nonostante alcune organizzazioni cerchino di opporsi a questo processo, nessuna di esse potrà oramai sottrarsi dal dover far fronte a questa nuova realtà “globale”.

Vi sono due diversi filoni di pensiero riguardo le conseguenze che la globalizzazione ha avuto a livello mondiale.

La prima corrente, che vede T.L. Friedman come uno tra i suoi principali esponenti, descrive in modo negativo la globalizzazione inquadrandola come una forza che porta inevitabilmente verso l'omogeneità.

Nel suo libro pubblicato nel 2005, intitolato "The world is flat", l'autore analizza i principali dieci eventi che, in un lasso di tempo inferiore a 15 anni, hanno determinato l'"appiattimento" del mondo. Secondo Friedman, esponendo popolazioni diverse situate in luoghi distanti tra loro agli stessi stimoli, il principale risultato del processo di globalizzazione è stato la condivisione dei medesimi stili di vita, di cultura e comportamenti di acquisto. Questo fenomeno viene definito più comunemente con il termine "*mcdonaldizzazione*" (Ritzer, 1993).

Il secondo filone di pensiero invece, il cui principale esponente è P. Ghemawat, esalta l'importanza della globalizzazione quale elemento che favorisce la frammentazione dei mercati e la rivincita dei localismi.

Nel suo modello CAGE (acronimo di Cultura, Amministrazione, Geografia ed Economia), Ghemawat sottolinea l'idea secondo cui i confini esistono e sono un tema importante per l'ideazione delle strategie cross-border, in quanto il mondo è in realtà "semi-globalizzato", ovvero esistono delle similitudini e delle differenze (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

Considerando la globalizzazione invece da un punto di vista aziendale, non possiamo prescindere dall'associare tale processo all'"internazionalizzazione".

Il fenomeno dell'internazionalizzazione, si identifica tramite lo spostamento all'estero dello svolgimento parziale o integrale di una o più fasi della catena del valore, dalla supply chain alla distribuzione dei beni e servizi. Così facendo le imprese diventano "aziende globali": traggono il loro vantaggio competitivo tramite la loro presenza nelle differenti aree del mondo.

L'integrazione dei mercati ha portato alla creazione di catene globali di produzione e fornitura da parte delle maggiori aziende transnazionali, che hanno determinato i più recenti sviluppi della globalizzazione (Beck, 1999).

Eseguendo parte delle attività produttive al di fuori dei confini nazionali, nasce la necessità da parte delle imprese di controllare l'operato delle filiali situate in paesi

esteri, con la finalità principale di riuscire a coordinare le attività di queste ultime con la strategia aziendale proposta dalla sede centrale.

Per gestire questo nuovo contesto globale, nasce nelle organizzazioni la necessità di dotarsi di personale altamente preparato, che non si limiti a considerare le fasi della catena del valore svolte nella sede domestica come entità separate le une dalle altre. E' dunque necessario che l'impresa si doti di personale abile nell'inquadrare tali fasi in un contesto più ampio e globale, senza limiti spaziali e cioè di individui che siano in grado di guardare oltre i confini dell'impresa, ma soprattutto oltre i confini nazionali.

La carriera del dipendente in questa "diversa" realtà si è dunque notevolmente modificata.

Poiché la necessità di ampliare le proprie conoscenze oltre i confini aziendali è ormai diventata una caratteristica imprescindibile per soddisfare le aspettative delle organizzazioni, gli individui stanno vivendo una fase di transizione durante la quale abbandonano l'idea di intraprendere una "carriera domestica", estremamente limitativa per loro attuale crescita lavorativa, a favore di una "carriera internazionale".

La carriera internazionale può essere distinta dalla carriera domestica sulla base di alcune variabili fondamentali tra cui l'area geografica considerata, la durata dell'impiego, le priorità dell'individuo che decide di intraprendere l'una piuttosto che l'altra e così via.

La prima tipologia di carriera, caratterizzata da movimenti solitamente periodici e di durata più limitata, prevede soprattutto spostamenti in sedi localizzate in aree culturalmente e geograficamente diverse da quella di provenienza. Ciò che spinge l'individuo ad intraprendere questo percorso si configura sia nel desiderio di incrementare in "più direzioni" le proprie conoscenze, sia nella volontà di mettersi alla prova tramite il confronto con persone che hanno usanze e abitudini diverse dalle proprie.

La seconda tipologia di carriera, a differenza della prima, presuppone invece una maggiore staticità e spostamenti quasi inesistenti o poco frequenti, per lo più verso aziende che presentano contesti simili tra di loro. La minor frequenza dei trasferimenti e la maggiore durata di ciascuna permanenza presso la medesima a-

zienda, conferiscono all'individuo un senso di sicurezza verso il proprio impiego e maggiore stabilità emotiva e lavorativa. Coloro che decidono di intraprendere una "carriera domestica" sono solitamente persone avverse ai cambiamenti che preferiscono condurre una vita più sedentaria. Essi vorrebbero rivivere la "sensazione di trovarsi nella propria casa" ogniqualvolta sono costretti a spostarsi in una nuova azienda.

## **1.4 L'evoluzione della carriera internazionale verso forme alternative non standardizzate**

Secondo una concezione unanime, l'idea di carriera internazionale è associata all'espatrio. Tradizionalmente esso si concretizza in un trasferimento dell'individuo, per periodi della durata da tre a cinque anni, dalla sede centrale verso una sussidiaria situata in un luogo geografico differente da quello di provenienza. Oltre a quella precedentemente enunciata, vi è un'ulteriore definizione di espatrio indicato come "il trasferimento di persone tra due Paesi per motivi di lavoro, nell'arco di un periodo di tempo che richiede un cambio di indirizzo e un certo grado di adattamento alle condizioni locali (De Cieri, Downing, 1997).

A. Edström e J.R. Galbraith (1977), dopo aver effettuato uno studio sul tema dell'espatrio, espongono un modello che raggruppa in tre diverse categorie le principali motivazioni che spingono i manager a trasferirsi all'estero:

- Ricoprire posizioni vacanti. La principale causa di espatrio si identifica nella necessità, da parte delle imprese, di inviare manager nelle sussidiarie a causa della mancanza di personale locale qualificato, con la finalità di ricoprire posizioni vacanti e instaurare rapporti di controllo tra le diverse sedi dell'impresa.
- Sviluppare il management. In questo caso si tratta di trasferimenti pianificati allo specifico scopo di sviluppare conoscenze di business, competenze personali, professionali e relazionali nei manager scelti per avanzamenti di carriera (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

- Sviluppare l'organizzazione e creare nuovi network informali. In questo caso lo scopo dell'espatrio si identifica nella necessità di aiutare l'evoluzione organizzativa e sviluppare la capacità di comunicazione e la condivisione delle conoscenze tra l'headquarters e le sussidiarie. Coloro che verranno mandati all'estero saranno dunque persone dotate di leadership e titolari di posizioni organizzative adeguate.

Le motivazioni espresse da Edström e Galbraith sono però solo alcune di quelle che spingono un'impresa a trasferire un dipendente in una sede estera. L'esito dell'espatrio dipenderà poi ovviamente anche dalle considerazioni fatte dall'individuo quali ad esempio lo stipendio, il desiderio di incrementare le proprie conoscenze, i problemi legati al trasferimento della famiglia, alla comunicazione con il personale locale etc.

Tenendo in considerazione il modello precedente, un altro autore chiamato V. Pucik (1992), distingue le motivazioni dell'espatrio in due ulteriori macro-categorie: quelle guidate dalle esigenze della casa madre e quelle guidate dall'apprendimento.

Nella prima macro-categoria, definita anche "demand driven" o "incarichi funzionali", ritroviamo le motivazioni nate dalla necessità dell'organizzazione di ricoprire posizioni vacanti e quelle finalizzate a sviluppare l'organizzazione e creare network informali.

Essa si caratterizza per il particolare comportamento del manager espatriato, finalizzato ad allineare le attività della sussidiaria e il comportamento dei dipendenti locali secondo le direttive della casa madre.

La seconda macro-categoria, definita anche "learning driven", si distingue dalla prima in quanto il manager espatriato è in tal caso propenso ad adattarsi ai comportamenti dei dipendenti locali, acquisendone usanze e cultura. All'interno di tale categoria ritroviamo le motivazioni legate allo sviluppo e all'apprendimento del management.

Possiamo infine presentare un ultimo modello di P. Evans (2002), ideato sulla base delle informazioni ricavate dai due studi precedenti, che costruisce una matrice in cui le variabili sono la durata dell'impiego e lo scopo dell'incarico.

<b>Incarico con una durata lunga</b>	CONTROLLO CORPORATE	SVILUPPO DI COMPETENZE
<b>Incarico con una durata breve</b>	PROBLEM SOLVING	SVILUPPO DI CARRIERA
	<b>Scopo dell'incarico guidato dalla domanda</b>	<b>Scopo dell'incarico guidato dall'apprendimento</b>

Tipologie di espatrio (Evans et al.2002)

Secondo questa tabella, gli espatri tradizionali, solitamente di durata superiore ai tre anni, derivano dalle esigenze della casa madre (demand driven o incarichi funzionali) di instaurare rapporti di controllo basati sulla fiducia tra casa madre e sussidiaria e inviare dei manager dall'headquarters per risolvere problemi là dove vi è la mancanza di personale locale qualificato.

Gli incarichi di sviluppo organizzativo o manageriale (learning driven) si distinguono in quelli con durata più breve, quando sono volti a dare l'opportunità a manager di talento di fare esperienza internazionale accelerando il loro percorso di carriera, e in quelli con durata maggiore volti invece a migliorare le conoscenze di business e competenze personali e relazionali tramite lo sviluppo di una mentalità globale.

### **1.4.1 Le nuove “forme” di incarichi internazionali**

Lo sviluppo dei trasporti ad alta velocità e il miglioramento delle tecnologie informatiche e comunicative hanno contribuito a modificare la natura dell'espatrio. Sembra incredibile pensare come solo fino a mezzo secolo fa gli espatriati impiegassero molti giorni o anche settimane per raggiungere la loro nuova casa, luogo in cui era difficile avere contatti con la sede centrale in tempo reale se non tramite la posta di superficie, la quale comportava indubbiamente lunghe attese.

La situazione ora è del tutto diversa. La comunicazione avviene in tempo reale in quasi tutte le principali capitali del mondo e quasi tutte le nazioni possono essere oramai raggiunte con viaggi della durata inferiore ad un giorno (basti pensare ad esempio all'Europa, continente all'interno del quale decine di nazioni sono raggiunte con voli di durata di alcune ore).

Gli incarichi tradizionali all'estero, caratterizzati da un trasferimento della durata superiore ai tre anni, non sono però privi di problematiche connesse al trasferimento.

Vi sono infatti delle difficoltà crescenti nel reperimento dei candidati disposti a trasferirsi legate ad esempio alle preoccupazioni familiari, quali l'istruzione dei figli all'estero e la perdita di profitti legati alla cessazione del lavoro domestico del partner, oppure difficoltà legate ad un elevato turn-over al rientro dall'espatrio, dovute alle debolezze nei sistemi di gestione dei talenti di numerose aziende che spesso non prevedono per l'espatriato, alcun posto di pari responsabilità di quello estero.

Tutti questi fattori, uniti agli elevati costi associati ad un espatrio tradizionale, hanno indirizzato verso la ricerca di soluzioni alternative.

Aldilà dell'espatrio tradizionale, possiamo infatti identificare, in ordine decrescente di tempo trascorso nel paese estero, nuove forme di incarichi internazionali (Brosseau, Driver, Eneroth, Larsson, 1996):

- Carriera Proteiforme (Boundaryless career)
- Espatri con iniziativa autonoma (Self-Initiated Expatriates)
- Espatri a breve termine
- Pendolari e incarichi a rotazione
- Espatri "frequent flyer" o International Business Traveller (IBT)
- Global Virtual Team

#### **1.4.1.1 Carriera proteiforme (Boundaryless Career)**

La carriera proteiforme, anche definita "Boundaryless career", non caratterizza una singola forma di carriera, ma bensì può assumere una varietà di possibili forme e significati che si oppongono al concetto tradizionale di carriera.

Di fatti, il termine inglese “Boundaryless” (la cui traduzione letterale è “senza confini”) sta proprio ad indicare un nuovo concetto di carriera diametralmente opposto rispetto alla concezione del passato, definita anche “Bounded/Organizational career”, che invece identificava una carriera interamente “confinata all’interno dell’organizzazione”.

La visione passata di carriera si basava sull’idea di un ambiente di lavoro ordinato e stabile dotato di una struttura gerarchica ben definita, dove gli individui avevano la possibilità di crescere tramite un’ascesa verticale all’interno della medesima azienda.

Nell’attuale contesto globale caratterizzato da ampi cambiamenti economici e sociali, l’esperienza internazionale, che consente di migliorare le proprie competenze professionali, diventa un modo per aumentare la propria “employability”, ovvero la possibilità di essere riallocati sul mercato.

La Boundaryless career costituisce quindi una nuova tipologia di percorso che può essere intrapresa dagli individui per far fronte ad un contesto economico caratterizzato da impieghi meno stabili.

Il carrierista “senza confini” è indicato come un professionista molto qualificato che costruisce le sue competenze e il suo valore di mercato tramite un apprendimento e un trasferimento continuo attraverso i confini organizzativi e nazionali (Thomas, 2005). In questo nuovo scenario, ciascun individuo diventa così l’artefice del proprio percorso di carriera che intraprenderà nell’arco di tutta la sua vita all’interno delle varie organizzazioni.

Il dipendente del presente/futuro, descritto come una persona “attiva” che si assume la responsabilità delle proprie scelte, si contrappone quindi alla figura più “passiva” del lavoratore nel passato, la cui carriera veniva proposta/imposta dall’organizzazione all’interno di percorsi precedentemente prestabiliti e strutturati.

### **1.4.1.2 Espatri con iniziativa autonoma (Self-Initiated Expatriates)**

Quasi tutte le ricerche riguardo gli espatri effettuate fino ad adesso, sono state condotte all'interno o con la collaborazione di organizzazioni. Non è strano che esse siano quindi incentrate sull'idea tradizionale di espatrio.

Alcuni autori tra i quali V. Suutari, C. Brewster, K. Inkson e B.A. Myers, hanno identificato per primi la nozione di "self-initiated expatriates" (SEs), letteralmente tradotto come espatri con iniziativa autonoma.

Questa nuova categoria include diverse tipologie di lavoratori come ad esempio gli studenti neo-laureati, le persone che si sono sottoposte a differenti tipi di esami e prove per essere assunte presso le Nazioni Unite o la Commissione Europea, ed infine coloro che hanno fatto richiesta per lavorare in altre nazioni a causa della difficoltà di trovare un impiego nel paese di origine, oppure semplicemente seguendo il desiderio di provare a lavorare altrove.

Nonostante questi individui lavorino al di fuori del loro paese d'origine, caratteristica che appartiene alla tradizionale idea di espatrio, sono trattati e pagati come dipendenti locali e non come espatriati.

L'elevata disponibilità alla mobilità e le notevoli competenze di questi lavoratori, stanno rendendo questa categoria oggetto di studio da parte di numerosi esperti.

### **1.4.1.3 Espatri a breve termine**

Nonostante la durata degli espatri a breve termine si identifichi in un lasso di tempo inferiore ad un anno (solitamente sei mesi o alcune settimane), essa può variare in base all'assegnazione da parte dell'azienda, al settore in cui essa opera ed in base allo scopo dell'espatrio. Pensione, retribuzione e contributi continuano a maturare nel Paese di origine.

