



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Comportamento Organizzativo

Talent Philosophy, Cultura organizzativa, Culture nazionali:
tre “pillars” per sostenere il successo delle imprese moderne

RELATORE

Prof.ssa Laura Innocenti

CORRELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Beatrice Viola, Matr. 704241

Anno Accademico 2019/2020

Talent Philosophy, Cultura organizzativa, Culture nazionali: tre “pillars” per sostenere il successo delle imprese moderne	1
Introduzione	4
Capitolo I	6
La Cultura Organizzativa	6
1.1. Organizational Culture e modernità	6
1.2. La Cultura Organizzativa nella coscienza comune – un’analisi empirica	12
1.3. La letteratura – alcune definizioni	17
1.4. L’interpretazione Aziendale	26
1.5. Culture Organizzative e Personalità Individuali: l’importanza del Person-Organization fit	32
Capitolo II	36
Talent Philosophy	36
2.1. Verso la definizione di Talent Philosophy	36
2.2. Cosa si intende per “Talent”?	40
2.3. La “Guerra dei Talenti”	50
2.4. Da dove e come nasce una Talent Philosophy	55
Capitolo III	62
Culture Nazionali ed Internazionali	62
3.1. Definizioni Accademiche e modelli interpretativi	62
3.2. Internazionalizzazione crescente: Cultura Globale vs Culture Nazionali	69
3.3. Interazioni ed incontri tra Culture Nazionali: valore aggiunto e cause di conflitto	76
Capitolo IV	82
Il caso AbbVie: un’azienda multinazionale pervasa da una Talent Philosophy globale	82
4.1. Il Settore Biofarmaceutico e la nascita di AbbVie	82
4.2. Cultura Organizzativa e Talent Philosophy: un modello di successo	85
4.3. Un’azienda globale composta da molteplici realtà Nazionali	95
Conclusioni	102

Bibliografia

104

Sitografia

109

Introduzione

Risulta sempre più evidente che, al giorno d'oggi, il mondo dell'economia e delle organizzazioni sia profondamente rinnovato rispetto al passato.

Osservandoci intorno, ci imbattiamo sempre più frequentemente in epiteti e definizioni poco familiari ai “non addetti ai lavori”, parole e concetti nuovi che, di certo, le generazioni precedenti non sarebbero state in grado di comprendere ed assimilare (Sruk, 2020).

È il concetto stesso di azienda ad essere radicalmente trasformato, almeno in apparenza.

Sarebbe impossibile, oggi, pensare al mondo delle imprese senza considerare contestualmente l'impegno sociale e la profonda connessione che questo ha con il tessuto sociale e con le comunità non solo locali ma anche globali.

Il focus si è spostato: da enti ed organizzazioni orientate al denaro e all'efficienza, le aziende dei nostri giorni sono diventate – o stanno diventando – vere e proprie istituzioni – nel senso più ampio del termine – in cui ognuno di noi può riconoscersi e di cui ognuno di noi può decidere di sposare gli ideali e le filosofie.

Come potrebbe al giorno d'oggi un ente economico sopravvivere sposando i “vecchi” ideali?

Come potrebbe ottenere la benevolenza e l'attenzione dei “consumatori” trascurando come in passato i bisogni e le necessità delle comunità?

Le “persone” sono oggi cittadini del mondo, sempre più informati e più consapevoli delle forze che muovono il mercato e del ruolo cruciale che essi stessi hanno per la sopravvivenza delle imprese, e delle organizzazioni più in generale.

Le aziende sembrano non avere più segreti. Stanno cominciando a mettersi a nudo e far riscoprire la parte “umana” di sé, mostrando le proprie debolezze e rendendo visibili le proprie difficoltà, accettando l'imperfezione e l'insuccesso, e chiedendo “aiuto”, se necessario.

È ragionevole, quindi, iniziare a parlare di un processo di “umanizzazione” delle aziende.

E come ogni essere umano che si rispetti, gli enti economici devono stabilire e rendere visibili ai propri interlocutori i valori in cui credono e ai quali si ispirano, far conoscere al mondo la propria cultura, e soprattutto, vivere ed agire secondo delle regole che rispecchino quest'ultima.

La coerenza è oggi uno degli aspetti fondamentali per le aziende per creare, mantenere e migliorare la propria reputazione e per rendersi credibili agli occhi della comunità in cui si insediano ed operano (Ravasi, Schultz, 2020).

E al tempo stesso, la credibilità, indissolubilmente legata alle due qualità sopra menzionate - la chiarezza e la coerenza – acquisisce un ruolo cruciale per la sopravvivenza delle organizzazioni.

Le forze che muovono l'economia ed i suoi protagonisti sono cambiate. Le gerarchie sono sempre più indebolite ed è sempre più manifesto il bisogno di una reale e sincera connessione tra le organizzazioni – intese come soggetti economici – e chi le popola o vi si “avvicina” (Pratt, 2004). È questo processo evolutivo che ha portato le organizzazioni, e tutte le persone che le guidano e le amministrano, ad un radicale cambio di prospettiva, alla definizione di nuove identità e all'approfondimento di concetti che, in passato, erano familiari a pochi, prerogativa di sociologi e psicologi.

Le organizzazioni e, di conseguenza, le aziende in quanto tali, sono fatte di persone. Risulta sempre più naturale, quindi, che queste comincino ad assomigliare alla materia di cui sono fatte.

Le persone sono fatte di esperienza, di relazioni e di cultura, quest'ultima considerata in tutte le sue molteplici forme e con tutte le sue sfumature: la cultura che caratterizza il contesto in cui le persone vivono le proprie esperienze durante il corso della vita e la cultura che permette di scoprire, sviluppare e coltivare i propri talenti e le proprie passioni. Ma consideriamo cultura anche l'insieme dei valori ereditati e quelli che si scelgono, grazie alla molteplicità di impulsi che riceviamo dall'esterno, da un mondo che appare sempre più interconnesso e “portatile” (Matera, 2017).

L'elaborato ha l'obiettivo di definire ed approfondire tre concetti chiave: quelli di Cultura Organizzativa, Talent Philosophy e Cultura Nazionale ed Internazionale.

Nel primo capitolo si approfondirà il concetto di Cultura Organizzativa, analizzandone il significato attraverso le definizioni fornite dalla letteratura accademica e alcune evidenze empiriche. Il secondo capitolo tratterà di Talent Philosophy, analizzando il significato del termine “talento” all'interno del mondo delle imprese moderne e la rilevanza che questo assume per il successo delle organizzazioni al giorno d'oggi. La sezione definitoria dell'elaborato si concluderà con il capitolo terzo, in cui verranno analizzate le culture nazionali attraverso i modelli interpretativi forniti dalla letteratura; si analizzeranno inoltre i benefici e le sfide che le organizzazioni moderne devono affrontare per intraprendere processi di internazionalizzazione ed affermarsi all'interno dei – sempre più complessi – mercati globali.

La presentazione e l'analisi di un caso aziendale, in conclusione, consentirà di visualizzare le modalità applicative e la concretezza dei tre concetti “teorici”, e di riflettere sull'importanza del ruolo che questi tre “pilastri organizzativi” hanno per le organizzazioni moderne e per il loro successo.

Capitolo I

La Cultura Organizzativa

1.1. Organizational Culture e modernità

Nel primo capitolo del presente elaborato, si approfondirà il tema della Cultura Organizzativa.