Questo tipo di incarichi, i cui obiettivi sono facili da determinare e valutare, permette più facilmente di condividere le informazioni all'interno dell'organizzazione rispetto ad impieghi con durata ancora inferiore.

Il candidato inviato all'estero, a causa della breve permanenza nel paese di destinazione, raramente viene accompagnato dalla propria famiglia nel corso degli in-

carichi. Tramite il suo nuovo impiego, riceve Benefit molto superiori rispetto a quelli che riceverebbe nel caso in cui svolgesse una carriera domestica, nonostante essi siano di gran lunga inferiori rispetto a quelli ricevuti da un espatriato che decide di intraprendere una carriera internazionale (tradizionale), di durata superiore. A differenza degli incarichi con una durata superiore ai tre anni (espatrio tradizionale), gli impieghi di breve durata raramente sono soggetti a politiche aziendali prestabilite da parte della gestione delle risorse umane (Human Resource Management, HRM). Le decisioni in merito agli espatri di durata inferiore sono prese dai manager di linea, senza passare per la funzione gestione risorse umane. Capita spesso infatti che individui facenti parte della stessa organizzazione, poiché i loro espatri sono gestiti da manager diversi, ricevano trattamenti differenti (alcuni più vantaggiosi, altri meno) in merito alla retribuzione, benefit, alloggio etc. Questo inevitabilmente produce dei sentimenti di mancanza di fiducia e demotivazione da parte dell'espatriato ed è una delle principali cause di mancanza di volontà nel ripetere l'esperienza all'estero.

#### **1.4.1.4 Pendolari e incarichi a rotazione**

Rappresentano anche essi forme alternative all'espatrio tradizionale.

In entrambi gli incarichi (pendolari e incarichi a rotazione), l'individuo è tenuto a spostarsi dal Paese di origine verso una o più sedi estere; ciò che realmente li distingue è la frequenza del trasferimento.

Il pendolare è colui che viaggia frequentemente da un luogo all'altro (due o più volte a settimana), rimanendo in ciascuno di essi per un breve lasso di tempo. Nel caso degli incarichi a rotazione invece, il lavoratore si sposta meno di rado permanendo in ogni azienda per un lasso di tempo superiore (una o più settimane).

In entrambi i casi si può parlare di "dual desk" poiché gli individui hanno due scrivanie, due postazioni fisse di lavoro, collocate in luoghi distanti tra loro.

Pur avendo il vantaggio di evitare le problematiche dovute alla riallocazione del nucleo familiare, gli svantaggi non sono trascurabili: vi è infatti un forte impatto sullo stress causato dai continui spostamenti da un luogo all'altro e sulle relazioni interpersonali (Dowling, Welch, 2004).

Nelle politiche aziendali che riguardano la gestione di queste tipologie di incarichi, sono contenute particolari disposizioni finalizzate ad attenuare tali problematiche relazionali. Alcune di esse ad esempio prevedono un tempo di permanenza nel paese di origine superiore rispetto a quello nel paese estero per favorire le relazioni familiari; altre invece prevedono di mantenere la famiglia nel paese tra i due più sicuro, nei casi in cui uno dei due sia instabile o siano in atto delle rivolte.

#### **1.4.1.5 Espatri “frequent flyer” o International Business**

##### **Traveller (IBT)**

L’esperienza internazionale con durata inferiore rispetto all’espatrio a breve termine e agli incarichi a rotazione è costituito dai “frequent flyer” (viaggiatori frequenti).

Esistono centinaia di migliaia di persone nel mondo che spendono al massimo alcuni giorni al di fuori come dentro il loro paese senza mai “espatriare”.

Le tipologie di impieghi svolte da questa classe di lavoratori sono ad esempio le vendite, la revisione dei conti, i servizi di supporto; oppure questi individui possono anche essere manager decisi a recarsi per lassi di tempo brevissimi presso le diverse sedi della propria azienda per esercitare personalmente un controllo più ravvicinato sulle attività svolte in esse.

Solitamente esistono politiche standardizzate per la gestione di questa categoria di lavoratori in merito al costo dei trasporti (aerei, marittimi o ferroviari) ed alla loro frequenza.

#### **1.4.1.6 Global Virtual Team**

Le continue innovazioni in campo tecnologico hanno reso possibile lo sviluppo del lavoro internazionale anche coinvolgendo quei dipendenti che, invece di recarsi all’estero, decidono di non trasferirsi dal loro paese di origine.

Il miglioramento delle comunicazioni ha permesso di sviluppare il lavoro in maniera più flessibile. Tramite l’ utilizzo di strumenti quali la tele-video-conferenza si è resa possibile la comunicazione in tempo reale, coordinando lavoratori loca-

lizzati in aree geografiche con fusi orari differenti. Il risultato di tutto ciò è stata la creazione tra di team virtuali, culturalmente eterogenei, che coinvolgevano gran parte delle organizzazioni.

Uno dei principali vantaggi derivante dalla costituzione di questi team si ha nella riduzione di costi e problemi, rispetto all'utilizzazione di un espatrio tradizionale ed alla loro durata. Questi gruppi infatti possono avere una durata variabile: permanente nel caso in cui essa sia legata alle sorti di una o più organizzazioni, variabile invece nel caso in cui il team si sciogla in seguito alla realizzazione di un progetto.

Il lavoro virtuale presenta anche alcuni svantaggi che non devono essere sottovalutati. La mancanza di luoghi e modalità di socializzazione informale (la classica macchina del caffè, la coda in mensa e così via) in questi gruppi può rallentare la conoscenza e l'accettazione reciproca dei membri, il trasferimento di informazioni non intenzionali e la fiducia reciproca (Prandstraller, Quacquarelli, 2011). Inoltre, poiché i membri del team appartengono a culture diverse, possono riscontrare non indifferenti difficoltà di comunicazione reciproca; in tali situazioni essi devono necessariamente imparare nuovi modi di esprimersi e di comprendere gli altri negli ambienti virtuali.

Nonostante il "virtual working" possa sembrare la nuova "soluzione" del futuro, esso presenta degli svantaggi che riducono notevolmente la sua efficacia in ambito lavorativo.

## **1.5 HRM e IHRM Human Resource Management (IHRM)**

Sin dalla nascita delle comunità primitive che si raggruppavano davanti al fuoco, l'uomo ha espresso la necessità di organizzare e coordinare i compiti dei vari individui che ne facevano parte, attribuendo a ciascuno di essi, sulla base delle proprie abilità, un ruolo differente. Gli individui più forti delle comunità ad esempio avevano il compito di procurare il cibo tramite la caccia e la pesca, quelli manualmente più abili costruivano lance e armi con ciò che trovavano in natura, altri si occupavano di crescere i più piccoli; infine poteva essere identificata una figura distinta rispetto alle altre, il capo tribù, che aveva il compito di gestire tutta la comunità e prendere le decisioni più importanti.

Già all'epoca si poteva parlare di organizzazione del lavoro.

Oggi la situazione all'interno delle organizzazioni non è così diversa. Ciascuno di noi sulla base delle proprie competenze, attitudini e abilità, ricopre un ruolo dotato di più o meno autonomia e responsabilità. Le persone più autoritarie, dotate di leadership e capacità di gestione, spesso sono a capo delle organizzazioni oppure si occupano della gestione del personale; quelle dotate di poca capacità di leadership ma elevate competenze tecniche svolgono invece compiti altamente specializzati.

Più precisamente, poiché i dipendenti rappresentano la principale fonte di vantaggio competitivo per ciascuna impresa, un ruolo che nel corso degli anni ha assunto una maggiore importanza strategica all'interno delle diverse organizzazioni è quello del manager che si occupa della gestione delle risorse umane. Per tali motivazioni, all'interno delle aziende viene spesso creata un'apposita Funzione di "Human Resource Management".

In passato si pensava che coloro i quali sceglievano la professione HR, fossero spinti dal loro amore verso le persone.

Ad oggi però, questo ed altri falsi miti sono ormai stati sfatati.

Le strutture HR infatti non sono state progettate per fornire servizi sociali e di cura della salute e della felicità della persona (Gabrielli, Profili, 2013), bensì sono ideate con la finalità di creare valore per l'impresa tramite lo sviluppo del suo capitale intellettuale.

Il manager delle risorse umane deve essere un individuo capace di comprendere perfettamente gli obiettivi aziendali, così da dare il proprio contributo nel formulare la strategia dell'impresa, scegliendo le persone più giuste in grado di ricoprire al meglio determinati ruoli.

Il manager HR è chiamato inizialmente a svolgere l'attività di pianificazione delle risorse umane, finalizzata a rilevare il fabbisogno di personale necessario all'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi strategici.

Successivamente esso si dovrà occupare di altre attività, quali il reclutamento, la formazione, lo sviluppo, la valutazione, la determinazione dei piani di successione e retributivi e molte altre.

Gli strumenti a disposizione del management per effettuare la scelta dei dipendenti e la loro successiva formazione sono molteplici. Tra i primi troviamo ad esempio l'assessment center, il colloquio, il development center e le interviste situazionali; tra i secondi invece vi sono l'utilizzo di esercitazioni e casi, la creazione di comunità di pratiche, le simulazioni, lo storytelling, l'outdoor training ed il training on the job (TOJ).

Le scelte in ambito della HRM non possono non essere allineate con la strategia aziendale in quanto da esse dipende il futuro successo o insuccesso dell'impresa.

Si ritiene inoltre che i manager e professional HR debbano (Buckley, Monks, 2004):

- avere una buona conoscenza del business;
- essere eccellenti nelle conoscenze e abilità richieste dalla loro funzione;
- saper gestire processi di cambiamento, sviluppare un'adeguata cultura aziendale ed essere credibili professionalmente.

Nell'attuale situazione economica, dove ciascuna impresa svolge in un paese estero almeno una fase della propria catena del valore, la gestione delle Human Resource si estende anche in ambito internazionale.

Ciò che realmente distingue il management delle risorse umane domestiche (HRM) dalla gestione delle persone occupate in un'organizzazione internazionale (IHRM) è l'aggiunta di elementi di complessità che derivano dai differenti contesti nazionali, dalle differenze linguistiche e culturali e dalla necessità di gestire contemporaneamente ed efficacemente sia gli espatriati dalla casa madre verso le sussidiarie sia i manager locali, sia i *third country nationals*, cioè managers che si spostano tra Paesi in ottica globale (Dowling, 1999).

La responsabilità del management in questo nuovo contesto assume un livello di difficoltà sempre maggiore, dovendo ideare percorsi di carriera che vanno oltre i confini nazionali.

I manager devono essere estremamente abili nell'individuare, all'interno della propria organizzazione, la persona che possa gestire al meglio una sede estera.

La scelta viene fatta non solo sulla base del livello di competenze tecniche e di leadership possedute, ma piuttosto considerando un altro tipo di fattori quali ad

esempio la capacità relazionale e di adattamento ad una cultura differente dalla propria.

Per quanto riguarda la gestione degli espatri, i manager devono occuparsi di molteplici variabili legate al trasferimento. Innanzitutto è necessario informare l'espatriato riguardo la tipologia di incarico e la località di destinazione, così da renderlo perfettamente in grado di considerare l'ipotesi di partire analizzando tutti i fattori. Successivamente va effettuato un piano apposito di formazione per l'espatriato e la famiglia, per ridurre l'impatto del trasferimento. Vanno inoltre istituiti dei piani di informazione e comunicazione tra la sussidiaria e la casa madre in modo tale da coordinare l'operato di entrambi; infine, cosa non sempre fatta dalle organizzazioni, è necessaria la predisposizione di piani di rimpatrio per reinserire l'espatriato nel contesto lavorativo di partenza ed evitare così il turn-over dopo il ritorno.

La principale sfida per molte aziende internazionali consiste nel bilanciare il bisogno di coordinare e controllare centralmente gli sforzi di unità di lavoro sparse in tutto il mondo, e il bisogno per le unità internazionali di avere il controllo necessario per poter gestire le problematiche locali (Prandstraller, Quacquarelli, 2011). Questo bilanciamento diventa più difficile da mantenere nel caso in cui l'azienda operi in mercati con una maggiore diversità culturale.

In questo nuovo contesto più "internazionalizzato" è quindi essenziale che i manager della Human Resource sviluppino per primi la loro professionalità, competenze, esperienze e abilità così da essere in grado di assumere, gestire e trattene le persone migliori e contribuire *personalmente* a "fare la differenza" nella strategia aziendale.

## Capitolo 2

# LE FASI E LE IMPLICAZIONI DI UNA CARRIERA INTERNAZIONALE

### 2.1 Reclutamento e selezione

La fase di reclutamento e selezione del personale internazionale sono di vitale importanza per le imprese in quanto, come identificato dalla *resource based view*, i dipendenti rappresentano una delle principali risorse interne aziendali e dipende da loro gran parte del vantaggio competitivo di un'azienda.

Numerose ricerche hanno attribuito il merito delle performance ed il possibile raggiungimento degli obiettivi aziendali ad un giusto processo di reclutamento e di selezione del personale.

Per questi motivi le imprese sono spinte ad individuare gli strumenti più efficienti in grado di valutare le persone in base alle loro conoscenze tecniche e linguistiche, abilità, competenze, esperienze passate, caratteristiche e tratti della personalità, capacità relazionali e multiculturali, così da garantirsi la realizzazione delle proprie aspettative.

Frederick Wilson Taylor, un ingegnere di Philadelphia che tra i primi diede il proprio contributo alla formazione di una disciplina sull'organizzazione del lavoro basata sul criterio della scienza, individuò quattro principi che dovevano essere rispettati da ogni classe di lavoratori: “lo sviluppo della scienza”, “la selezione e l'addestramento scientifico dei lavoratori e il loro progressivo sviluppo”, “il mettere insieme (bringing together) la scienza e i lavoratori scientificamente selezionati e addestrati” ed infine “l'intima e costante collaborazione tra direzione e lavoratori”.

In relazione al secondo principio, è convinzione di Taylor “che ogni uomo è di prima categoria per qualche genere di lavoro” egli, quindi, deve essere fatto “oggetto di esperimento” nel senso di essere studiato nel carattere, nella natura e nel rendimento così da capire i suoi limiti e le sue possibilità di sviluppo e, quindi, offrirgli occasioni di miglioramento (Isotta, 1996). Tale concetto può essere sintetizzato con il motto “l'uomo giusto al posto giusto!” (Bonazzi, 2002).

Non tutti i dipendenti sono predisposti ad intraprendere una carriera internazionale: alcuni riescono ad adattarsi con una maggiore facilità, altri invece incontrano maggiori difficoltà nell'integrarsi nel nuovo contesto sociale. Per questo è necessario che l'impresa stili un profilo dettagliato dei vari candidati, per individuare chi tra loro possiede le qualità necessarie per ricoprire al meglio un determinato ruolo all'estero.

Una delle principali cause di insuccesso negli incarichi internazionali, individuabili in un rimpatrio anticipato oppure nella mancata realizzazione delle aspettative che l'impresa riponeva nel candidato, viene spesso attribuita ad un errato processo di selezione, evidentemente non idoneo negli strumenti utilizzati, nella loro applicazione oppure correlato all'incapacità dei valutatori.

Altre motivazioni che determinano il fallimento dell'incarico possono essere attribuite ad inefficienze da parte delle imprese, quali una scarsa ed insufficiente comunicazione relativa al tempo dell'espatrio, agli obiettivi che devono essere raggiunti, alla retribuzione assegnata a ciascun ruolo oppure alle mansioni che devono essere svolte. Altre volte tali cause sono riferibili a carenze del personale quali la mancanza di competenze necessarie al fine di realizzare prestazioni all'altezza delle aspettative aziendali.

### **2.1.1 Le competenze tecniche e manageriali**

Dopo aver effettuato numerosi studi riguardo le diverse modalità di selezione dei candidati, Harvey e Novicevic (2001) giunsero alla conclusione che in tale fase le competenze tecniche, funzionali e manageriali fossero tra i primi, se non gli unici, elementi considerati per effettuare una valutazione.

Il loro ragionamento si basava sull'idea che i comportamenti dei vari individui, come anche le performance degli stessi, dipendessero prevalentemente dalle loro competenze, capacità ed abilità. Perciò la selezione, anche se in modo piuttosto superficiale, consisteva, secondo gli autori, prevalentemente nell'individuare le caratteristiche visibili di ciascun individuo quali le competenze dimostrate in ambito lavorativo, le esperienze vissute ed i successi ottenuti nel passato.

Il limite di tali considerazioni risiedeva nell'idea secondo cui vi fosse una diretta corrispondenza tra le valutazioni effettuate in fase di assunzione per un incarico nazionale e per uno internazionale.

In realtà il processo di ricerca del candidato giusto per una posizione internazionale è diverso rispetto a quello di una selezione domestica: tra un pool di candidati già identificati come in grado di svolgere il lavoro, si dovrebbero cercare quelli più adatti al contesto di arrivo (Caligiuri et al., 2009).

Come abbiamo già visto non tutti gli incarichi internazionali sono uguali, le ricerche empiriche dimostrano che la ragione per la quale gli espatriati sono inviati in missione può avere un impatto sulle loro prestazioni, sull'andamento e sul ruolo svolto (Shay, Baack, 2004).

### **2.1.2 I tratti della personalità: il “Big Five”**

Ricerche più recenti hanno evidenziato che gli espatriati chiamati a ricoprire ruoli in sedi estere presentano dei tratti della personalità comuni che hanno contribuito a garantire il loro successo all'estero.

Nella fase di selezione dunque, oltre ad individuare le competenze tecniche e funzionali, si valutano anche i principali tratti della personalità, utili poiché permettono di prevedere le reazioni che ciascun individuo avrà nelle diverse situazioni, o contesti lavorativi.

Il “Big Five” viene considerato uno degli strumenti più efficaci in grado di identificare le caratteristiche psicologiche di ogni uomo, ossia le tendenze individuali che muovono ciascun comportamento, e che una volta definite, rimangono costanti nell'età adulta. Quest'ultimo fattore, unito alla corrispondenza dei risultati tra un'auto-valutazione e un'etero-valutazione ottenuti tramite l'utilizzo di questo metodo, che prevede di descrivere la persona tramite la scelta tra degli aggettivi di facile comprensione, fanno del Big Five uno tra gli strumenti che rivelano la personalità individuale in modo più veritiero, e ne rappresentano alcuni dei principali vantaggi.

Poiché il Big Five permette di analizzare la personalità, viene utilizzato dalle HR per identificare se i vari candidati, presentatisi volontariamente oppure individuati

tramite l'impresa, possiedono le attitudini comportamentali necessarie associate al successo degli incarichi internazionali.

Questo metodo definisce la personalità di ciascuno in base alla presenza o l'assenza di cinque fattori (Prandstraller, Quacquarelli, 2011):

- estroversione: valuta la qualità e l'intensità dei rapporti interpersonali, il livello di attività, il bisogno di stimoli e la capacità di provare gioia. All'opposto troviamo invece l'introversione. Tali tipologie di persone preferiscono la solitudine e limitano i rapporti con gli altri;
- amabilità: include qualità come l'altruismo, la disponibilità, la generosità e la cura del prossimo. All'opposto troviamo persone egoiste, ostili ed indifferenti alle esigenze altrui;
- coscienziosità: valuta il grado di organizzazione degli individui, la loro accuratezza, precisione e perseveranza nel raggiungere il proprio obiettivo. All'opposto troviamo persone negligenti, inaffidabili ed indolenti;
- stabilità emotiva: è il principale aggettivo che descrive le persone calme, sicure, rilassate e soddisfatte di sé. All'opposto vi è il nevroticismo, aggettivo usato per descrivere quelle persone eccessivamente emotive, irritabili, incapaci di gestire in modo rilassato situazioni di elevato stress;
- apertura mentale: valuta la ricerca proattiva: essa fa riferimento all'apertura verso nuove idee, verso realtà differenti rispetto alla propria ed a valori nuovi. Questa si oppone al cinismo, ad alla chiusura verso il nuovo.

Estroversione, stabilità emotiva, amabilità e coscienziosità sono indicati come fattori predittivi di una performance positiva degli espatriati (Mol et al., 2005).

L'apertura mentale è uno dei fattori più rilevanti, in quanto permette di aprirsi verso una cultura caratterizzata da usi, costumi e abitudini differenti dalle proprie senza alcun tipo di pregiudizio. Altre caratteristiche quali l'amabilità e l'estroversione sono richieste nei dipendenti internazionali in quanto favoriscono l'adattamento nel paese straniero. Esse aiutano rispettivamente a risolvere i conflitti con il personale locale in modo più collaborativo ed a instaurare delle relazioni sociali e personali sia in ambito lavorativo che al di fuori di questo. Infine la

stabilità emotiva ha anch'essa un ruolo fondamentale in quanto concorre a formare il successo degli incarichi internazionali insieme agli altri fattori. Essa permette di affrontare in modo calmo, razionale e riflessivo situazioni molto stressanti come quella del trasferimento in un luogo differente dal Paese di origine.

Vi sono inoltre numerose qualità e competenze richieste agli espatriati come ad esempio la padronanza della lingua (molto spesso è la medesima sia nelle filiali sia nell' headquarters e in tal caso non viene richiesta la conoscenza della lingua locale) poiché favorisce un'immediata comunicazione riducendo inoltre la possibilità di fraintendimenti; le esperienze precedenti maturate all'estero poiché possono facilitare l'adattamento in un paese; la consapevolezza dei propri limiti e di quelli del mercato così da agire nel modo più opportuno, e molte altre.

### **2.1.3 Metodologie di reclutamento interno ed esterno**

L'impresa ha la possibilità di reperire il personale necessario per ricoprire l'incarico internazionale sia nel mercato interno che nel mercato esterno.

Nel primo caso, uno dei principali vantaggi riguarda i costi relativi alla formazione del personale, che sono più bassi poiché il dipendente è già a conoscenza delle principali regole vigenti nell'impresa e soprattutto della cultura aziendale. Nel caso in cui un dipendente sia invece assunto all'esterno dell'impresa, nonostante questa scelta comporti maggiori costi nella fase di avvio, permette comunque di evitare l'obsolescenza delle risorse interne. Introducendo nell'impresa nuovo personale dotato di competenze differenti, si favorisce di conseguenza l'ibridazione della cultura aziendale.

L'impresa può procedere nell'identificare direttamente al proprio interno i candidati più meritevoli tramite delle convocazioni, oppure indirettamente tramite il "Job Posting". Questo metodo consiste nell'inserire degli annunci nella Intranet aziendale, riportando così informazioni relative al "job profile" (ossia tutte le competenze che un dipendente dovrebbe avere per ricoprire al meglio un determinato ruolo) ed al "job description" (ossia le attese, le responsabilità, e la descrizione del ruolo). I candidati interni che individueranno una corrispondenza tra le proprie competenze e quelle richieste dall'annuncio, potranno così "autocandidarsi" per il posto vacante. L'impresa può inoltre utilizzare il Job Posting per aprire

gli annunci a dei candidati esterni. Il medesimo risultato si otterrà dedicando una parte della propria pagina Internet alla descrizione dei posti vacanti ed alle opportunità di carriera, oppure tramite la pubblicazione di inserzioni in quotidiani, in altre pagine web o magazine.

Uno dei principali svantaggi del Job Posting è sostanzialmente dovuto al fatto che, data la sua visibilità e raggiungibilità, attira anche candidati che cadono al di fuori dei requisiti, “sporcando” la centratura, la qualità e l’accuratezza dei dati ricavabili dal canale (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

Il reclutamento dal mercato esterno del lavoro si usa solo quando i limiti del mercato interno non consentono di individuare le candidature giuste per la posizione internazionale ricercata o quando, per la medesima posizione, si usano entrambe le fonti di ricerca in ottica di competizione interno-esterno (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

L’impresa utilizza diversi metodi per selezionare i candidati migliori. Tra essi troviamo ad esempio le interviste strutturate (le quali prevedono che il valutatore ponga una serie di domande uguali a ciascun valutato); le interviste non strutturate (per le quali le domande poste dal valutatore saranno scelte da una lista ben definita ma dipenderanno da come si evolverà l’intervista); le interviste comportamentali (che invitano il valutato a raccontare delle esperienze passate tramite le quali sarà possibile individuare le sue competenze) e l’assessment center (un metodo composto da un insieme di strumenti quali role play, esercizi di orientamento, simulazioni e discussioni che permette di individuare le carenze e le doti dei diversi candidati).

Schuler e Jackson (2006) ci presentano alcuni esempi di domande per l’intervista di selezione focalizzate sui comportamenti:

- Descriva due o tre punti di forza che ritiene di avere nel trattare con le persone. Può illustrare il primo con un esempio recente?
- Mi racconti di una volta in cui ha utilizzato efficacemente le sue abilità per trattare con le persone per risolvere un problema con un cliente.
- Mantenere un network di contatti personali aiuta un manager a mantenersi al centro degli eventi. Descriva alcuni dei suoi contatti personali più utili.

Nei vari contesti considerati, l'impresa utilizzerà lo strumento più appropriato al fine di selezionare il candidato che presenti le competenze necessarie per ricoprire un determinato ruolo. La caratteristica che però accomuna i vari strumenti è rappresentata dalla necessità che la valutazione sia effettuata non da un solo valutatore ma bensì da un numero più ampio di individui competenti (interview panel), al fine di evitare una selezione soggettiva ed inefficace.

## **2.2 Formazione e sviluppo**

Una volta selezionati i candidati che potenzialmente possiedono le competenze necessarie per intraprendere una carriera internazionale di successo, l'impresa provvede ad avviare un intenso processo di formazione di tali risorse umane.

Come riportato nel paragrafo precedente, strumenti inadatti in fase di selezione comportano solitamente il fallimento dell'incarico internazionale. Allo stesso modo, l'impreparazione del candidato, attribuibile sia all'incapacità dell'impresa nell'impartire al futuro espatriato una base di conoscenze sufficienti ad affrontare il nuovo contesto, sia al candidato stesso poiché privo delle abilità necessarie, può divenire una delle principali cause di insuccesso.

L'impresa, al fine di evitare dei costi aggiuntivi inaspettati relativi al finanziamento di uno o più rientri anticipati, dovrà destinare sufficienti risorse finanziarie per la formazione dei propri candidati.

Nonostante la vera formazione si riceva solo tramite l'immersione nella cultura di destinazione, ossia direttamente nel luogo in cui avrà inizio la nuova esperienza lavorativa, ciò non toglie che sia indispensabile sottoporre i candidati ad un training nel paese di origine per prepararli anticipatamente alla nuova e diversa realtà con la quale convivranno per tutto il periodo dell'espatrio. Una volta giunti nella loro destinazione, essi dovranno confrontarsi con una cultura completamente differente dalla propria, le cui diversità potranno riscontrarsi già nelle azioni di tutti i giorni quali ad esempio i cambiamenti nelle abitudini alimentari, negli orari di svolgimento dei diversi impegni durante la giornata, nelle relazioni con il prossimo, negli atteggiamenti nei confronti dell'autorità; essi dovranno affrontare un

nuovo contesto lavorativo, caratterizzato da una diversa legislazione del lavoro, da nuove e differenti regole relative ad esempio alla durata di ciascun turno, alle modalità di esecuzione delle procedure, allo svolgimento del lavoro di gruppo, ed alla risoluzione dei conflitti.

Di conseguenza, i futuri espatriati dovranno ricevere una “formazione alla multiculturalità” non finalizzata ad imporre loro i comportamenti da tenere nei vari contesti, quanto piuttosto atta a sviluppare in loro una mentalità aperta verso realtà differenti dalla propria. Essi dovranno imparare a relazionarsi con ciò che non conoscono, senza pregiudizio alcuno, individuando le similarità e le differenze tra le diverse culture e trasformando soprattutto queste ultime in punti di forza: solo così i candidati riusciranno veramente ad adattarsi e ad accelerare il processo di apprendimento in situazioni nuove ed estranee caratterizzate da forte incertezza.

Sims e Schraeder (2004) hanno dimostrato come un’importante formazione di tipo culturale aiuti enormemente le persone a minimizzare il “culture shock”, riducendo le incertezze legate all’impatto con la nuova cultura.

L’incarico dell’espatriato deve essere gestito con accuratezza per far sì che questa esperienza possa contribuire alla formazione del “Global Mindset”, ossia un particolare orientamento cognitivo volto a risolvere problemi e a cogliere opportunità in una logica globale. Bisogna affiancare all’esperienza dell’incarico in sé alcuni strumenti che consentano di sviluppare la complessità cognitiva e la capacità di lavorare in ambienti multiculturali con stili di leadership e di lavoro differenti (Prandstraller, Quacquarelli, 2011). Un’altra finalità del processo di formazione è rivolta alla necessità di colmare le principali carenze dell’espatriato, fornendogli competenze generali o particolari, abilità ed esperienze, tali da ridurre sia eventuali incomprensioni che l’attuazione di comportamenti inappropriati.

Tarique e Caligiuri (2003) propongono un modello che contiene le cinque fasi necessarie per progettare iniziative di formazione interculturale:

1. individuazione della tipologia di incarico internazionale per il quale è necessario avviare il processo di formazione;
2. effettuare uno studio sul candidato, individuando così le capacità e competenze già possedute dall’individuo e gli eventuali fabbisogni di formazione;

3. stabilire gli obiettivi relativi al ruolo e individuare le diverse alternative tramite le quali mettere in atto il processo di formazione;
4. determinare il programma di formazione interculturale più adatto per il candidato;
5. valutare i risultati ottenuti e l'effettiva efficacia del processo di formazione interculturale.

### **2.2.1 Gli strumenti di formazione del personale**

Le metodologie utilizzate dalle imprese per perseguire la finalità di formazione dell'individuo possono essere molteplici; ciascuna di esse si distingue dalle altre in base alla durata ed ai contenuti. Lo strumento più efficace ed adatto ad ogni situazione viene identificato di volta in volta in base a diversi fattori quali il contesto di riferimento, la necessità di formazione, gli obiettivi del candidato stesso, il grado di interazione con i dipendenti locali e la durata dell'incarico.

Tra gli strumenti maggiormente utilizzati dalle imprese, Ehnert e Brewster (2008) individuano:

- briefing informali;
- affiancamenti;
- shadowing;
- formazione a distanza(e-learning);
- visite pre-partenza;
- coaching culturale;
- mentoring culturale;
- preparazione-pre rientro.

Gudykunst e Hammer (1983), analizzando le similarità e le differenze tra le varie tipologie di apprendimento, individuano due grandi macro-categorie metodologiche: i metodi didattici ed i metodi esperienziali.