Si è deciso di partire proprio dalla descrizione di questo fenomeno, data l'ormai consolidata rilevanza non solo in ambito accademico, ma anche organizzativo, ed il crescente interesse che un numero sempre maggiore di organizzazioni – tra cui non solo le realtà grandi e strutturate, ma anche quelle più piccole e legate al territorio – nutre nei confronti di questo costrutto teorico (Firestone, 2020).

Considerata la complessità del mondo moderno e la rapidità e l'instabilità che lo caratterizzano, è possibile affermare che le imprese percepiscano oggi, in modo sempre più profondo, la necessità di ancorarsi a qualcosa che possa orientare ed indirizzare i comportamenti delle persone che le abitano, agendo in modo rassicurante (Simosi, 2010).

La Cultura Organizzativa, data la sua caratteristica stabilità, agisce proprio in questa direzione. Tutti gli elementi che compongono e danno vita alla Cultura di un'organizzazione – tra cui il sistema di valori condivisi, le pratiche consolidate, l'ambiente lavorativo e le modalità con cui si costruiscono e si sviluppano le relazioni – essendo, per definizione, stabili e difficilmente modificabili, agiscono da “collante” tra gli individui che vivono le organizzazioni, e garantiscono loro un senso di “protezione” che si contrappone alla profonda insicurezza causata dal turbolento ambiente, caratterizzato da altissimi livelli di incertezza, complessità e dinamismo, in cui le imprese sono immerse al giorno d'oggi (Felipe, 2017).

L'acronimo VUCA – *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* – coniato dallo U.S. Army War College per descrivere la condizione di incertezza e spaesamento percepita dal mondo intero a seguito della fine della Guerra Fredda, ed utilizzato per la prima volta nell'ambito degli studi manageriali nel 1987 da Bennis e Nanus, risulta oggi più attuale che mai.

Uno degli esempi più eclatanti dell'imprevedibilità e della complessità degli odierni scenari di business – e non solo –, giunge proprio dall'esperienza che le organizzazioni – e l'intera popolazione mondiale – sta vivendo dai primi mesi dell'anno appena concluso.

Tutte le imprese si sono trovate costrette a fronteggiare la tragicità di una situazione che sarebbe stato impossibile predire o immaginare per chiunque. La pandemia e l'emergenza sanitaria globale hanno generato una crisi ed un profondo shock, non solo economico, ma anche emotivo ed

ambientale che ha colpito e danneggiato pesantemente le organizzazioni di tutto il mondo, senza distinzioni di *industry* o geografiche. Il trauma subito ha costretto le imprese a dover attuare una concreta e profonda ridefinizione delle abitudini e delle modalità con cui si svolgevano in precedenza le quotidiane mansioni lavorative, riscrivendo le regole per una “nuova normalità”.

C'è chi addirittura afferma che la pandemia da COVID-19, che continua ad affliggere e sfidare il mondo intero e a ridefinirne le regole e le dinamiche, abbia portato ad una rapida e profonda trasformazione di intere culture organizzative (Spicer, 2020).

Questa affermazione risulta in totale contrapposizione con la classica letteratura accademica e manageriale che, come già menzionato, sostiene fermamente la caratteristica stabilità e la difficile modificabilità delle culture organizzative.

Interpretando l'affermazione di Spicer considerando singolarmente gli elementi che compongono e danno vita alle diverse culture organizzative, però, è possibile dedurre che la suddetta trasformazione possa essere avvenuta, in taluni casi, solo in merito agli elementi culturali più visibili. È evidente che i simboli più manifesti della vita organizzativa – quali i grandi openspace, i coffee break, i viaggi di lavoro, e le sale riunioni affollate di individui in giacca e cravatta – sono stati ormai rimpiazzati da barriere in plexiglass, dispositivi di protezione individuale e “virtual coffee break” in videocall (Spicer, 2020). Nonostante queste evidenze, risulta molto difficile dimostrare se le imprese abbiano realmente subito un processo di trasformazione che abbia portato al totale sconvolgimento della propria cultura e alla successiva ricostruzione di una cultura organizzativa rinnovata anche nei suoi aspetti più profondi.

Per chiarire questo concetto, è possibile ricorrere all'utilizzo di una delle immagini più significative tra quelle impiegate per ritrarre e comunicare in modo chiaro ed immediato il concetto di Cultura Organizzativa.

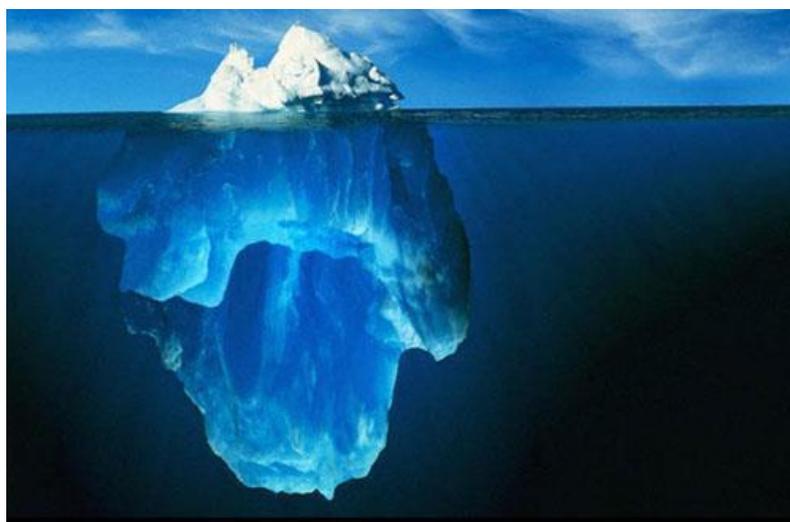


Figura 1 – Rappresentazione astratta di Cultura Organizzativa, Hall, 1976

Il “modello iceberg” teorizzato da Hall (1976) per rappresentare il concetto di Cultura Organizzativa, descrive quest’ultima come composta di due parti ben distinte.

La prima, metaforicamente rappresentata dalla porzione di iceberg che emerge e si sviluppa in superficie, comprende tutti gli aspetti visibili della vita organizzativa tra cui, per esempio, le caratteristiche del luogo di lavoro, lo stile di abbigliamento adottato dai dipendenti, il linguaggio, le regole e le istituzioni.

La seconda componente, invece, è quella che Hall paragona alla parte sommersa dell’iceberg, non visibile dalla superficie. La “*Deep Culture*” è composta infatti da tutti quegli elementi che non possono essere identificati a prima vista da un osservatore esterno. Tra questi rientrano certamente il sistema di valori condiviso, le regole “non scritte” vigenti all’interno dell’organizzazione, le attitudini e le “*basic assumptions*” – di cui si chiariranno il significato ed il fondamento teorico più avanti.

Come affermato da Spicer, la trasformazione della componente “superficiale” della cultura di molte organizzazioni durante la pandemia ancora in corso è evidente. Questo fenomeno era già stato descritto da Schein, che lo riassume così: “*For an organization, one of the most powerful triggers to change is the occurrence of a disaster*” (Schein, 1983).

Diversi studi hanno infatti dimostrato che, seppure in periodi di relativa stabilità il cambiamento della cultura all’interno di un’organizzazione possa avvenire solo in modo molto lento e graduale, dall’inizio della pandemia, moltissime imprese in tutto il mondo hanno accelerato significativamente questo processo. La curva proposta nella figura sottostante (Dorda, Shtëmbari, 2020), adattamento dell’*acculturation curve* proposta nel 2010 da Hofstede e Minkov, riassume le modalità e soprattutto le differenti tempistiche con cui l’adattamento culturale delle organizzazioni a livello globale si è verificato dall’inizio del “disastro” da cui il mondo è stato travolto, volendo utilizzare il termine proposto da Schein.