Mentre i primi basano l'apprendimento di conoscenze culturali e competenze nell'utilizzo di strumenti materiali quali libri, documenti, filmati e diapositive, i

secondi, invece, individuano nelle esperienze simulate l'unico strumento di apprendimento.

La formazione esperienziale, tramite l'utilizzo di attività strutturate, ha la finalità di riprodurre delle situazioni che potrebbero verificarsi nel Paese straniero. Il formando sarà così spinto a reagire, e tramite il proprio intelletto e le proprie competenze, individuerà il comportamento più adatto da associare ad una determinata circostanza.

Queste due metodologie sono poi a loro volta suddivise in base al tipo di focus (la cultura in generale o una cultura specifica).

Possiamo quindi distinguere i vari tipi di approcci in:

- metodi didattici sulle culture in generale: utilizzano strumenti quali libri, documenti, video e lezioni in aula e forniscono al candidato informazioni generali sugli incarichi internazionali;
- metodi didattici su una determinata cultura: aiutandosi con l'utilizzo di strumenti quali libri, briefing informali e l'e-learning, i candidati hanno la possibilità di apprendere il maggior quantitativo di informazioni in merito ad una cultura, usi, costumi e abitudini ben determinate.
- metodi esperienziali sulle culture in generale: sottopongono il candidato ad una serie di esperienze simulate, permettendogli di percepire l'impatto delle differenze culturali sui loro comportamenti;
- metodi esperienziali su una determinata cultura: aiutano le persone a sperimentare e apprendere delle interazioni con gli individui della cultura del paese ospitante, e includono metodi come il role-playing, visite, coaching culturale nel Paese di destinazione e formazione linguistica (Prandstraller, Quacquarelli, 2010).

In questo contesto si è sempre fatto riferimento a numerosi strumenti volti a formare specificatamente i "futuri dipendenti espatriati".

Ciò non toglie che, parallelamente a questi ultimi, l'impresa utilizzi dei programmi di formazione "locali", volti a ridurre le distanze culturali tra l'headquarters e le sussidiarie con la finalità di evitare così eventuali incomprensioni.

Il processo di formazione in questo caso è creato ad hoc per il personale locale: l'apprendimento avviene tramite l'utilizzo di materiali che siano nella lingua e nello stile locale, così da facilitarne sia la comprensione sia l'attuazione dei comportamenti nel più breve tempo possibile.

E' importante tenere bene a mente che entrambi gli approcci di selezione e i programmi di formazione, sono realizzati ed indirizzati tenendo sempre in considerazione la strategia aziendale e gli obiettivi che l'impresa si propone di raggiungere tramite questa.

## **2.3 Espatrio**

Una volta terminato il periodo relativo alla selezione ed alla formazione del candidato, l'impresa stabilisce insieme a quest'ultimo la data e le modalità tramite le quali raggiungere il Paese di destinazione.

Il dipendente, che solo una volta effettuato il trasferimento potrà essere realmente identificato con il nome di "espatriato", ha la possibilità di trasferirsi da solo o con la propria famiglia. Le motivazioni per cui esso viaggia da solo possono dipendere dalla sua giovane età, in base alla quale non ha ancora avuto l'occasione di formare una propria famiglia, dalla breve durata del trasferimento, oppure nel caso in cui l'espatriato abbia dei figli, le cause sono attribuibili alla volontà di non stravolgere la vita di questi ultimi oppure quella del proprio coniuge.

Nel caso in cui invece l'espatriato decida di trasferirsi con la propria famiglia al seguito, le motivazioni sono individuabili nella preoccupazione secondo cui un espatrio di durata molto maggiore possa colpire l'integrità familiare, incrinandone i rapporti nel caso in cui parte di essa rimanga nel paese di origine (il coniuge ed i figli) e parte invece si trasferisca altrove (l'espatriato).

Inizialmente si pensava che l'espatrio internazionale fosse un incarico solo maschile. Ciò dipendeva dall'idea secondo cui le figure maschili, autoritarie, determinate e razionali, a differenza delle figure femminili, definite emotive e sensibili, fossero le uniche in grado di destreggiarsi in situazioni nuove ed incerte. Il riconoscimento della meticolosità, della pazienza, della cura, della capacità di ascolto

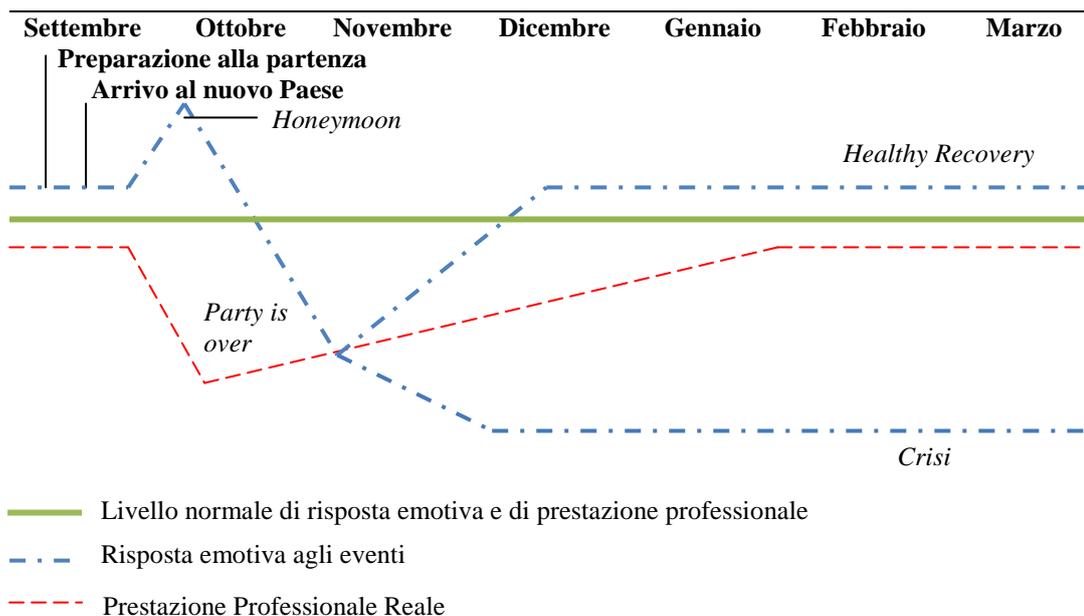
come caratteristiche tipicamente femminili ha fatto sì che si siano cristallizzati dei ruoli organizzativi “rosa” che racchiudono queste competenze, verso i quali vengono da decenni indirizzate le donne che si inseriscono nelle organizzazioni (Gabrielli, Profili 2013). Nonostante vi sia ancora tutt’oggi la prevalenza di figure maschili, soprattutto negli ultimi periodi, gli incarichi internazionali hanno visto come protagoniste anche numerose donne in carriera.

### 2.3.1 Le fasi dell’espatrio

Una volta prese le decisioni in merito a come destinare la propria abitazione nel Paese di origine che può essere ad esempio venduta o lasciata in affitto, gli espatriati si accingono a gestire il vero e proprio trasferimento nel paese di destinazione.

Harris e Moran (1979) hanno elaborato un modello che analizza le varie fasi di adattamento o non adattamento di una famiglia trasferita all’estero, il quale si focalizza sia sulla la risposta emotiva agli eventi sia sulla prestazione professionale reale. Tali fasi sono:

- Honeymoon
- The party is over
- Healthy recovery



Le fasi dell’adattamento della famiglia dell’expatriate (Harris, Moran, 1979)

### **2.3.1.1 Honeymoon**

La prima fase, la quale prende il nome di “Honeymoon” o luna di miele, ha luogo solitamente nel periodo immediatamente successivo al trasferimento. Durante questo intervallo di tempo variabile, che può durare da un minimo di una settimana fino ad un massimo di alcuni mesi, la famiglia risulta entusiasta del trasferimento. Molto spesso l’impresa segue il dipendente in questa fase iniziale tramite sia l’individuazione di trasporti agevoli e coincidenze aeree per ridurre lo stress derivante dal trasferimento, sia con l’individuazione di una casa confortevole ed accogliente, sia attraverso degli accordi con i dipendenti locali affinché essi siano disponibili a guidare la famiglia espatriata nella nuova realtà. L’espatriato e la sua famiglia, poiché ricevono dei trattamenti d’onore durante tale fase di introduzione, avranno una buona prima impressione relativa al nuovo Paese di destinazione ed a coloro che vi abitano. L’“eccessiva” accoglienza e disponibilità però, unite alla curiosità ed all’entusiasmo di conoscere un ambiente differente, fanno sì che gli individui abbiano l’impressione di trovarsi “in vacanza”, dimenticandosi momentaneamente delle difficoltà relative al trasferimento.

### **2.3.1.2 The party is over**

“The party is over” rappresenta la fase successiva alla luna di miele, durante la quale è ormai svanito l’entusiasmo del primo periodo successivo al trasferimento. La famiglia espatriata comincia a sentire la mancanza sia dell’ambiente sicuro dal quale proveniva sia degli amici e parenti che rappresentavano per tutti un vero punto di riferimento. Gli espatriati e le proprie famiglie si trovano in un luogo in cui dovranno cercare di ricreare dei nuovi rapporti sociali informali come quelli che avevano nel loro Paese di origine, con un’unica difficoltà legata al fatto che non sarà per loro così facile individuare tali persone a causa delle differenze culturali, sociali e linguistiche.

Sono maggiori inoltre in tale periodo le lamentele riguardo lo stile di vita condotto nel paese, poiché le abitudini di vita hanno dovuto subire dei notevoli cambiamen-

ti, ed aumenta quindi l'esigenza di trovare dei connazionali nei quali poter ritrovare degli individui "familiari".

Il manager e, indirettamente, anche tutta la sua famiglia, partono con l'idea di *essere per il lavoro* e raramente riescono a *essere con gli altri* (Decastri, 1993). Per questo motivo risulta ancor più difficile per loro instaurare delle nuove relazioni sociali.

Due delle maggiori difficoltà riscontrate in questa fase sono rappresentate dallo "shock culturale" e dallo "shock da ruolo".

Lo shock culturale viene definito da Harris e Moran (1979) come una conseguenza "creata dall'ansia che deriva dalla perdita di tutti i simboli impiegati nelle relazioni sociali che ci sono familiari".

Allo stesso modo invece M. Decastri (1993) definisce il *culture shock* come "un trauma originato dalla scoperta della propria inadeguatezza al nuovo contesto, al senso di disorientamento, e dall'esigenza di dover imparare ad affrontare atteggiamenti e aspettative molto diverse da quelli a cui si è abituati".

La probabilità di reagire in modo virtuoso allo shock dipende dalle attitudini individuali e alle competenze interculturali che il soggetto è riuscito ad acquisire nella fase di preparazione all'incarico o precedentemente (Samarra, 2013).

Nel periodo di inserimento, l'espatriato può andare incontro ad uno *shock da ruolo* che si manifesta quando percepisce uno scostamento fra le proprie aspettative riguardo al ruolo professionale e quelli che sono in realtà i compiti assegnati (Samarra, 2013).

### **2.3.1.3 Healthy recovery**

"The healthy recovery" rappresenta la fase finale del processo di espatrio. Essa viene identificata nella capacità o nell'incapacità dei vari soggetti di mettere fine alle loro lamentele ed allo stato negativo in cui vertevano nella seconda fase (the party is over), a favore di un riscatto individuabile caratterizzato da uno stato emotivo più positivo, propositivo e nella propensione al cambiamento.

Durante questa fase ciò che realmente si valuta è la capacità di adeguamento/assestamento ed adattamento dei diversi individui. Solitamente questi termini sono intercambiabili tra loro, ma J.M. Patterson (1988) attribuisce un diverso si-

gnificato a ciascuno di essi se analizzati in un contesto di trasferimento internazionale di una famiglia in un nuovo ambiente.

Con i termini adeguamento/assestamento si fa riferimento a cambiamenti di piccola entità affinché sia possibile sopravvivere alla nuova situazione. L'adattamento invece, individuato in uno diverso stato psicologico dell'individuo, indica una scala di cambiamenti più ampia in grado di dare una soluzione ai maggiori fattori fonte di stress. Tra questi ultimi ritroviamo ad esempio quelli più rilevanti quali ad esempio il trasferimento all'estero, e quelli meno complessi derivanti invece da tensioni irrisolte, dai litigi con i propri vicini, dal traffico etc.

Secondo l'autore, le modalità di adattamento con cui è possibile risolvere questi problemi di stress, si identificano a livello *individuale* nell'utilizzo delle proprie capacità e conoscenze, nella propria personalità, salute psicologica ed emotiva e infine nella stima in sé stessi; a livello *familiare* tramite il grado di coesione, l'adattabilità, l'organizzazione e la struttura del gruppo; mentre infine a livello *comunitario* attraverso la capacità comunicativa e lo sfruttamento delle reti sociali. Nel caso in cui questi fattori di stress non potessero essere eliminati del tutto, gli individui hanno ugualmente la possibilità di utilizzare gli strumenti a loro disposizione per gestirli e controllarli, riducendo l'impatto delle conseguenze negative sulla loro vita.

Navas (2007) identifica cinque ambiti di adattamento degli espatriati:

- la politica ed il governo;
- il lavoro;
- l'economia, incluso il consumo di beni e servizi;
- le relazioni familiari;
- le relazioni sociali;
- l'ideologia, la quale include da un lato il modo di pensare i principi ed i valori, dall'altro le credenze religiose ed i valori.

Nonostante gli espatriati devono provvedere separatamente all'adattamento in ciascuno di questi ambiti, ciò non toglie comunque che essi siano interconnessi tra loro.

In relazione all'importanza ed all'interconnessione dei diversi ambiti associati da ciascun individuo, è possibile individuare due principali fenomeni: lo "spillover" ed il "crossover".

Il primo avviene a livello infraindividuale ( $\alpha$ ) e si identifica nel trasferimento di stati d'animo in una stessa persona, tra ambiti differenti (ad esempio l'entusiasmo nel lavoro che può influire anche nelle relazioni sociali e familiari). Il crossover invece è un fenomeno interindividuale che prevede il trasferimento dello stato d'animo, positivo o negativo quale esso sia, da una persona ad un'altra. Esso può coinvolgere ambiti simili ( $\gamma$ ) o diversi fra loro ( $\beta$ ) (ad esempio lo stato d'animo così positivo di un soggetto che tramite la comunicazione verbale, può "contagiare" la persona con cui si parla).

Ambiti:	Espatriato	Coniuge	Figli (1...n)
Lavoro/scuola			
Relazioni sociali			
Vita pubblica ed altro	$\alpha$		
Shopping e intrattenimento			
Altri ambiti			

Crossover e Spillover, (Black e Stephens 1989)

## 2.3.2 I soggetti coinvolti

Fino ad adesso il focus dell'espatrio è stato incentrato sulla figura del manager, e sulle difficoltà incontrate dallo stesso a causa del trasferimento. In questo contesto è bene analizzare anche le importanti conseguenze ed implicazioni che un trasferimento internazionale può avere sugli altri membri della famiglia: il coniuge ed i figli.

### 2.3.2.1 Il coniuge

Il coniuge (marito o moglie) è il primo a dover affrontare l'impatto del trasferimento e di conseguenza è su di lui che ricade la maggior parte dello stress. Le ri-

cerche sembrano indicare che la moglie in particolare paga il prezzo più alto del trasferimento della famiglia (Gaylord, 1979), e nel caso in cui l'espatrio abbia successo, gran parte del merito va attribuito a lei.