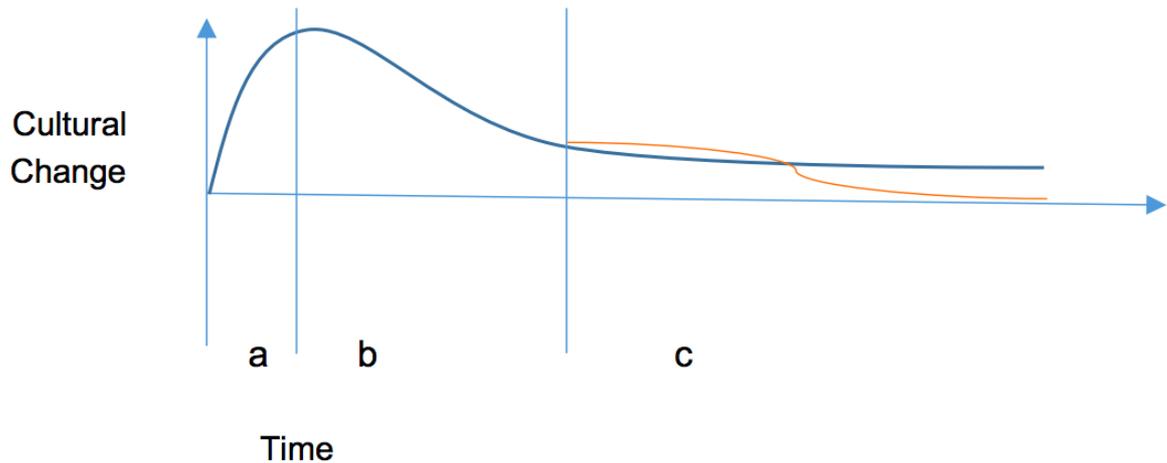


Figura 2 - Curva proposta per il cambiamento culturale dovuto al Covid-19 (Dorda, Shtëmbari, 2020)

La prima sezione (a) della curva mostra chiaramente l'esperienza di *shock culturale* vissuto dagli individui e dalle organizzazioni: nei primi mesi dall'inizio dell'emergenza, il cambiamento culturale vissuto è stato significativo ed è avvenuto in tempi molto ristretti. Nella parte centrale della curva (b), la quale rappresenta la fase in cui le imprese stavano cominciando a prepararsi per far ripartire le proprie attività, si registra un progressivo calo sia della rapidità sia del livello di *cultural change* in atto. Ciò è dovuto alla necessità di organizzarsi concretamente per far ripartire il business, e al bisogno di adattarsi alle nuove regole e circostanze per portare avanti le attività giornaliere assicurando la salute di tutti gli individui.

La parte finale della curva (c) mostra la situazione attuale, in cui le persone hanno compreso che possono esistere nuove modalità di vivere e di lavorare. Allo stesso tempo, le imprese hanno metabolizzato l'esistenza della possibilità di continuare a svolgere il proprio lavoro accettando le nuove condizioni in cui oggi versa il mondo, e creando un sistema di regole totalmente rinnovato che consenta loro di garantire la sicurezza e la salute di tutti.

La linea arancione rappresentata nella sezione c della curva, contrapposta a quella blu, vuole indicare la presenza di differenti sentieri, differenti scenari che le imprese, e più in generale le comunità, potrebbero trovarsi ad affrontare nel futuro più prossimo. Per comprendere questa affermazione, potrebbe risultare utile porsi due interrogativi piuttosto significativi: le nuove regole e le nuove modalità con cui ci si relaziona, si svolge il proprio lavoro e si porta avanti le proprie attività rimarranno le stesse? Oppure si tornerà alle "vecchie" regole?

Analizzando contestualmente le due differenti curve nella parte finale della figura, si può dedurre come il livello cambiamento culturale potrebbe, a seconda dell'effettiva sussistenza di una risposta affermativa ad uno dei due interrogativi sopra riportati, diminuire progressivamente fino a

diventare costante, oppure prima crescere e poi affievolirsi, come descritto dalla linea arancione. Nonostante la durissima crisi che ha afflitto le organizzazioni e le continue sfide che i manager hanno dovuto affrontare, molte imprese sono state capaci di sopravvivere, reinventandosi ed esplorando nuovi scenari, sfruttando qualità – quali la creatività, l’agilità e la capacità di adattamento – che, in alcuni casi, non pensavano neanche di possedere (Spicer, 2020).

Ciò non sarebbe stato possibile in assenza di un forte spirito organizzativo ed un chiaro sistema di valori condivisi. Ciò che ha permesso alle organizzazioni di reagire, è stata la resilienza dei leader e la loro capacità di far rinascere nei propri dipendenti un senso di speranza, trasmettendo loro, in modo ancor più forte che in passato, la necessità di agire e combattere tutti per il raggiungimento di uno scopo comune.

La ripartenza, seppur timida, delle attività economiche, infatti, non sarebbe stata possibile in mancanza della tenacia dei manager e della presenza di una forte coesione tra tutti i membri dell’organizzazione. E l’esistenza di questo spirito comune e dell’unità di intenti tra gli individui è dovuta proprio alla presenza di una cultura diffusa e radicata all’interno delle organizzazioni. Sebbene però, la cultura abbia agito da “collante” tra i membri delle organizzazioni, consentendo loro di non disperdersi e “ naufragare” nella tempesta che si sono trovate a vivere nell’ultimo anno, è necessario evidenziare come le culture poco flessibili hanno riscontrato – e continuano a riscontrare – serie difficoltà nell’affrontare lo scenario odierno. Le organizzazioni caratterizzate da una cultura orientata al cambiamento, stanno riuscendo invece ad adattarsi ai nuovi scenari ed alla “nuova normalità” che il susseguirsi di eventi straordinari ha prodotto, essendo per natura costruite per essere duttili ed orientate alla “stabilità” del cambiamento.

Queste circostanze consentono di visualizzare come, nonostante le dimensioni più visibili delle culture aziendali siano state stravolte dall’avvento della pandemia, il sistema di valori, le credenze e i fondamenti su cui le organizzazioni costruiscono il proprio modo di essere e di agire è rimasto – nel bene e nel male – sostanzialmente invariato. Utilizzando ancora una volta la metafora dell’iceberg, si potrebbe affermare che, mentre la parte emersa dell’iceberg è stata erosa e trasformata nella forma dagli agenti atmosferici, la parte sommersa è rimasta uguale a sé stessa – o quasi –, al sicuro sotto il livello del mare.

Chi lavora all’interno di un’organizzazione, con il passare del tempo, stabilisce con essa una connessione profonda e duratura, difficile da comprendere per un osservatore esterno.

La nascita della suddetta connessione è possibile proprio grazie al senso di appartenenza percepito dagli individui che lavorano stabilmente in un certo contesto organizzativo.

Ed è proprio il riconoscersi ed il sentirsi accolti all’interno della comunità organizzativa che consente agli individui di raggiungere una “serenità” che consente loro di produrre i migliori

risultati ed offrire il proprio contributo al conseguimento degli obiettivi aziendali (Peters, Waterman, 1982), partecipando alla creazione di organizzazioni “eccellenti” – tema che sarà approfondito più avanti.

Affinché si creino queste condizioni, però, è necessario che si verifichi una corrispondenza tra il modo di essere dell’individuo e quello dell’organizzazione in cui si inserisce. Più avanti all’interno di questo capitolo, si chiarirà il concetto di Person-Organization Fit, ovvero la condizione in cui, grazie alla compatibilità tra il sistema di valori prescelto, le imprese e gli individui che le compongono, riescono a raggiungere gli obiettivi desiderati.

La rilevanza e l’attualità del concetto di Cultura Organizzativa, infatti, sono dovute anche alla moderna concezione che vede le imprese e i potenziali dipendenti impegnati in un reciproco processo di selezione (Britton-Purdy, 2006).

Se in passato era comune trovarsi a svolgere per tutta la vita un lavoro poco soddisfacente, e talvolta non riconoscersi negli obiettivi e nelle filosofie prescelte dalle organizzazioni di cui si era membri, dovendo spesso sopportare un senso di frustrazione durante gran parte della propria vita professionale, oggi una condizione simile risulterebbe inaccettabile per molti (Sekiguchi, 2004). La consapevolezza nelle proprie potenzialità che i lavoratori hanno progressivamente raggiunto ed il desiderio, sempre più profondo, di innalzare il livello della propria qualità di vita, portano alla necessità di scegliere un posto di lavoro che consenta loro di esprimere al meglio le proprie qualità ed i propri “talenti”, e di raggiungere quella “serenità” a cui si è precedentemente accennato.

Allo stesso tempo, considerata la spietata competizione internazionale, le imprese hanno sempre più bisogno di assicurarsi una “forza lavoro” che possa contribuire alla crescita e al mantenimento del proprio successo, condizione verificabile unicamente nel caso in cui i propri dipendenti siano devoti ai valori e agli obiettivi perseguiti dall’organizzazione di cui fanno parte.

Il processo di selezione reciproca cui si è accennato in precedenza è dovuto proprio alla necessità che si verifichino le due condizioni appena chiarite: il bisogno dei dipendenti di trovare il proprio “posto nel mondo” e quello delle imprese di costruire – utilizzando una metafora sportiva – una “squadra vincente”. Ciò riporta ancora una volta al concetto di Cultura Organizzativa. Se le imprese e i dipendenti vogliono raggiungere le condizioni che consentano loro di ottenere i migliori risultati, deve sussistere una corrispondenza tra i valori sposati dall’azienda e dalla sua *coalizione dominante* e quelli adottati dai propri – potenziali – dipendenti.

Avendo chiarito la rilevanza che il concetto di Organizational Culture assume ai giorni d’oggi, descrivendo, seppur brevemente, alcune caratteristiche degli attuali scenari di business, risulta ora significativo chiarire il significato che il senso comune sembra attribuirle.

1.2. La Cultura Organizzativa nella coscienza comune – un’analisi empirica

Il concetto di Cultura Organizzativa è al giorno d’oggi largamente utilizzato e sviluppato da una molteplicità di organizzazioni, con le più svariate caratteristiche. Nonostante ciò, la sua definizione continua ad essere piuttosto nebulosa e poco chiara ai più.

Prima di giungere a questa conclusione, chi scrive ha avuto l’opportunità di interrogarsi ed indagare sulla reale comprensione e familiarità rispetto al concetto di Cultura Organizzativa.

Per approcciare al concetto di Organizational Culture e mettere in risalto il livello di conoscenza e comprensione del costrutto teorizzato dagli studiosi del Comportamento Organizzativo, si è deciso di svolgere un’indagine empirica fondata sull’interpretazione e l’analisi di dati raccolti attraverso una breve intervista.

La ricerca, che aveva esclusivamente un fine esplorativo e non presentava un rigore metodologico tale da consentire alcuna generalizzazione scientifica, nasce con due differenti set di aspettative: da un lato, quella di evidenziare la parziale incomprensione della teoria alla base del costrutto di “Organizational Culture”, dall’altro, al contrario, l’ormai consolidata presenza e pervasività di solide Culture Organizzative all’interno delle organizzazioni.

Data l’esiguità del campione, la metodologia prescelta per l’analisi è stata quella dell’intervista diretta. Si è inoltre ritenuto opportuno sentire direttamente gli intervistati per catturare i pensieri e le opinioni senza filtri, in modo da annullare quasi completamente il tempo di reazione e catturare le risposte più sincere, eliminando la possibilità per i rispondenti al breve questionario di effettuare qualsiasi ricerca o studio preliminare o preparatorio alla risposta.

Si è deciso di intervistare ed analizzare le risposte di due distinti campioni con caratteristiche ben definite.

Un primo campione è costituito da studenti, laureandi o neolaureati in discipline economiche e gestionali che hanno approfondito, durante il proprio percorsi di studi discipline quali l’Organizational Behaviour o la Gestione delle Risorse Umane, oppure hanno avuto, nell’ambito dello studio di qualche altra disciplina manageriale, la possibilità di approcciarsi al concetto di Cultura Organizzativa. Le risposte collezionate ed analizzate sono state ventisei.

Il secondo campione, invece, è composto da persone che lavorano in aziende con diverse caratteristiche e peculiarità – dalle aziende multinazionali o globali a quelle che si estendono ed operano sul territorio nazionale, fino a giungere alle piccole imprese – tipicamente italiane – a conduzione familiare. In particolare, si è deciso di sottoporre il questionario ad un campione di ventitré persone con un’esperienza professionale ed un’età anagrafica molto diversificate, per

raccogliere opinioni che potessero offrire – nonostante il campione poco significativo – una visione ampia e non limitata ad un singolo ambiente organizzativo o un unico settore.

I ventitré intervistati, provengono da funzioni, e hanno, di conseguenza, background e competenze molto differenti tra loro.

Dei restanti dieci intervistati inclusi nel secondo gruppo, cinque sono professionisti impiegati nella stessa organizzazione da più di vent'anni nel settore dei trasporti – un'azienda multinazionale americana –, cinque sono dipendenti di un'azienda emiliana che conta due hotel e due ristoranti in territorio italiano, un residence in Brasile e tre hotel in Ungheria.

Come si può agevolmente notare dalla descrizione di questo secondo eterogeneo gruppo di intervistati, si è considerato opportuno non includere nel campione impiegati all'interno della funzione Risorse Umane, in quanto, essendo in molti casi esperti nella discipline dell'Organizational Behaviour, e dotati di uno sguardo particolarmente attento rispetto alle manifestazioni del fenomeno della Cultura Organizzativa, avrebbero potuto, con le proprie risposte, alterare il risultato complessivo dell'analisi, alimentando una – innaturale – tendenza verso un elevato livello di conoscenza del costrutto teorico.

La breve intervista sottoposta al campione sopra descritto era composto da due semplici domande:

- 1 Conosce il significato o hai mai sentito parlare del concetto di Cultura Organizzativa?
- 2 Se sì, saprebbe darne una definizione? Se no, a cosa pensa potrebbe riferirsi questo costrutto?

Mentre la prima domanda è stata posta indistintamente ad entrambi i gruppi di cui il campione è composto, per la seconda si è ritenuto utile proporre degli adattamenti per il gruppo composto dai professionisti con esperienza – il secondo gruppo menzionato – che potessero fornire informazioni più dettagliate riguardo le possibili manifestazioni del concetto di Cultura Organizzativa all'interno del contesto organizzativo in cui gli intervistati sono impiegati.