Il coniuge si confronta con la cultura straniera già dalle prime relazioni basilari instaurate nella vita di tutti i giorni: senza a volte alcuna preparazione linguistica, esso si trova a dover risolvere alcune questioni relative alla banca, alla scuola dei figli, agli acquisti e così via.

Molto spesso la perdita del lavoro del coniuge nel paese di origine in seguito al trasferimento, nonostante essa sia certamente compensata da un maggiore stipendio dell'espatriato, rappresenta uno dei principali fattori che influiscono sull'accettazione dell'incarico internazionale.

Il ragionamento alla base di tale decisione non è solo legato all'aspetto retributivo, quanto piuttosto a quello fisico/psicologico: la rinuncia del proprio lavoro per trasferirsi all'estero, comporta la perdita di un'attività dalla quale derivava una grande soddisfazione per il coniuge e anche l'impiego di parte del suo tempo.

Durante il trasferimento, mentre l'espatriato ed i figli continuano a svolgere, anche se in modo completamente diverso, le medesime attività quotidiane del Paese di origine (rispettivamente il lavoro e la scuola), il coniuge è la figura familiare maggiormente colpita da questo evento. Dopo la perdita del proprio lavoro esso si trova a dover cercare un nuovo impiego nel Paese di destinazione che gli permetta di ricevere la medesima soddisfazione, oppure delle nuove attività tramite le quali trascorrere il suo tempo. Lo stravolgimento più completo delle attività giornaliere e la mancanza del supporto derivante dalla vicinanza di amici e parenti, possono spesso essere una delle principali cause di disagi fisici o psichici del coniuge o addirittura di rimpatrio anticipato per insuccesso dell'incarico.

### **2.3.2.2 I figli**

La scuola dei figli influisce sulla scelta della localizzazione geografica dell'espatrio. La volontà dei genitori in questo caso è quella di garantire un buon livello di apprendimento ai loro figli, e di conseguenza tenderanno a scegliere le scuole migliori che permetteranno loro di raggiungere questo obiettivo.

I figli sono solitamente iscritti in scuole internazionali con altri bambini provenienti da luoghi geografici diversi. La lingua in cui sono svolte le materie principali è l'inglese ed in aggiunta saranno ugualmente condotte un numero minore di lezioni nella lingua del Paese locale.

Per i figli l'inserimento in un'altra scuola, anche senza trasferirsi all'estero, non è facile poiché è necessario un intervallo di tempo per abituarsi al nuovo contesto e alla perdita dei propri amici e dei propri punti di riferimento. Di conseguenza, in caso di trasferimento in un Paese estero, l'inserimento è reso ancor più complesso e lento a causa della differenza linguistica. Solitamente però grazie alla loro semplicità e spontaneità, i bambini sono i primi, tra tutti i membri della famiglia, a riuscire ad inserirsi in un arco di tempo più breve.

Alcune ricerche hanno individuato due fasce di età, quella tra i 3 e 5 anni e quella dell'adolescenza, in cui è sconsigliato effettuare un trasferimento.

Nel primo caso si tratta di un'età in cui i bambini imparano a socializzare con i primi amici e i termini "avanzamento di carriera" o "miglioramento del benessere economico della famiglia" hanno una valenza troppo astratta per poter essere compresa; nel secondo caso, si tratta del periodo in cui il gruppo dei pari assume un'importanza notevole nell'alimentare i sentimenti di sicurezza di un ragazzo e in cui risulta particolarmente difficile ricreare questi legami in un nuovo ambiente (Decastri, 1993).

## **2.4 Rimpatrio**

Una volta terminato il periodo di soggiorno all'estero, segue la fase di rimpatrio tramite la quale volge a termine la carriera internazionale intrapresa dal dipendente.

Spesso le aziende attribuiscono poca importanza a questa fase della carriera dell'espatriato in quanto si pensa che il vero "scoglio" dell'incarico sia rappresentato dal trasferimento iniziale verso il Paese estero, e non da quello finale diretto nuovamente nel Paese di origine. Per queste ragioni l'espatriato riceve un maggiore supporto psicologico, economico ed istruttivo da parte dell'impresa in fase di arrivo piuttosto che in quella di rientro.

Nonostante le considerazioni mosse sull'argomento da numerose imprese, è con grande e amara sorpresa che i manager e le loro famiglie realizzano che tornare a casa è, per certi versi, più difficile e doloroso che partire (Adler, 1981; Stroh, 1988; Morgan, 2004).

Il disadattamento al rientro è così speculare al disadattamento dovuto all'impatto con il paese in cui si era stati trasferiti, tanto che si parla di "shock culturale inverso" (Ronen, 1986).

Questo tipo di fenomeno, che viene ugualmente definito "shock da rientro", dipende dalla sottovalutazione del processo di espatrio, le cui difficoltà risultano inaspettate sia per l'impresa che per l'individuo stesso.

Mentre prima della partenza vi è un vero e proprio programma di training organizzato dall'azienda, tramite il quale si dà la possibilità al dipendente di prepararsi psicologicamente e mentalmente al nuovo contesto di arrivo, la fase di ritorno, poiché sottovalutata, è quasi priva di alcun tipo di supporto.

L'idea alla base di questo approccio aziendale, è quella secondo cui l'individuo dovrà semplicemente "reinserirsi" in un contesto che già conosce, caratterizzato dalle medesime persone e spazi. Ciò che però questo non considera, è lo scorrere del tempo. Niente sarà più nello stesso stato in cui si trovava al momento della partenza: né l'ambiente lavorativo (i colleghi non solo non saranno più gli stessi, ma alcuni di loro ricopriranno ormai ruoli differenti forse più rilevanti rispetto a prima), né la cerchia di amici, né tantomeno gli stessi protagonisti dell'espatrio: il manager e la propria famiglia.

*Ero tornato, ero sbucato, avevo fatto fortuna [...] ma le facce, le voci  
e le mani che dovevano toccarmi e riconoscermi non c'erano più.  
[...] Venivano da troppo lontano, non ero più quello di casa [...] il  
Mondo mi aveva cambiato (Cesare Pavese).*

Soprattutto nei casi in cui l'espatrio si è concluso con successo, risulta ancor più difficile il processo di riadattamento al contesto di provenienza.

In seguito al trasferimento nel Paese estero, dopo una fase iniziale di disorientamento, l'individuo ha dovuto adattarsi al contesto di destinazione mettendo in discussione i propri valori ed abitudini, il proprio modo di analizzare e vedere la realtà non è ormai lo stesso al rientro.

La conseguenza è una maggiore capacità di analisi e di valutazione della propria società di cui non si accettano più in modo acritico le limitazioni e le restrizioni. Si guarda al proprio ambiente con gli occhi di un *outsider* e perciò si diventa molto più critici di tutte quelle contraddizioni che sono intrinseche a ogni sistema culturale (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

In relazione alla constatazione dell'effettiva carenza di adeguati supporti per il rientro degli espatriati, le motivazioni proposte dalle imprese sono identificabili nella mancanza di fondi necessari per l'attuazione di tali strumenti, nella mancanza delle competenze adeguate ed infine nella scarsa percezione della rilevanza di questi sistemi.

Una recente ricerca condotta dall'ASPI sulla base di un questionario inviato a 79 responsabili della gestione del personale operanti all'interno di grosse multinazionali americane dimostra che solo il 31% delle aziende indagate disponeva di un programma formale di rientro; di queste, solo il 22% istituiva tali programmi prima del trasferimento, il 35% includeva anche la moglie e il 15% i figli (Harvey, 1989).

Tipi di supporto forniti dai programmi di preparazione al rientro (nel 31% delle imprese)	% di imprese che li utilizzano
• analisi dei percorsi di carriera.....	66%
• programmi per ridurre l'isolamento socioculturale.....	15%
• supporto nei problemi collegati alle tasse.....	27%
• supporto nei problemi collegati al declino nello standard di vita.....	5%
• assistenza finanziaria per il "problema casa".....	38%
• programmi per ridurre i problemi originati dal non avere una posizione per l'espatriate.....	9%
• interventi per limitare la tendenza degli espatriate a lasciare l'organizzazione.....	2%
• interventi per colmare la mancanza di continuità nelle relazioni con gli amici.....	10%
• "assistenza" nei problemi del "reinsediamento", come la scuola, i trasporti ecc.....	58%

Tipi di supporto forniti dai programmi di preparazione al rientro (Harvey, 1989)

Le motivazioni principali secondo cui le imprese dovrebbero dotarsi di adeguati sistemi di pianificazione del rientro, sono individuabili nel fenomeno del *turn over* e nel rischio di compromettere le future carriere internazionali.

Nel caso in cui l'impresa non riconosca all'espatriato le conoscenze, le abilità e le competenze acquisite durante il periodo all'estero tramite l'assegnazione di un incarico (dopo il rimpatrio) volto a valorizzare la persona, l'individuo potrebbe essere tentato di fare domanda altrove. Occorre aggiungere che, molto frequentemente, l'esperienza accumulata a livello internazionale diviene una notevole attrattiva per altre aziende che volentieri offrono retribuzioni particolarmente elevate per assicurarsi i servizi del manager rimpatriato; le dimissioni che spesso ne conseguono sono così da attribuirsi sia a ragioni di ordine motivazionale sia a motivi economici (Kendall, 1981).

Inoltre, il senso di smarrimento e disadattamento dovuti allo shock culturale inverso, unito all'insoddisfazione mostrata dal manager espatriato in relazione al ruolo assegnatogli una volta tornato, ed al carente sostegno aziendale, possono demotivare i prossimi potenziali espatriati compromettendo le future sorti dell'azienda.

Il processo di rimpatrio non è identificato solo con il vero e proprio ritorno a casa, in quanto parte di esso viene predefinito in molte occasioni ancor prima della partenza. E' possibile così individuare le tre principali fasi di definizione del processo di rimpatrio:

- fase pre-partenza: già ancor prima che il dipendente abbia raggiunto il Paese estero, si dovrebbero definire con l'azienda le aspettative e le disponibilità reciproche in merito alla posizione da ricoprire al ritorno, in base alle conoscenze acquisite ed alle disponibilità offerte dall'impresa, oppure a quale retribuzione corrispondere al dipendente. Ovviamente in questa fase sono definite solo le linee generali delle opportunità che potrebbe presentarsi al rientro, in quanto nel periodo trascorso all'estero potrebbero verificarsi numerosi eventi con conseguenze correlate alle sorti dell'individuo;
- fase durante l'incarico: durante il periodo trascorso all'estero, è necessaria una continua comunicazione e collaborazione reciproca tra l'impresa e

l'espatriato, così da tenere in conto gli eventi verificatisi nel corso del tempo per le relative decisioni in merito al rientro;

- fase al termine dell'incarico: al termine dell'incarico, date per certe le circostanze attuali, l'impresa dovrebbe fornire il giusto supporto in ambito lavorativo e non al fine di favorire il reinserimento del dipendente.

Anche se il disagio viene vissuto in modo univoco e difficilmente articolabile dal manager espatriato e dalla sua famiglia, la presenza di diversi aspetti concorrenti fa sì che si debbano prendere in considerazione gli elementi personali e lavorativi del rimpatrio, analizzandoli separatamente in modo da individuarne le cause e i possibili rimedi (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

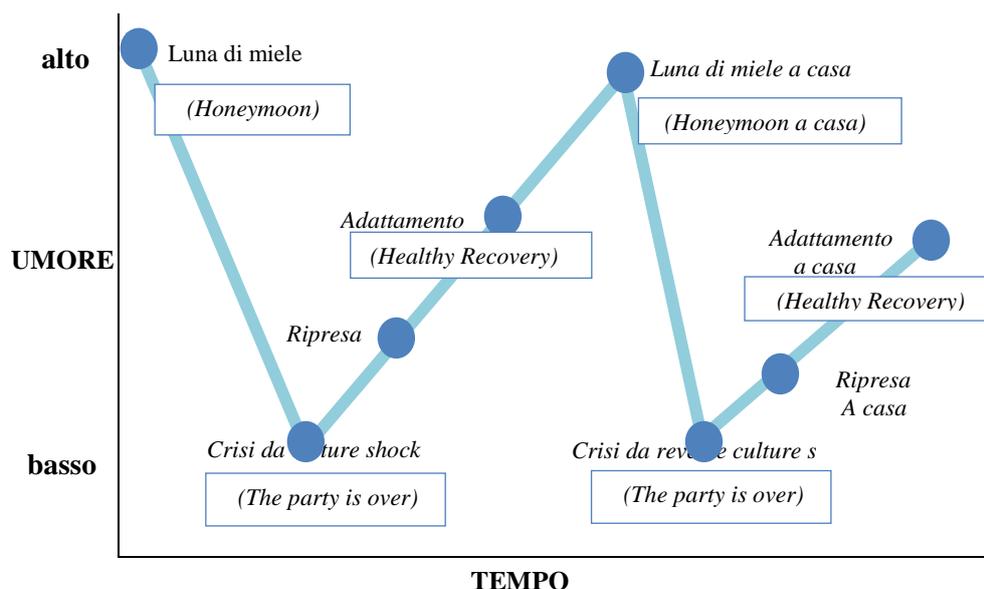
Saranno di seguito analizzati:

- il riadattamento emotivo;
- il riadattamento lavorativo.

### **2.4.1 Il riadattamento emotivo**

Dal punto di vista emotivo, il riadattamento alla propria cultura porta con sé stati d'animo contrastanti quali: l'entusiasmo di "ricongiungersi" con il Paese di origine e nel contempo la nostalgia ed il desiderio di tornare all'estero; la felicità nel riconoscere dei volti familiari ed il senso di solitudine provato nel non essere compresi, ed infine l'entusiasmo di mostrare a tutti la persona nuova, più completa e differente che si è divenuti e al contempo la negazione degli importanti cambiamenti personali avvenuti in seguito all'adattamento ad una cultura straniera.

Secondo Oberg (1960), il processo di adattamento e gli stati d'animo che coinvolgono gli espatriati, speculari sia nella fase di arrivo che in quella del ritorno, sono rappresentati tramite la seguente curva a W.



Modello della curva a W (Oberg, 1960)

La maggior parte degli individui che hanno affrontato con successo l'espatrio, portano con sé importanti cambiamenti psicologici e culturali, attribuibili agli sforzi graduali effettuati nel tentativo di integrarsi con una nuova realtà.

Di conseguenza, in seguito a questo processo di trasformazione interiore, in essi si è creata una nuova identità individuabile in un modo differente di approcciarsi con le situazioni che incontrano, di guardare le cose e di rapportarsi con gli altri, la quale renderà ancor più difficile il processo di riadattamento alla cultura di origine.

Sussman (2002) ha applicato il concetto di identità culturale al rientro e ha trovato che i diversi cambiamenti nell'identità culturale agiscono come predittori dei diversi esiti del rimpatrio (Pandstraller, Quacquarelli, 2011). In seguito al processo di adattamento ad una nuova cultura, il modello individua quattro tipi di identità culturale, a ciascuna delle quali è associato un diverso approccio al rientro: affermativo, sottrattivo, additivo e globale.