Cercando di evitare il più possibile di guidare la risposta o fornire informazioni aggiuntive che potessero distorcere la personale ed intuitiva considerazione del costrutto di Organizational Culture, si è richiesto di fornire una personale interpretazione del significato del fenomeno, riportando degli esempi concreti che potessero descrivere o rappresentare, in qualche modo, la cultura vigente all'interno della propria organizzazione tra i quali, per esempio, la tendenza o meno a lavorare in gruppo, la presenza di un dress code comune a tutta l'organizzazione o l'utilizzo di un certo registro – più o meno informale – per la comunicazione tra colleghi e con i propri manager. L'approccio informale adottato per la realizzazione delle interviste, ha offerto la possibilità di intrattenere con gli intervistati scambi di opinioni e discussioni molto significative. In più del 50% dei casi, infatti, alle due domande *core* della ricerca ne sono succedute altre da parte degli stessi

intervistati, i quali si sono dimostrati particolarmente incuriositi e desiderosi di conoscere in modo più approfondito il fenomeno oggetto di analisi.

Per il primo gruppo, composto da coloro i quali sono stati o sono tutt'ora immersi in un percorso di studi accademici ed hanno recentemente concluso o stanno concludendo il proprio percorso di studi in campo economico-manageriale, il concetto di Cultura Organizzativa risulta familiare e la sua definizione chiara ed univoca.

La maggior parte degli intervistati inclusi nel suddetto primo gruppo, infatti, dichiara di aver studiato il concetto di Organizational Culture e le sue molteplici implicazioni e manifestazioni nell'ambito di diversi corsi universitari – sono stati più volte citati i corsi di Organizzazione Aziendale, Strategie d'Impresa, ed altri corsi legati all'ambito delle Human Resources – ed all'interno di numerosi manuali ed articoli accademici.

Nonostante l'apparente consolidata conoscenza del costrutto in questione, conducendo un'analisi più approfondita e raccogliendo le reali percezioni degli intervistati rispetto al concetto di Cultura Organizzativa, si è dedotto che quest'ultimo sembra essere considerato come molto astratto, e sono emerse alcune perplessità sia rispetto alla possibilità che alle modalità con cui questa si concretizzi nel mondo reale.

Questa considerazione, appare in forte controtendenza rispetto a quanto dimostrato da anni di letteratura accademica e manageriale: la pervasività ed il radicamento del fenomeno all'interno di ogni organizzazione degna di essere definita tale (MacQueen, 2020).

I risultati sembrano dare conferma di una delle aspettative dell'analisi: la parziale ma diffusa incomprendimento del fenomeno di “cultura organizzativa” come teorizzato gli studiosi del Comportamento Organizzativo.

Potrebbe risultare difficile immaginare, infatti, la possibilità per un individuo che non sia ancora formalmente e stabilmente entrato a far parte di un'organizzazione – un'azienda, in particolare – di comprendere profondamente il significato di un costrutto così apparentemente complesso. In realtà, però, il concetto di “Cultura Organizzativa”, non si deve ritenere applicabile ai soli contesti aziendali. È bene chiarire, infatti, che il termine, “organizzazione” non è propriamente sinonimo di “azienda”: sono considerate organizzazioni tutte quelle entità sociali che sono fondate sulla divisione del lavoro e delle competenze.

Considerando questa più ampia definizione, è possibile ricomprendere all'interno concetto di organizzazione ogni tipo di “comunità organizzata” – dalla scuola, all'università, dall'associazione culturale o religiosa, al partito politico – con cui ogni individuo, necessariamente entra in contatto sin dai primi anni della propria esistenza. Considerata questa circostanza e le risposte fornite dal primo gruppo di intervistati – i quali hanno dichiarato di possedere solide conoscenze sia per quanto

riguarda il concetto di “organizzazione” ed il suo utilizzo differenziato rispetto al sinonimo di “azienda” vera e propria, sia per quanto riguarda il costrutto teorico di Organizational Culture – si evince ancora una volta una parziale incomprensione del reale significato del costrutto teorico di Cultura Organizzativa.

Gli studenti sentiti, infatti, hanno dichiarato di non credere nella concretezza e nella reale esistenza del fenomeno oggetto di analisi, nonostante, durante il corso della propria esistenza, devono necessariamente essere entrati in contatto con una qualche manifestazione – più che concreta – di Cultura Organizzativa. Le considerazioni del primo gruppo di intervistati risultano quindi giustificate da un’interpretazione distorta del costrutto, nonostante la conoscenza acquisita tramite il proprio percorso di studi accademici del tema trattato.

Il secondo gruppo di intervistati, si pone in totale contrapposizione rispetto al primo. Questo è infatti composto da individui che non hanno affatto familiarità con il costrutto teorico di Cultura Organizzativa, ma, di contro, hanno alle spalle una vita professionale – più o meno lunga – ed una consolidata esperienza in ambito aziendale.

Per i professionisti intervistati i quali, essendo entrati a far parte del mondo del lavoro da diversi anni, conoscono profondamente le organizzazioni e le vivono nella loro quotidianità, la Cultura Organizzativa come “entità” a sé stante e chiaramente definita all’interno del proprio ambiente lavorativo, crea non pochi dibattiti ed interrogativi: cosa caratterizza e definisce la cultura di un’organizzazione? Quali sono le sue manifestazioni? Qual è il ruolo che svolge all’interno della comunità organizzativa?

Come già menzionato in precedenza, alcuni degli intervistati hanno dichiarato spontaneamente di non aver mai sentito parlare di “Cultura Organizzativa”, né all’interno della propria azienda né al di fuori. Altri si sono mostrati particolarmente incuriositi dall’argomento e si sono rivelati aperti al dialogo per approfondire la conoscenza del fenomeno e cercare di fornire risposte appropriate alle due domande proposte. Solo una ridotta minoranza è stata in grado di fornire nell’immediato una risposta articolata e concreta.

Questi ultimi hanno descritto l’insieme di valori e le regole non scritte a cui l’organizzazione di cui fanno parte si ispira e secondo cui opera. Gli stessi hanno però chiarito che la propria risposta derivava da una personale intuizione, e non da una reale conoscenza e coscienza del concetto: “Non sono cose di cui si parla in azienda” hanno riportato alcuni.

Mettendo insieme i differenti punti di vista dei due gruppi di intervistati, che sembrano essere collocati agli antipodi di un continuum che va dalla completa ed integrale conoscenza del fenomeno alla totale indifferenza ed inconsapevolezza dello stesso, è possibile trovare una caratteristica comune alle due contrastanti visioni: la parziale incomprensione dei presupposti teorici alla base

del concetto di Organizational Culture, la quale era proprio una delle due aspettative avanzate all'inizio dell'analisi.

Allo stesso tempo, però, gli intervistati – in misura più considerevole quelli rientranti nella seconda categoria – sono stati capaci di descrivere in modo chiaro e sentito alcuni degli aspetti più caratterizzanti della cultura vigente all'interno dell'organizzazione di cui fanno parte, il che dimostra chiaramente quanto affermato dalla letteratura ed ormai consolidato in tutti i contesti organizzativi: non solo la presenza, ma anche la pervasività di una certa cultura all'interno delle organizzazioni aziendali.