- affermativo: l'identità culturale di questo tipo è quella di colui che, nonostante fosse all'estero, ha mantenuto i rapporti e rafforzato sentimenti positivi per il Paese di origine. Per questo per l'individuo il reinserimento sarà positivo e poco stressante;
- sottrattive e additive: questi tipi di identità culturale, sono tipici di coloro che si sono perfettamente adattati al Paese di destinazione, rinnegando

quasi le proprie origini. Questi individui saranno sottoposti ad un elevato grado di stress prima di riuscire a reinserirsi nuovamente;

- globale: è tipico di coloro che hanno intrapreso una carriera internazionale durante gran parte della loro vita, essendosi recati in moltissime destinazioni differenti. Non avendo così un diretto attaccamento con nessuna delle destinazioni in particolare, questi individui si sentono parte di una grande “società globale” e di conseguenza non sarà per loro difficile reinserirsi in un nuovo contesto, qualunque esso sia.

### **2.4.2 Il riadattamento lavorativo**

I principali problemi in ambito lavorativo riscontrati dal manager espatriato una volta ritornato nel Paese di origine, possono essere di diversa natura: alcuni di essi sono direttamente collegati alle attese del lavoratore, altri invece alla retribuzione, alle indennità ed ai benefits, altri ancora allo stato d’animo ed alle sensazioni percepite in relazione al lavoro.

Dopo un certo periodo trascorso all’estero, il dipendente torna avendo acquisito nuove competenze manageriali, quali la capacità di “problem solving”, l’abilità di saper prendere decisioni altamente rischiose in situazioni ambigue, nuove attitudini alla comunicazione, una nuova lingua e così via. Sulla base di questo nuovo bagaglio di esperienze e conoscenze, l’espatriato si aspetta di essere reinserito nell’azienda tramite l’assegnazione di un ruolo che gli permetta di mettere in pratica tutto ciò che ha acquisito.

Molto spesso però le aspettative del dipendente non coincidono con ciò che accade nella realtà: nonostante l’individuo rappresenti oramai una fonte di vantaggio competitivo per l’impresa, questo, frequentemente, viene assegnato a ricoprire un ruolo uguale o di grado inferiore rispetto quello di partenza, associato a responsabilità, autonomia e discrezionalità molto al di sotto di quelle che aveva con l’incarico estero. La conseguenza di queste azioni è l’elevato turn-over dei manager espatriati, i quali, una volta tornati, fanno domanda per un posto di lavoro in una altra impresa.

Solo in alcuni casi l’impresa riesce veramente a valorizzare il dipendente attribuendogli un ruolo di pari responsabilità rispetto a quello estero.

*Si passa da una completa indipendenza, dove ogni decisione è possibile, a una situazione in cui se occorrono due matite, è necessario compilare un modulo (Labovitz, 1977).*

*All'estero, l'espatriate è normalmente in una posizione caratterizzata da un livello di autonomia piuttosto elevato. Le posizioni estere sono tendenzialmente molto challenging e il manager si può comportare quasi fosse un imprenditore [...] Invece di essere un leader, il repatriate è un membro qualsiasi dell'organizzazione e deve fare molta attenzione a qualsiasi azione che compie [...] (Smith, 1975).*

La principale causa di turn-over viene attribuita alle imprese, le quali molte volte, non predispongono dei piani di reinserimento per l'espatriato.

Un'altra fonte di disorientamento per l'espatriato si ha nel caso in cui al proprio ritorno, dopo aver scoperto di non avere possibilità alcuna di fare carriera all'interno della propria impresa, esso viene a conoscenza che i suoi colleghi rimasti presso quella sede hanno fatto carriera nel frattempo, ed alcuni di essi sono anche suoi superiori. Questo può innescare nell'individuo un senso di impotenza, rabbia ed addirittura il pentimento per aver intrapreso un incarico internazionale, il cui unico risultato è stato un "doppio" shock di adattamento a fronte di alcun tipo di riconoscimento sul lavoro.

A ciò si aggiungono le notevoli pressioni finanziarie cui l'intera famiglia è sottoposta: all'estero la remunerazione era abbondante, gonfiata da consistenti indennità e agevolazioni varie, il che consentiva di mantenere uno standard di vita particolarmente elevato; al rientro invece il reddito disponibile subisce un'improvvisa compressione (Decastri, 1993). Se poi si confrontano le difficoltà della moglie a trovar lavoro e la probabile necessità di dover procedere all'acquisto dell'auto, ci si rende conto di come le pressioni finanziarie possano intaccare a fondo la serenità della famiglia (Ronen, 1986; Harvey, 1989).

## **2.5 Retribuzione**

Il "pacchetto retributivo" di espatrio rappresenta un elemento fondamentale per gestire in maniera efficiente le assegnazioni di personale all'estero.

Questo può differire da paese a paese ed avere la finalità di incentivazione e ricompensa del lavoratore espatriato.

La retribuzione del lavoratore deve rispettare i criteri di equità interna e competitività esterna. La strategia retributiva deve essere equa così da associare un livello salariale più alto a coloro che ricoprono ruoli con maggiori responsabilità e discrezionalità, mentre un quantitativo monetario più basso a coloro che svolgono compiti elementari e sono investiti di minori responsabilità.

“Un’impresa però non può prestare attenzione solo a questi aspetti di natura interna. Deve sempre domandarsi come si comporta il mercato in cui opera e i suoi competitor. E’ evidente infatti, che per trattenere e motivare i propri dipendenti, in particolare i best performer o gli alti potenziali, occorre che l’impresa mantenga sempre competitivi i suoi trattamenti retributivi con quelli riconosciuti dal mercato” (Gabrielli, Profili 2013).

Vi è uno scarso ammontare di teorie e/o ricerche empiriche sulla retribuzione dei manager globali, data la sua importanza, in primo luogo dovuta alla complessità di determinare il sistema di compensazione in diversi contesti ambientali (Black, 1992, Harvey 1993a, Hodgetts e Luthans 1993).

Prandstraller e Quacquarelli analizzano le varie tipologie di modelli retributivi e ne descrivono le principali quattro:

- home country based approach (“build up”);
- host based approach (“market rate”);
- selected country;
- hybrid.

### **2.5.1 Home country based approach (“build up”)**

Questo primo modello retributivo è considerato uno tra i più utilizzati nel nostro Paese.

Esso fissa l’ammontare della retribuzione dell’espatriato a partire dallo “stipendio figurativo” (notional), ossia quello che il lavoratore avrebbe percepito nel caso in cui avesse svolto delle mansioni equivalenti in patria. Il valore così ottenuto viene poi adeguato in base al costo della vita ed al carico fiscale contributivo nel Paese

di destinazione, così da garantire al lavoratore il medesimo potere di acquisto che aveva in patria.

I vantaggi derivanti da questo metodo sono quelli di garantire un trattamento equo ai lavoratori, indipendentemente dal Paese di origine. Ovviamente esso consente di giustificare retribuzioni differenti pagate a lavoratori provenienti dal medesimo Paese e diretti verso destinazioni diverse: lo stipendio sarà adeguato in base ai costi del paese. Questo metodo, che necessita di regolari aggiornamenti per stare al passo con l'evoluzione della vita ed il costo dei costumi, è inadatto per periodi di espatrio superiori ai tre anni, poiché l'espatriato ha un legame che tende ad attenuarsi con il Paese di origine e ad avere riferimenti più forti con quello di destinazione. Ma il vero punto critico di questo sistema consiste nel fatto di dare origine a differenti livelli di retribuzione per personale proveniente da diversi Paesi e questo fatto può creare disagi all'interno di strutture multinazionali (si pensi alle differenze tra un italiano ed un tedesco che svolgono le stesse funzioni in un Paese terzo) (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

La maggior parte delle aziende che utilizzano il *Host country based approach* sono soliti erogare degli incentivi da aggiungere alla normale retribuzione salariale predefinita, essi sono:

- l'indennità di espatrio o di servizio estero: è costituita da un ammontare corrisposto al lavoratore dovuto ai disagi del trasferimento;
- l'indennità di disagio: è quell'incentivo corrisposto al lavoratore per diminuire le difficoltà incontrate nel momento in cui quest'ultimo e la sua famiglia si confrontano con una realtà differente dalla propria;
- l'indennità di prima sistemazione: costituisce quel quantitativo monetario relativo a coprire parte delle spese iniziali sostenute dal lavoratore quali i mobili, il vestiario, l'abitazione.

Altri tipi di indennità previste in determinate circostanze possono essere poi quelle relative alle assegnazioni di lunga durata, l'indennità "pionieristica" per le località in Paesi sottosviluppati, e quella riconosciuta ad un certo punto della carriera.

### **2.5.2 Host based approach (“market rate”)**

Il secondo approccio che un’ impresa può adottare per definire quello che sarà il livello retributivo del dipendente espatriato, ovvero il “Host based approach”, si basa sulla struttura retributiva del Paese di destinazione, per lavori di equivalente livello o valutazione.

Tale modello ha l’ obiettivo di aggiungere alla retribuzione anche dei benefits e delle indennità al fine di coprire interamente gli oneri finanziari che il dipendente dovrà sostenere all’ estero.

I pregi che si riscontrano, rispetto al primo modello, nel definire il compenso secondo questo approccio, sono sia il raggiungimento di un buon livello di equità nel trattamento relativo a dipendenti che provengono da differenti contesti geografici, sia una notevole facilità di gestione per l’ impresa, sia l’ efficacia del metodo in caso di espatri di durata superiore ai tre anni.

Il problema più rilevante nell’ applicazione del “host based approach” si riscontra nei casi in cui le destinazioni del dipendente sono Paesi con un mercato del lavoro caratterizzato da un livello dei salari molto basso. I dipendenti saranno infatti demotivati se, in seguito alla decisione di espatrio, si troveranno a percepire un salario reale nettamente inferiore rispetto a quello che percepiscono nel Paese di origine. Un esempio potrebbe essere un manager di una multinazionale americana che viene inviato a gestire una divisione aziendale situata in un paese in via di sviluppo come l’ India.

### **2.5.3 Selected country**

Secondo questo modello la retribuzione dell’espatriato risulterà indipendente dall’ammontare fissato nel Paese di origine e di destinazione, e si baserà su di un’unica struttura salariale valida per tutti.

Rispetto ai modelli precedenti il “selected country” diminuisce le controversie fra i manager espatriati provenienti da diversi Paesi e favorisce il senso di unità ed appartenenza ad un gruppo.

### **2.5.4 Hybrid**

Un modello retributivo di recente applicazione è quello ibrido anche detto “Hybrid”. Esso prevede la determinazione del livello salariale dell’espatriato sia in base ai criteri retributivi utilizzati nel Paese di origine sia a quelli del Paese di destinazione.

La realtà del Paese di provenienza sarà la base per un importo fissato nella valuta di quel Paese per coprire le spese lì sostenute e destinate all’incentivazione; la realtà del Paese di destinazione influenzerà i trattamenti esteri che saranno equivalenti per tutte le persone, di qualunque origine, che operano in un determinato Paese (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

## **Capitolo 3**

# **IL MODELLO ORGANIZZATIVO DELL'IMPRESA INTERNAZIONALE**

### **3.1 Modalità di gestione, politiche di global staffing**

Il nuovo contesto politico, economico e sociale in cui viviamo oggi, tramite il miglioramento dei trasporti e della trasmissione delle informazioni, ha favorito il fenomeno della Globalizzazione; in questa nuova ottica, le imprese che vogliono mantenere la loro competitività sul mercato devono necessariamente operare in un'ottica "Globale".

Ovviamente gli strumenti di gestione aziendale atti a perseguire tale finalità sono molto più onerosi e complessi rispetto a quelli utilizzati nel caso in cui l'impresa decida di operare solo in ambito domestico.

D'altronde oggigiorno solo "internazionalizzandosi" l'azienda riuscirà a far fronte alle difficoltà legate al nuovo contesto economico ed ad adattarsi a queste il più velocemente possibile.

Le principali caratteristiche di un'impresa internazionale possono essere individuate nella "multiculturalità" e nella "dispersione geografica".

Per quanto riguarda la prima, con il termine multiculturalità, si fa riferimento ad una composizione culturale interna all'azienda molto più varia, composita e complessa rispetto a quella delle altre imprese che operano in modo circoscritto solo all'interno del proprio Paese.

I dipendenti che rappresentano per l'azienda non solo i principali titolari di interessi istituzionali ma anche il suo "motore o fonte" di forza, concorrono tramite le loro abitudini, personalità, cultura, lingua, valori ed ideali nel formare la cultura aziendale. Essi, tramite le energie impiegate nel lavoro, trasferiscono all'azienda parte della loro storia di vita.

La seconda caratteristica che descrive l'impresa internazionale è la dispersione geografica. In tal senso, l'azienda internazionale è l'espressione più significativa dell'azienda divisa (Masini, 1970). Si caratterizza, in particolare, per un elevato livello di estensione orizzontale e spaziale (Airoldi, 1989; Coda, 1965): è definita

da un'alta numerosità di combinazioni economiche parziali per mercato e per aree geografiche; presenta altresì un'elevata numerosità di unità operative fisicamente e spazialmente separate, unità impegnate a governare le varie combinazioni economiche parziali identificate dai mercati e dalle aree geografiche extra-nazionali (Decastri, 1993).

Nonostante l'elevata dispersione geografica, l'azienda viene definita come un sistema unitario costituito da una molteplicità di elementi. Quello che permette la connessione tra di essi, è l'esistenza di relazioni laterali e verticali tra le varie divisioni situate in sedi aziendali differenti; il coordinamento tra le varie sedi consente anche lo sfruttamento e l'ottimizzazione delle interdipendenze reciproche.

Il soggetto economico di aziende internazionali deve quindi far convivere al proprio interno l'articolazione e la diversificazione culturale con l'imprescindibile esigenza di unitarietà, a sua volta condizione primaria di attuazione dei principi di unità, di direttiva e di comando che è prerogativa degli organi di governo economico (Airoldi, 1989; Masini 1970).

Tutte le imprese che devono determinare il proprio posizionamento strategico nel mercato di riferimento, scelgono di agire secondo due differenti approcci:

- la differenziazione locale: viene usata prevalentemente nei casi in cui l'headquarters decide di lasciare un maggiore spazio alla cultura locale per favorire l'integrazione; di conseguenza in tal caso sarà data maggiore autonomia e libertà decisionale alle sussidiarie così da garantirne l'efficacia di funzionamento. Tale approccio si basa quindi sull'utilizzo di politiche differenti per ciascun Paese;
- l'integrazione globale: al contrario del primo tipo di approccio, l'impresa in tal caso punta sull'efficienza. Essa attua le medesime politiche all'interno dei diversi Paesi, incrementando il controllo da parte della sede centrale sulle filiali, e lasciando di conseguenza una minore autonomia decisionale a queste ultime. Poiché l'obiettivo dell'impresa è quello di ridurre i costi, essa cercherà di sfruttare al massimo il fenomeno delle economie di scala.

Tuttavia, è piuttosto raro seguire in modo “puro” uno dei due approcci: la sfida per molte imprese sta nel trovare il giusto bilanciamento fra differenziazione locale e integrazione globale, in considerazione sia dei fattori interni sia esterni (Sammorra, 2013).

Anche per la direzione HR, quindi, il compito più delicato per contribuire al successo dell’impresa nell’ambiente internazionale consiste nel trovare tale equilibrio in modo da riuscire a soddisfare le aspettative e i bisogni dei dipendenti nei diversi Paesi, ma all’interno di una cornice comune definita da una strategia HR globale (Scullion, Starkey, 2000).

Per trovare il giusto equilibrio è necessario effettuare uno studio riguardo gli aspetti simili e dissimili dei vari Paesi al fine di sviluppare un approccio ibrido che si adatti perfettamente al contesto. In particolar modo, nell’ottica della gestione delle risorse umane, i fattori che permettono di comparare realtà differenti sono: l’assetto istituzionale e la cultura nazionale.

Il primo consiste nelle istituzioni che caratterizzano un determinato Paese, le quali ricomprendono il tipo di governo, l’ordinamento legislativo, il mercato del lavoro e molti altri aspetti. Dal tipo di istituzione dipende il grado di autonomia decisionale della HR in merito ad esempio a questioni quali la retribuzione.

La cultura nazionale è ciò che definisce l’identità di un Paese. Essa è il risultato della combinazione di una molteplicità di elementi quali le guerre che hanno coinvolto il Paese che hanno dato vita a numerose storie e miti, i valori di una popolazione, le credenze, i simboli, i modi di agire e di pensare e le mappe concettuali di una popolazione. Gli elementi tangibili tramite i quali la cultura si esprime sono il linguaggio, la religione e le tradizioni.

Esistono due diverse letterature, “l’approccio universalistico” e “la tesi della convergenza”, che analizzano l’evolversi della cultura nazionale e dell’assetto istituzionale nei diversi Paesi.

Secondo l’approccio universalistico, a causa della globalizzazione che rende omogenei e non più distinguibili questi due fattori in un contesto globale, le imprese adotteranno gli stessi modelli gestionali e le stesse politiche nei vari Paesi. La tesi della convergenza, a differenza del primo approccio, esalta invece l’idea se-

condo cui i Paesi conserveranno una propria e distinta specificità rispetto alla cultura ed all'assetto istituzionale.

### **3.1.1 Il modello di Perlmutter**

Nel 1969 H. Perlmutter ideò un modello in grado di distinguere le aziende internazionali sulla base di una molteplicità di fattori. In particolare, la classificazione si basa su un criterio attitudinale: per capire il vero livello di coinvolgimento e impegno dell'impresa all'estero si rende necessario penetrare nella realtà vissuta dall'azienda e analizzarne l'orientamento verso le risorse, verso le persone e verso i valori, sia nel paese di origine sia nei paesi ospiti (Decastri, 1993).

Perlmutter individuò quindi tre differenti tipologie di aziende : l'azienda etnocentrica, l'azienda policentrica (la cui particolare versione del policentrismo è il regiocentrismo) e l'azienda geocentrica. Esso inoltre attribuì un particolare "profilo EPRG" (dalle iniziali di ciascuna tipologia di modello) ai manager di ciascuna impresa sulla base dell'intensità con cui questi esprimevano il proprio orientamento aziendale.

Se si associa ciascun orientamento ad una fase evolutiva della vita dell'impresa, il modello proposto da questo autore può anche essere considerato come un percorso proprio dell'azienda internazionale. Solitamente l'ordine etnocentrismo-policecentrismo-regiocentrismo-geocentrismo è quello caratteristico di tale tipologia di imprese.

Nonostante questa particolare interpretazione in chiave evolutiva, queste ultime possono saltare direttamente da una fase all'altra senza rispettare l'ordine tipico, oppure non vivere mai una o più di queste fasi. Le motivazioni di tale percorso più o meno breve sono riscontrabili ad esempio nell'incapacità dell'impresa di crescere ed aprirsi verso una realtà più complessa (quale il geocentrismo), oppure negli obiettivi prefissati da questa: un'impresa può nascere e svilupparsi già secondo una precisa tipologia, prescindendo da quelle che la precedono.

### **3.1.1.1 Etnocentrismo (Parent-country national)**

Qualsiasi attività imprenditoriale, avviata su base nazionale, segue un percorso iniziale di sviluppo orientato prevalentemente al Paese di origine e il business estero assume un'importanza marginale (Decastri, 1993).

Quello che giustifica questo tipo di approccio è la volontà dell'impresa di sfruttare maggiormente il mercato interno, certamente profittevole, piuttosto che "insinuarsi" e dedicarsi completamente ad agire nel mercato estero, rispetto al quale non si ha alcuna certezza.

Una volta rafforzato e stabilito un vantaggio monopolistico domestico, l'impresa comincerà ad ampliare il suo raggio di azione in modo concentrico e graduale, prima mediante le esportazioni e gli investimenti esteri in luoghi geografici e culture più vicine alla propria, successivamente in Paesi più distanti.

L'impresa "etnocentrica" si caratterizza per l'utilizzo di una strategia tipicamente top-down: la sede centrale mantiene costante uno stretto controllo sulle sussidiarie che sono quasi del tutto private della loro autonomia decisionale ed hanno un ruolo per lo più strettamente operativo.

Il tipo di prodotto o servizio offerto dall'impresa, le attività necessarie per concludere il processo rispettivamente di produzione o erogazione, i criteri di valutazione del personale domestico e locale ed i relativi processi di apprendimento e sviluppo, la retribuzione e molti altri aspetti sono stabiliti direttamente dall'headquarters: il personale locale non può partecipare in alcun modo a questo tipo di decisioni. Tale circostanza molto spesso causa insoddisfazione, demotivazione e un senso di ingiustizia nei dipendenti delle sedi estere, i quali si sentono discriminati e privati della loro discrezionalità decisionale.

Una delle caratteristiche principali di questo tipo di approccio è l'accentramento del potere nella sede centrale, la quale impartisce gli ordini tramite una comunicazione di tipo verticale e gerarchica; lo stile di controllo è di tipo coercitivo-normativo e gli standard sono definiti dalla casa madre.

Vi è inoltre un'elevata complessità organizzativa nel Paese di origine ed una bassa complessità nel Paese estero; il modello organizzativo maggiormente utilizzato in questi casi è la struttura divisionale per prodotto.

La provenienza dei manager assegnati alle sedi estere è quella della sede centrale. Tramite questo tipo di politica di global staffing che viene definito “*parent-country national*”, vi è la possibilità di trasmettere ed imporre alle sussidiarie la politica ed i valori aziendali della casa madre; uno degli svantaggi derivanti da questa scelta riguarda l'impossibilità di sfruttare le opportunità derivante da un confronto interculturale, e l'insoddisfazione dei dipendenti locali che si vedono negare la possibilità di fare carriera in quella stessa sede.

### **3.1.1.2 Policentrismo, Regiocentrismo (Host-country national)**

Se si considera il modello di Perlmutter come un processo evolutivo, è possibile definire il “*policentrismo*” come la fase direttamente successiva all’ *etnocentrismo* ed antecedente il *geocentrismo*.

A differenza dell'impresa etnocentrica, l'azienda policentrica è caratterizzata dal decentramento di potere individuabile in un'elevata distribuzione del potere tra la sede centrale e le sussidiarie: queste ultime hanno maggiore autonomia decisionale, la quale viene attribuita loro tramite un ampio utilizzo del meccanismo della delega. Le sussidiarie assumono un ruolo strategico in quanto partecipano attivamente alla formulazione ed implementazione della strategia: le decisioni relative e strategie migliori da intraprendere e l'allocazione delle risorse divengono di loro competenza.

I mercati esteri acquisiscono secondo questo modello una grande rilevanza per l'impresa, in quanto rappresentano la maggiore fonte di profitti.

Di conseguenza per garantire una maggiore comprensione della cultura e delle specificità del mercato estero, la casa madre colloca nella sede locale un manager con la stessa nazionalità del Paese di destinazione. Questa politica di global staffing che prende il nome di “*host country national*”, comporta dei vantaggi economici per l'impresa, in quanto essa deve sostenere spese meno ingenti legate alla formazione, sviluppo e reclutamento del manager per quel particolare contesto.

La comunicazione tra la sede centrale e le sussidiarie diviene a due vie ed è molto più scarsa rispetto a quella del modello etnocentrico; la struttura organizzativa più usata è quella divisionale per aree geografiche in quanto anche le sussidiarie hanno ormai acquisito una complessità organizzativa più varia e diffusa.

Una particolare versione del policentrismo è il *regiocentrismo*, ossia l'attitudine a considerare come ambito culturale omogeneo non un singolo paese, ma piuttosto un'area geografica più ampia accomunata da storia, tradizioni, stili di vita; in tali aree sono collocati headquarter regionali a capo dei quali sono posti manager locali, dove con questo termine si intende manager provenienti da uno dei paesi compresi nella regione (Decastri, 1993).

### **3.1.1.3 Geocentrismo (Third-country national)**

*Il passaggio da una prospettiva policentrica a una geocentrica è molto delicato e impegnativo da realizzare, sia a motivo delle resistenze interne (molto spesso è percepito dagli host country national come un ritorno a un governo etnocentrico pervaso da filosofie gestionali del paese d'origine), sia a causa delle condizioni ambientali che ne sono permesse: in questa fase la competizione non si gioca più a livello nazionale, ma il territorio si allunga a tutto il sistema economico internazionale e le azioni realizzate da una sussidiaria in un paese influiscono direttamente sulla situazione competitiva di sussidiarie di altri paesi (Decastri, 1993).*

Nel modello geocentrico, l'importanza del business estero diviene dominante: il mercato globale rappresenta l'unica possibilità di sopravvivenza per l'impresa.

Il criterio tramite il quale la casa madre stabilisce il manager che sarà a capo delle sussidiarie prescinde, secondo questo modello, dalla nazionalità o dall'etnia dell'individuo: le spiccate competenze manageriali e relazionali e le esperienze passate trascorse in contesti internazionali, rappresentano i principali requisiti richiesti per ricoprire questo tipo di incarico.

Tale politica di global staffing prende il nome di "*Third-country national*".

In questo modello vi è la necessità di coniugare la sensibilità locale con una elevata interazione su base globale, e questo comporta per l'impresa un'ingente quantità di costi e di tempi legati alla formulazione delle decisioni a causa della frammentazione del potere. Lo stile di controllo è di tipo normativo: gli standard sono universali e locali; la comunicazione è verticale e laterale.

Il ruolo strategico delle sussidiarie è rappresentato dalla loro partecipazione all'implementazione ed all'adattamento alla strategia locale; esse hanno un'autonomia decisionale medio-bassa.

Infine la struttura organizzativa dell'azienda geocentrica è solitamente quella a matrice o a rete.

<b>Orientamento</b> <b>Assetto Internazio-</b> <b>strategico nale</b> <b>e organizzativo</b>	<b>ETNOCENTRISMO</b>	<b>POLICENTRISMO</b>	<b>GEOCENTRISMO</b>
<b>Importanza del bu-</b> <b>siness estero</b>	Marginale	Sostanziale	Dominante
<b>Caratteristiche di</b> <b>base della strategia</b> <b>internazionale</b>	Sfruttare vantaggi specifici d'azienda	Dimensione del mer- cato, economie di sca- la e scopo	Competizione (multinazionalismo in quanto tale)
<b>Missione</b>	Economicità	Legittimazione	Economicità e legittimazione
<b>Politica</b>	Integrazione globale	Reattività nazionale	Integrazione globale e reattiva
<b>Modalità di e-</b> <b>spansione</b>	Graduale e concentrica	Acquisizioni; espan- sione guidata dal mercato	Veloce, diretta; guidata dalla competizione
<b>Allocazione delle</b> <b>risorse</b>	Centrale	Locale	Globale
<b>Ruolo strategico</b> <b>delle sussidiarie</b>	Ruolo operativo	Formulazione e im- plementazione della strategia	Implementazione e adattamento alla strategia globale
<b>Autonomia delle</b> <b>sussidiarie</b>	Media-Bassa	Alta	Media-Bassa
<b>Complessità</b> <b>organizzativa</b>	Alta nel paese d'origine; bassa all'estero	Varia e diffusa anche nelle sussidiarie	Elevata, a livello globale

<b>Orientamento</b> Aspetto strategico e organizzativo / Internazionale	<b>ETNOCENTRISMO</b>	<b>POLICENTRISMO</b>	<b>GEOCENTRISMO</b>
<b>Struttura organizzativa</b>	Divisionale per prodotto	Divisionale per aree geografiche	Matrice, rete
<b>Potere</b>	Accentrato	Decentrato	Diffuso
<b>Stile di controllo</b>	Coercitivo-normativo (standard definiti dalla casa madre)	Quantitativo (standard fissati localmente)	Normativo (standard Universali e locali)
<b>Comunicazione</b>	Verticale e gerarchica	Scarsa	Verticale e laterale
<b>Provenienza dei Manager</b>	Paese d'origine	Locale	Tutto il mondo
<b>Rotazione dei Manager</b>	Elevata	Scarsa	Elevata
<b>Modalità di governo</b>	Gerarchia	Quasi-mercato	Gerarchia e clan
<b>Identificazione</b>	Paese in cui vi è la sede	Nazionalità del paese ospite	Internazionale

Caratteristiche organizzative e strategiche dei diversi orientamenti all'internazionalizzazione (adattata da Perlmutter, 1969)

## 3.2 Gli studi di management sulle differenze culturali

### 3.2.1 Il modello di Hofstede

Al giorno d'oggi un numero sempre maggiore di imprese si trova a dover gestire una composizione interna molto più varia e complessa; il personale differisce per usi, costumi, abitudini e linguaggio. La funzione gestione risorse umane deve quindi sviluppare differenti strategie per coordinare al meglio tali differenze culturali interne.

Oltre a dover gestire la multiculturalità al proprio interno, molte imprese si trovano nella necessità di dover preparare i propri collaboratori a relazionarsi efficacemente con i fornitori, clienti e partner di altre culture poiché, come abbiamo visto, con la globalizzazione è aumentato il ricorso ad alleanze e collaborazioni internazionali, a fusioni ed acquisizioni cross-border e a supply-chain transnazionali (Sammorra, 2013).

G.H. Hofstede, uno psicologo olandese che si dedicò allo studio dell'IBM dal 1967 al 1973, fu il primo a dare importanza alle implicazioni delle differenze culturali all'interno delle organizzazioni; egli viene oggi considerato il fondatore del "*cross cultural management*".

La sua ricerca ha permesso di individuare delle dimensioni culturali che sono particolarmente rilevanti nei contesti lavorativi e, rispetto alle quali, si registrano variazioni significative fra Paesi (Hofstede, 1980). In particolare attraverso queste dimensioni, sono state identificate le posizioni relative dei diversi Paesi su una scala da 1-100.

Il modello, che inizialmente prendeva in considerazione solo quattro dimensioni (la distanza di potere, mascolinità-femminilità, individualismo-collettivismo e l'avversione all'incertezza), fu successivamente modificato con la collaborazione di Michael Bond mediante l'aggiunta di una quinta dimensione prima non considerata (l'orientamento al lungo-breve termine, detto anche dinamismo confuciano).

Le dimensioni sono le seguenti:

- la distanza di potere: analizza in che misura le persone si aspettano e accettano una sproporzione di potere nell'ambito delle istituzioni sociali, come la famiglia, il luogo di lavoro, le organizzazioni ed il governo ed è negativamente correlata alla resistenza psicologica delle persone all'acquiescenza (Prandstraller, Quacquarelli, 2011). Dalle ricerche condotte dall'autore, è stato riscontrato che nelle nazioni con una più alta distanza di potere, questo aspetto si ripercuote nell'assetto organizzativo, caratterizzato dunque dalla centralizzazione delle decisioni, da differenziali retributivi più elevati e nella verticalità della struttura. Tra queste nazioni rientrano prevalentemente i Paesi latini, asiatici ed africani. Nelle nazioni con

caratterizzate da una bassa distanza di potere, come quelli anglosassoni e scandinavi, prevale nelle organizzazioni un assetto decisionale decentrato con differenziali retributivi meno evidenti.