Questa seconda evidenza dà quindi credito alla seconda aspettativa avanzata nei confronti dei risultati dell'analisi svolta. Pur non essendo a conoscenza della teoria alla base del fenomeno e degli innumerevoli studi portati avanti da psicologi, sociologi e teorici del Comportamento Organizzativo, gli intervistati percepiscono la concretezza degli elementi e delle manifestazioni della Cultura Organizzativa. Lo fanno però in modo inconsapevole, e non riescono a riconoscere l'impegno e lo sforzo che la leadership dell'organizzazione deve sostenere per creare e trasmettere gli elementi che rappresentano la propria cultura e, soprattutto, renderli così radicati e diffusi da farli divenire “scontati” e, di conseguenza, non percepibili dai membri della stessa organizzazione.

Risulta quindi evidente quanto la distanza tra le *persone* che vivono le organizzazioni e chi cerca di dare un “senso” non solo a ciò che queste istituzioni fanno, ma soprattutto al modo in cui lo fanno, sia sostanziale e profondamente percepita da tutti.

La sfida è quella di rendere comprensibile e soprattutto visibile a tutti l'esistenza di un insieme solido e stabile di valori che funge da guida ed ispira l'operato delle organizzazioni – nonostante la sua evidente intangibilità –, e di rendere apprezzabile lo sforzo necessario per far divenire questo sistema di valori una vera e propria cultura all'interno delle organizzazioni.

Se è vero che la Cultura Organizzativa nasce per crescere e pervadere ogni singola parte dell'organizzazione, è necessario che questa sia ben compresa e nota a tutti coloro che all'interno dell'organizzazione vivono e lavorano. Ogni singolo individuo dovrebbe riconoscersi in essa ed essere guidato dal medesimo sistema di valori per offrire concretamente il proprio personale contributo alla realizzazione del fine comune, il quale, al giorno d'oggi, non si identifica unicamente – almeno in apparenza – con il tanto agognato profitto.

Molte organizzazioni, dichiarano oggi di essere sempre più impegnate nella realizzazione non solo del proprio interesse, ma anche di quello dei propri stakeholder, i quali sono alla costante ricerca di modelli in cui riconoscersi e a cui ispirarsi, in un mondo estremamente rapido e caotico come quello attuale (Felipe, 2017).

Risulta sempre più evidente come, per conquistare l'approvazione dei molteplici stakeholder, creare o migliorare la propria reputazione ed ottenere, di conseguenza, il successo desiderato, le organizzazioni debbano rendere visibile il proprio impegno verso "l'esterno" comunicando e rendendo pubblica la propria *mission* ed il sistema valoriale a cui si ispirano per perseguirla.

Il rischio che ogni organizzazione decide di assumersi è sempre più alto, e più sono alte le aspettative create dall'organizzazione nei confronti dei propri stakeholder, più alto sarà questo rischio. Più "nobile" sarà la mission, il *purpose*, dichiarato dall'impresa, più complesso sarà per quest'ultima non deludere la fiducia dei propri interlocutori, sia diretti che indiretti. Come menzionato nell'introduzione, la credibilità risulta fondamentale. E per raggiungere l'obiettivo di rendere credibile all'esterno l'impegno, spesso di matrice sociale, che l'impresa – o l'organizzazione più in generale – dichiara di sostenere, ed allo stesso tempo rendere possibile l'annullamento, o comunque la diminuzione del rischio di un traumatico e definitivo crollo reputazionale dell'organizzazione, è necessario che tutti coloro che la compongono e la tengono in vita siano guidati ed ispirati dal medesimo obiettivo e dal medesimo sistema valoriale, identificabile proprio con la Cultura Organizzativa.

Dopo aver analizzato le osservazioni raccolte attraverso l'intervista effettuata, ed aver tratto ed esposto alcune considerazioni rispetto all'interpretazione che il "senso comune" fornisce rispetto al concetto di Organizational Culture, si passerà ora ad una rigorosa descrizione del costrutto e dei suoi fondamenti teorici.

Per realizzare questo obiettivo si ricorrerà all'eredità lasciataci dagli autorevoli studiosi del Comportamento Organizzativo e di altre discipline ad esso affini e strettamente connesse, quali la Sociologia Comportamentale e la Psicologia.

1.3. La letteratura – alcune definizioni

Prima di giungere all'enucleazione e all'approfondimento delle differenti ed autorevoli definizioni di Cultura Organizzativa fornite da diversi studiosi, si ritiene possa essere significativo, analizzare separatamente i due termini che compongono questo costrutto teorico – il sostantivo "cultura" e l'aggettivo "organizzativa" – per poi affiancarli nuovamente ed estrapolare un "nuovo" significato che renda la lettura del fenomeno meno astratta e più comprensibile.

Il termine “cultura”, dal latino *cultura*, derivato di *colĕre* «coltivare», rappresenta “l’insieme delle cognizioni intellettuali che una persona ha acquisito attraverso lo studio e l’esperienza, rielaborandole peraltro con un personale e profondo ripensamento così da convertire le nozioni da semplice erudizione in elemento costitutivo della sua personalità morale, della sua spiritualità e del suo gusto estetico, e, in breve, nella consapevolezza di sé e del proprio mondo”.

Nel linguaggio comune, il termine “cultura” guida la nostra mente verso l’insieme di nozioni apprese ed acquisite durante la propria vita, il percorso di studi o le esperienze vissute. Evoca, senza dubbio, qualcosa di forte e profondamente radicato nella nostra vita e nel nostro essere; ci porta a pensare a qualcosa che è stato costruito nel tempo, giorno dopo giorno, esperienza dopo esperienza. In particolare, nei linguaggi occidentali, il termine “cultura” viene spesso utilizzato come sinonimo di “civilizzazione” o di “raffinamento della mente”, che spesso si concretizza, secondo l’interpretazione di Hofstede, in educazione, arte e letteratura (Hofstede, 2003).

Quando si pensa alla cultura, si immagina spesso qualcosa di solido e stabile, ma allo stesso tempo, è utile considerarla anche come mutevole e plasmabile grazie alla molteplicità di influenze ed impulsi che la mente dell’essere umano è in grado di cogliere, recepire ed assimilare in ogni istante. “Siamo ciò che mangiamo”, scriveva a metà dell’Ottocento il tedesco Feuerbach, ma siamo anche ciò che conosciamo.

E al giorno d’oggi, la conoscenza è senza dubbio una delle principali fonti di emancipazione. Per vivere ritenendosi pienamente libero e padrone della propria esistenza, ogni essere umano ha bisogno di conoscere il mondo in quanto, solo essendo consapevole di dove si trova e di ciò che ha intorno, avrà la possibilità di scegliere dove andare. Il punto di partenza può essere univoco, ma i punti di arrivo possono essere molteplici.

Fino a questo punto si è discusso di “cultura” in termini strettamente personali e legati alla storia, alla crescita e all’esperienza del singolo individuo. Ma è proprio quando da “individui” si giunge a parlare di “organizzazioni” che il concetto diventa più complesso.

Tralasciando il concetto di “Cultura Nazionale” collettiva ed il relativo legame con il territorio – il quale sarà approfondito nel terzo capitolo dell’elaborato – è necessario, come menzionato nel principio del paragrafo, concentrare l’attenzione sul significato dell’aggettivo che segue il termine “cultura” nella definizione del nostro oggetto di analisi: la Cultura *Organizzativa*.

“Che riguarda l’organizzazione”, una definizione che appare senza dubbio banale e poco confacente allo scopo che ci si è preposti.

Per comprendere realmente il legame che la *cultura*, di cui si è precedentemente discusso, ha con i contesti organizzativi, più che sul significato dell’aggettivo, si dovrebbe riflettere sul contenuto del termine “organizzazione”.

Che cosa si intende per organizzazione? Il senso comune suggerisce di pensare a qualcosa che sia *organizzato*, sia in termini strutturali che valoriali. “Corpo organizzato, associazione di persone collegate tra loro in una struttura organica per cooperare a un fine comune”, questa la definizione di *organizzazione* fornita dalla rinomata enciclopedia Treccani. Secondo Daft (2016) le organizzazioni sono “entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l’ambiente esterno”.

Notiamo come, in entrambe le definizioni riportate siano evidenti i riferimenti a tre differenti concetti: il primo, quello di *corpo organizzato*, il che, come sopra menzionato, denota proprio la caratteristica strutturazione “fisica” dell’entità; il secondo, le *persone* e la caratteristica “socialità” delle entità organizzative, senza le quali un’organizzazione non avrebbe motivo di esistere; ed ultimo, ma non certo per importanza, il *fine comune*, il quale costituisce dapprima la causa per cui un’organizzazione vede la luce, e successivamente il motivo per cui questa vede la sua fine, o per cui si evolve e muta nel tempo. Risulta, a questo punto, naturale porre l’attenzione su quest’ultimo elemento, per definire e chiarire il significato di Cultura Organizzativa. È il fine comune, la sua *mission*, a rendere un’organizzazione tale e a giustificare il suo *modus operandi* tramite la definizione del sistema valoriale che guida le azioni dell’organizzazione e, di conseguenza, tutte le persone che ne fanno parte.

Avendo chiarito, separatamente, i concetti di “cultura” e di “organizzazione”, si vuole ora fornire una precisa definizione di Cultura Organizzativa, la quale, dopo la breve discussione intorno ai due termini, renderà l’approfondimento del costrutto ancor più interessante.

Per adempiere a questo proposito, si ritiene opportuno affidarsi alle sapienti definizioni dei numerosi studiosi di Organizzazione Aziendale, Comportamento Organizzativo, e non solo, che si sono succeduti nel tempo.

Ad oggi, le definizioni di “Cultura Organizzativa” che sono entrate a far parte della letteratura manageriale sono innumerevoli e tra loro molto differenti, grazie al contributo e all’interesse che gli esponenti di diverse discipline hanno prestato allo studio dell’Organizational Culture e agli altri numerosi elementi che vi orbitano intorno.

Nonostante ciò, la più nitida, immediata e comprensibile, pur non essendo storicamente la prima, è presumibilmente quella fornita da Lundy e Cowling nel 1996 “*the way we do things around here*”, la quale, più che ad una definizione come quelle che si usa leggere sui manuali, somiglia ad uno slogan pubblicitario o ad una frase pronunciata durante una conversazione tra colleghi o tra amici. Altra definizione degna di nota è sicuramente quella di Ogbonna (1992), secondo la quale la Cultura Organizzativa è “... *l’inserirsi di un individuo all’interno di una comunità e la collettiva programmazione delle mente che distingue i membri... è i valori, le norme, le credenze e i costumi*

che un individuo ha in comune con gli altri membri di un'unità sociale o di un gruppo...". Nel 1983, invece, Bro Uttal definisce la Cultura Organizzativa come il sistema di valori condivisi (ciò che è importante) e credenze (come le cose funzionano) che interagiscono con le persone che vivono all'interno di un'organizzazione, la struttura organizzativa e controllano i sistemi che producono le norme comportamentali (*"the way we do things around here"* – definizione precedentemente citata).

L'elemento comune che viene alla luce analizzando queste differenti – seppure apparentemente concordi – definizioni, è sicuramente quello che riguarda la socialità del fenomeno. Come precedentemente menzionato, infatti, è nella definizione stessa del termine “organizzazione” – e di tutti i suoi derivati – la peculiare caratteristica di avere a che fare con gruppi, associazioni di persone. Le organizzazioni, infatti, nascono in genere dall'esigenza di un singolo di realizzare un obiettivo, un'idea che non sarebbe perseguibile individualmente. La costituzione di un'organizzazione vede quindi il nascere di un gruppo, un insieme di due o più individui che interagiscono e sono in situazione di interdipendenza reciproca (Turner, 1982). E affinché lo scopo per il quale l'organizzazione ha preso vita possa essere realizzato, è necessario che il gruppo che la compone stabilisca delle regole e, in alcuni casi, delle gerarchie che consentano di portare avanti una condizione accettabile e pacifica di convivenza che sia il più possibile “civile”.

Nonostante quindi, le organizzazioni, intese banalmente come aggregazioni di persone gestite da regole e aventi un obiettivo comune – si pensi, ad esempio, alla strutturazione sociale e politica della civiltà romana, o all'organizzazione della Chiesa Cristiana – nascano in tempi ormai più che remoti, è possibile però collocare la nascita delle organizzazioni, intese con il significato attribuito oggi dalla letteratura sociologica e manageriale, solo a metà del Diciannovesimo secolo.

I primissimi studi nel campo dell'Organizational Behaviour, invece, appaiono all'inizio degli anni Trenta del Novecento, quando si comincia ad investigare il ruolo della cultura assume all'interno delle organizzazioni. La fase finale del famoso esperimento di Hawthorne alla Western Electric Company di Chicago, ha segnato il primo sistematico tentativo nell'uso di un concetto - sebbene molto ampio - di cultura nell'ambito della comprensione dell'ambiente lavorativo. Negli anni Settanta, si cominciò ad applicare i metodi della psicologia e della sociologia, nonché dell'antropologia, per analizzare il concetto di Organizational Culture, nei confronti del quale l'interesse era cresciuto notevolmente a causa delle condizioni economiche di quegli anni. Erano anni in cui la competizione internazionale stava crescendo notevolmente ed un numero sempre più considerevole di compagnie straniere cominciava ad operare nel territorio degli Stati Uniti. In particolare, il successo delle industrie Giapponesi in molte industrie fece sorgere curiosità riguardo

al modo in cui valori, attitudini e comportamenti potessero essere responsabili di una migliore performance.

Nel decennio successivo, in particolare nel 1982, gli studiosi di Corporate Excellence, Peters e Waterman, con la loro pubblicazione *In Search of Excellence*, hanno cercato di fornire una risposta ad un interrogativo – sempre molto attuale – che vedeva la luce proprio in quegli anni: quali sono i fattori che rendono un'organizzazione “eccellente”?

Il clamoroso successo delle imprese giapponesi di quel periodo rendeva sempre più forte la competizione e, di conseguenza la necessità di comprendere quali potessero essere le determinanti del loro apparente essere così invincibili. Nonostante ciò, Tom Peters e Robert Waterman decidono, grazie ad una serie di eventi da loro definiti “incidenti eccezionali”, di concentrare i loro sforzi non sullo studio delle compagnie giapponesi, bensì di quelle americane. I due decidono di prendere in esame organizzazioni quali Four Seasons, P&G, McDonald, Boeing e 3M – e molte altre – apparentemente molto distanti tra loro, facenti parte di settori ed industrie differenti. La scelta non nasce infatti dal desiderio di mettere a confronto industrie simili e far emergere la più brillante definendone le qualità ed i pregi, bensì dalla necessità di analizzare i fattori che ne determinano l'eccellenza, caratteristica che risulta comune a tutte le aziende analizzate dai due ricercatori.