- Mascolinità-femminilità: si riferisce al grado con cui vengono enfatizzati i valori associati agli stereotipi di mascolinità (quali, ad esempio, aggressività, successo e dominanza) e di femminilità (come empatia, compassione, apertura emotiva) (Sammarra, 2013). Le culture sociali ad alta “mascolinità” (come ad esempio Italia, Austria, Giappone, Svizzera, Messico, Venezuela, Irlanda) sono quelle per cui i ruoli sociali legati al genere sono più marcati; a differenza invece di quelle ad alta “femminilità” (come ad esempio Svezia, Paesi Bassi, Norvegia, Danimarca e Finlandia) nelle quali tale distinzione non viene fatta.
- Individualismo-collettivismo: analizza la propensione degli individui di una data cultura a dare una maggiore importanza ad azioni di tipo collettivo oppure individuale. Le nazioni in cui prevale una cultura individualista come ad esempio gli Stati Uniti ed i Paesi occidentali, danno maggiore importanza al tempo per sé, al raggiungimento di obiettivi sfidanti, alla libertà e soprattutto sono caratterizzati dall’“esaltazione dell’”Io””; il Perù, la Costa Rica, la Colombia, l’Indonesia e il Pakistan sono invece riconosciuti come Paesi in cui prevale il collettivismo: in essi le persone sono integrate in gruppi solidi e coesi tra loro, gli obiettivi hanno una natura collettiva.
- L’avversione all’incertezza: indica la propensione di una cultura ad accettare degli obiettivi nuovi e ad intraprendere nuove sfide senza avere la certezza di quali saranno i risultati oppure a percorrere una strada certa e prevedibile la quale garantirà i risultati attesi. I Paesi con un’elevata propensione all’incertezza sono i Paesi latino-europei, i Paesi dell’America Latina e quelli del Mediterraneo. I punteggi medio-bassi nell’avversione all’incertezza si registrano invece nei Paesi anglosassoni, asiatici, nordici e africani.
- L’orientamento al lungo-breve termine: indica in che misura gli individui sono orientati verso il futuro, pianificando e risparmiando, e quanto sono ancorati al presente e al passato, con un rispetto della tradizione e degli

obblighi sociali ad essa associati (Prandstraller, Quacquarelli, 2011). Questa rappresenta l'ultima dimensione del modello, aggiunta successivamente con la collaborazione di Michael Bond. Tra Paesi che hanno ricevuto dei punteggi molto elevati, si riscontrano Cina, Giappone e Corea del Sud; in essi viene data molta importanza a valori quali la perseveranza e la persistenza.

### **3.2.2 Il progetto GLOBE**

Il progetto GLOBE (Globe Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) è un programma di ricerca focalizzato sulla cultura e sulla leadership in 61 Paesi, che coinvolge circa 150 studiosi (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

Questo progetto, che fu avviato nel 1992 ed è tuttora in corso, può essere considerato come l'evoluzione del modello di Hofstede in quanto analizza i diversi Paesi tramite un repertorio più ampio di dimensioni; oltre alle tre dimensioni già individuate da Hofstede (distanza di potere, orientamento al futuro e avversione all'incertezza), ne sono state aggiunte altre sei:

- Assertività: si riferisce a quanto le persone siano dure e competitive piuttosto che tenere e modeste (Sammorra, 2011).
- Orientamento al risultato: si riferisce all'importanza che una società ripone nel raggiungimento degli obiettivi preposti.
- Orientamento alla relazione: indica la misura in cui una società incoraggia valori come la lealtà e l'altruismo.
- Uguaglianza di genere: si riferisce al trattamento uguale e corretto attuato in ambito sociale senza alcun tipo di discriminazione o differenza per il genere.
- Collettivismo Istituzionale: misura quanto una cultura promuove la partecipazione attiva nelle istituzioni.
- Collettivismo di gruppo: indica l'importanza che una società ripone nell'appartenenza ad un gruppo come ad esempio la famiglia.

## *Conclusion*

Le conclusioni che possono essere tratte da questo elaborato riguardano due principali argomenti: la gestione delle risorse umane in un'ottica internazionale e gli aspetti che definiscono la figura dell'espatriato.

Innanzitutto un'impresa che opera in ambito internazionale deve necessariamente sviluppare delle strategie di gestione del personale che le diano modo sia di valorizzare le differenze culturali proprie del personale al suo interno, tenendo conto delle esigenze, delle competenze, ed abilità di ciascuno, sia di improntare nei propri dipendenti l'idea di una cultura aziendale unitaria, caratterizzata da valori ed obiettivi condivisi.

Solo ponendo una maggiore attenzione nelle necessità dei propri dipendenti e dando loro modo di comprendere l'inquadramento del proprio ruolo e contributo nel contesto complessivo dell'impresa, essi saranno realmente motivati, e di conseguenza la loro operatività sarà in linea con gli obiettivi aziendali.

Il successo dell'impresa nell'ambiente internazionale è inoltre legato alla capacità di gestire al meglio le politiche di global staffing, attraverso il trasferimento dei dipendenti da un Paese all'altro, individuando tra i vari candidati che si sono proposti per ricoprire un determinato ruolo, coloro i quali soddisfano al meglio le esigenze del luogo di destinazione.

Date le difficoltà riscontrate oggi giorno nell'inserirsi nel contesto lavorativo, la figura del lavoratore "espatriato" sembra proprio essere la soluzione a questo problema. Con il termine "espatriato", utilizzato più volte all'interno dell'elaborato, si fa riferimento ad un individuo nuovo e diverso, duttile e flessibile, in grado di andare oltre le prime difficoltà "domestiche"; una persona che ragioni in un'ottica "globale" e che sia in grado di cogliere le più varie opportunità lavorative affacciandosi in un quadro geografico dai confini ancora più ampi.

In conclusione è possibile affermare che nonostante la carriera internazionale richieda particolari attenzioni sia all'organizzazione che al dipendente, essa comporta dei sostanziali benefici per entrambe le parti.

L'organizzazione a fronte di costi monetari e non, come un adeguato finanziamento per sostenere il processo di reclutamento, formazione e valutazione dei potenziali futuri espatriati, riesce ad acquisire e creare le risorse umane necessarie per perseguire nel modo più efficace ed efficiente la mission oltre i confini aziendali. Se considerata dal punto di vista dell'espatriato, la carriera internazionale conferisce importanti benefici come un lavoro più vario e complesso dal quale derivano grandi soddisfazioni e responsabilità, a fronte del proprio impegno personale nell'acquisizione di nuove competenze e rinunciando ad una maggiore staticità in ambito lavorativo.

## *Bibliografia*

- Adler N.** (1981), "Re-entry: Managing cross-cultural transitions", *Group and Organizational Studies*, 6(3), pp. 341-356.
- Airoidi G.** (1989), "L'organizzazione" in Airoidi-Brunetti-Coda (1989)
- Arthur M. B., Rousseau D. M.** (Eds.), *The boundaryless career* (Introduzione pp. 1-13). New York: Oxford University Press.
- Arthur M.B., Khapova S.N., Wilderom C.P.M.** (2005), Career success in a boundaryless career world, *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 177-202.
- Barley S.R.** (1989), Careers, identities and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S. (Eds.), *Handbook of career theory*, pp.41-65. New York: Cambridge University Press.
- Black J.S.** (1992), Coming home: the relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, Vol. 45, pp. 177-192.
- Black J.S., Stephens G.K.** (1989), The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments", *Journal of Management*, Vol. 15 No.4, pp. 529-544.
- Bonache J., Brewster C., Suutari V., De Saà P.** (2010), Expatriation: Traditional Criticism and International Careers: Introducing the Special Issue, *Thunderbird International Business Review*, 52, No. 4, pp. 263-274.
- Bonazzi G.** (2002), *Storia del pensiero organizzativo – Vol. 1 La questione industriale*, pp. 38. Franco Angeli, Milano.
- Borg M., Harzing A.W.** (1995), Composing an international staff, in Harzing A.W. e Ruyssveldt J.V. (Eds.), *International human resource management*, pp. 179-204, Sage, London.
- Brosseau K.R., Driver M.I., Eneroth K., Larsson R.** (1996), Career pandemonium: realigning organizations and individuals, "Academy of Management Executive", 10, pp 52-66.
- Caligiuri P., Tarique I., Jacobs R.** (2009), "Selection for International assignments", *Human Resource Management Review*, Volume 19, Issue 3, pp. 251-262.
- Coda V.** (1965), "Le coordinazioni produttive. Introduzione al sistema delle rilevazioni di impresa". Giuffrè, Milano.
- De Cieri H., Dowling P.J.** (1997) Strategic International Human Resource Management: An Asia-Pacific Perspective, *Management International Review*, 37(1), pp.21-24.
- Decastri M.** (1993), *Verso l'internazionalità*, Guerini e Associati, Milano.

- Dickmann M., Doherty N., Mills T., Brewster C.** (2008), Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment, *International Journal of Human Resource Management*, 19, pp. 731-751.
- Dowling P.J., Welch D.E.** (2004), *International human resource management: Managing people in a global context.* (4<sup>th</sup> Ed.) London: Thompson Learning.
- Edström A., Galbraith J.R.** (1977), Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations, *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 248-263.
- Ehnert I., Brewster C.** (2008), An integrative framework for expatriate preparation and training. In Brewster C., Sparrow P., Dickmann M. (eds) *International Human Resource Management: Contemporary Issues in Europe* (2<sup>nd</sup> edition), Routledge, London.
- Evans P., Pucik V., Barsoux J.L.** (2002) *The global challenge: Frameworks for international human resource management.* Boston, MA, McGraw-Hill.
- Friedman T.L.** (2005), *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*, Farrar, Straus and Giroux, United States.
- Gaylord M.** (1979) "Relocation and the Corporate Family", *Social Work*, maggio.
- Gundykunst W.B., Hammer M.R.** (1983) W.B., "Basic training design: Approaches to intercultural training", in Landis D., Brislin R.W. (eds) "Handbook of Intercultural training", Vol. 1: Issues in the theory and design, Pergamon Press, New York (1983), pp. 118-154.
- Gunz H., Peiperl M.** (2007), *Handbook of career studies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Harris P., Moran R.** (1979) *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, Houston, TX.
- Harvey M.G.** (1989), "Repatriation of Corporate Executives: an Empirical Study", *Journal of International Business Studies*, primavera.
- Harvey M.** (1993a), Empirical evidence of reoccurring international compensation problems, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, pp. 785-799.
- Harvey M., Moeller M.** (2009), Expatriate managers: A historical review, *International Journal of Management Reviews*, 11, Issue 3, pp. 275-296.
- Harvey M., Novicevic M.** (2001), "Selecting expatriates for increasingly complex global assignments", *Career Development International*, 6(2), pp.69-86.
- Haslberger A., Brewster C.** (2008), The expatriate family: an international perspective, *Journal of Managerial Psychology*, 23, pp. 324-346.
- Hodgetts R.M., Luthans F.** (1993), U.S. multinational's expatriate compensation strategies. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 25(1), pp. 57-62.
- Hofstede G.H.** (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA, Sage.

- Inkson K., Myers B.A.** (2003), The big OE: Self-directed travel and career development, *Career Development International*, 8(4), pp.170-181.
- Isotta F.** (1996), Le teorie classiche, in Costa G., pp. 81, Nacamulli R.C.D. (a cura di), UTET, Torino.
- Kendall D.W.** (1981), "Repatriation: an Ending and a Beginning", *Business Horizons*, novembre-dicembre.
- Labovitz G.H.** (1977), "Managing the Personal Side of the Personnel Move Abroad" *SAM Advanced Management Journal*, estate.
- Masini C.** (1970), "Lavoro e risparmio", Utet, Torino.
- Mol S.T., Born M.H., Willemsen M.E., Van der Molen H.T.** (2005), "Predicting expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(5), pp. 590-620.
- Morgan L.O., Nie W., Young S.T.** (2004), "Operational factors as determinants of expatriate and repatriate success", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 No. 12, pp. 1247-1268.
- Navas M., Rojas A.J., Garcia M., Pumares P.** (2007), "Acculturation strategies and attitudes according to the Relative Acculturation Extended Model (RAEM); the perspectives of natives versus immigrants", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 31, pp.67-86.
- Navas M., Garcia M.C., Sanchez J., Rojas A.J., Pumares P., Fernandez J.S.** (2005), "Relative Acculturation Extended Model (RAEM); new contributions with regard to the study of acculturation", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 29, pp. 21-37.
- Oberg K.** (1960), "Culture shock: adjustment to new cultural environments", *Practical Anthropology*, Vol. 7, pp. 177-182.
- Patterson J.M.** (1988), "Families experiencing stress", *Family Systems Medicine*, Vol. 6, pp.202-237.
- Patterson J.M.** (2002a), "Integrating family resilience and family stress theory", *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 64, pp. 349-360.
- Prandstraller F., Quacquarelli B.** (2011), *Risorse umane internazionali*, Apogeo, Milano.
- Perlmutter H.V.** (1969), "The Evaluation of Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, gennaio-febbraio.
- Pucik V.** (1992), "Globalization and Human Resource Management" in Pucik V., Tichy N. Barnett C.K. (Eds.) *Globalizing Management*, New York, John Wiley.
- Ritzer G.** (1993), *The McDonaldization of Society*. Trad. It. (1997), Il Mulino, Bologna.
- Ronen S.** (1986), *Comparative and Multinational Management*, John Wiley & Sons, New York, NY.

- Sammarra A.** (2013), "Gestire le persone nella prospettiva internazionale", in Gabrielli G., Profili S. "Organizzazione e gestione delle risorse umane", cap 15, pp. 391-410, Isedi.
- Schuler R.S., Jackson S.E.** (2006), *Human Resource Management: International Perspectives*, Minister, OH., South-Western, Division of Thomson Learning; International edition.
- Scullion H., Starkey K.** (2000), In search of the changing role of human resource function in the international firm, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, pp. 1061-1081.
- Shay J.P., Baack S.A.** (2004), "Expatriate Assignment, Adjustment and Effectiveness: An Empirical Examination of the Big Picture", *Journal of International Business Studies*, Vol.35, pp. 216-232.
- Sims R., Schraeder M.** (2004), "An examination of salient factors affecting expatriate culture shock", *Journal of Business and Management*, Vol. 10, 1, pp. 73-88.
- Smith L.** (1975), "The Hazards of Coming Home", *Dun's Review*.
- Stroh L.K., Gregersen H., Black S.** (1998), "Closing the gap: expectations versus reality among repatriates", *Journal of World Business*, Vol. 33, pp. 111-124.
- Sullivan S.E.** (1999), The changing nature of careers: a review and research agenda, *Journal of Management*, 25, pp.457-484.
- Sussman N.M.** (2002), "Testing the cultural identity model of the cultural transition cycle: sojourns return home", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26 No.4, pp. 391-408.
- Suutari V., Brewster C.** (2000), Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments, *Journal of World Business*, 35, pp. 417-436.
- Tarique I., Caligiuri P.** (2003), Effectiveness of in-country cross cultural training: role of cross-cultural absorptive capacity. Paper presented at 62th Annual Academy of Management Meeting, Denver, CO.
- Thomas D.C., Lavarosa M.B., Inkson K.** (2005), Global careers: New phenomenon or new perspectives?, *Journal of World Business*, 40, pp. 340-347.
- Van Maanen J.** (1977), Experiencing organizations: Notes on the meaning of careers and socialization. In J. Van Maanen (ed.) *Organizational Careers: Some New Perspectives*. New York: Wiley, 1977, 15-45.