Il volume raccoglie i risultati ottenuti attraverso lo studio di questi “eccellenti colossi americani” in otto semplici constatazioni, le quali, pur potendo apparire come cliché o luoghi comuni, hanno, secondo gli autori, particolare rilevanza tra le altre. Rilevanza che nasce non tanto dalla presenza di queste caratteristiche all'interno dello “schema” secondo cui è costruito il sistema organizzativo, bensì dalla particolare intensità con cui queste vengono applicate all'interno delle organizzazioni cosiddette “eccellenti”. Gli autori ritengono infatti che caratteristiche ormai comuni a tutte – o quasi – le più grandi aziende, quali l'orientamento alle persone, la centralità del cliente e l'autentica attenzione alla qualità, se applicate con un'intensità estrema, permettono alle organizzazioni di diventare “eccellenti”. Questa particolare devozione ad imperativi quali quelli sopra elencati, sono, secondo gli autori, segno di una cultura organizzativa ben definita e forte, in grado espandersi e raggiungere ogni livello della cosiddetta piramide gerarchica e che permette ogni persona che lavora e vive all'interno dell'organizzazione di identificarvisi e, di conseguenza, di agire e comportarsi secondo il sistema di valori che questa annuncia e sposa.

Nel volume, infatti, Peters e Waterman raccontano di come, all'interno delle grandi organizzazioni scelte come oggetto di analisi, non solo i Presidenti o i CEO, ma persino i singoli “venditori di patatine fritte” siano apparsi chiaramente come la personificazione, l'incarnazione, dei valori e, più in generale, della cultura dell'azienda per cui lavorano.

Altro aspetto interessante sottolineato dagli autori è la capacità di queste organizzazioni di aver fatto dell'eccellenza la propria caratteristica distintiva, pur non essendo composte unicamente da persone geniali, o comunemente definibili come eccellenti. “Le organizzazioni eccellenti richiedono ed esigono performance straordinarie dall'uomo medio” scrivono gli autori; immagine molto chiara ed eloquente, se contestualizzata negli anni in cui il volume è stato pubblicato, ma che può apparire ora come anacronistica, in quanto in radicale opposizione rispetto ai concetti di “talento” e di “guerra dei talenti”, di cui si discuterà più avanti, ma che ai giorni d'oggi risultano sempre più familiari.

Pur non avendo posto l'attenzione su una pubblicazione incentrata unicamente sul concetto di Organizational Culture, è possibile, a questo punto, tenendo in considerazione gli assunti e le conclusioni enunciate nel volume *In Search of Excellence*, dedurre una prima, chiara definizione di Cultura Organizzativa. Questa prende vita ed è rappresentata dall'insieme dei valori a cui l'organizzazione si ispira e che, a cascata, pervadono ogni individuo che in questa opera. E la forza, l'intensità, con cui questi valori riescono ad inserirsi all'interno della cultura e del modo di essere di ogni componente dell'organizzazione, determina la stabilità e la rilevanza che la Cultura aziendale – od organizzativa, più in generale – assume all'interno dell'organizzazione.

Lo studio di Peters e Waterman ha l'obiettivo di dimostrare che, all'aumentare del radicamento della Cultura Organizzativa, aumenterà necessariamente anche la performance aziendale, sia in termini quantitativi che qualitativi. Ciò avverrà in quanto le persone – seppur, come menzionato in precedenza, “average men” – si identificheranno in essa a tal punto da far propri i valori e la devozione all'eccellenza dell'organizzazione, sostenendo con tutte le proprie forze e la propria passione gli ideali divenuti ormai parte del proprio essere, e riuscendo ad oltrepassare e superare ogni ostacolo ed i limiti imposti dalle eventuali sfavorevoli condizioni sia esterne che interne.

Di conseguenza, i due studiosi dimostrano inoltre che l'orientamento alle persone – *people orientation* nel volume – si dimostra una qualità imprescindibile per raggiungere l'utopistica eccellenza, a cui tutte le organizzazioni aspirano.

Fino a questo punto, si è principalmente discusso del sistema di valori sulla base del quale un'organizzazione si costruisce e si evolve, e si è definito il concetto di Organizational Culture partendo proprio da questo fondamentale, seppur complesso, elemento primario.

Si dimostrerà che ciò non è sufficiente. I rapporti che, all'interno di un'organizzazione, intercorrono tra l'organizzazione stessa, i lavoratori e il posto di lavoro, sono estremamente complessi e si estendono in molteplici dimensioni, non riducibili al solo elemento intangibile rappresentato dal sistema dei valori organizzativi.

Le definizioni di “Cultura Organizzativa”, infatti, sono quasi numerose quanto quelle di “cultura”. Uno studio (Verbeke, Volgering, Hessels, 1998) ha identificato 54 differenti definizioni fornite dalla letteratura accademica tra il 1960 ed il 1993. Tra queste, una delle più accreditate è fornita da Schein del MIT Sloan School of Management: “*a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*”.

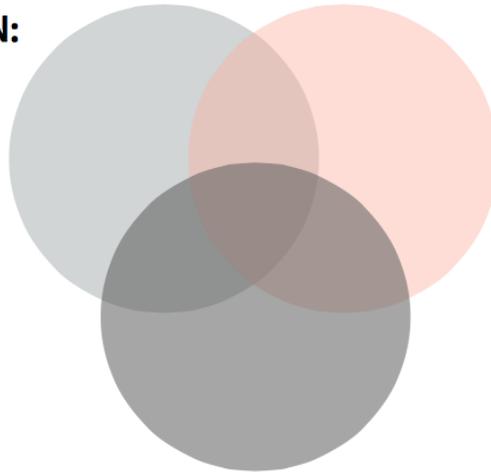
Grazie all’intersezione degli studi portati avanti da diverse discipline – la psicologia, la sociologia, l’antropologia e la scienza manageriale – ed alle diverse prospettive offerte e conosciute, è possibile, secondo Schein, definire tre attributi, tre caratteristiche comuni, che permettono di definire la Cultura Organizzativa: la criticità del concetto di “senso comune”; il fenomeno sociale che porta alla formazione della Cultura Organizzativa e l’influenza dei fattori sociali, ambientali e storici che la colpiscono e la trasformano; e la molteplicità di elementi, sia simbolici che cognitivi, tramite cui la cultura organizzativa si esprime, si dilata e riesce a pervadere ogni livello della struttura organizzativa.

In *Organizational Culture and Leadership*, per garantire una migliore comprensione di quest’ultimo elemento, l’autore, suddivide i “luoghi” – nel senso figurato del termine – in cui la cultura ha origine, in tre categorie: *observable artifacts*, *espoused values* e *basic underlying assumptions*. Per comprendere come questi diano vita al fenomeno della Cultura Organizzativa, incontrandosi ed intrecciandosi costantemente, è possibile ricorrere ad una rappresentazione visuale (Figura 1) dei tre pilastri che, secondo l’autore, racchiudono l’essenza di ogni organizzazione.

CULTURE IS FOUND IN:

ESPOUSED VALUES:

Those values championed
by a company's leadership.



OBSERVABLE ARTIFACTS:

Architecture & Physical Surroundings
Products
Technologies
Style (clothing - art - publications)
Published Values / Mission Statements
Myths / Stories / Rituals

BASIC ASSUMPTIONS:

Underlying (often unconscious)
determinants of an organization's attitudes,
thought processes and actions.

Figura 3 – Componenti della Cultura Organizzativa, Schein, 1985

La prima categoria, *observable artifacts*, comprende la materializzazione di tutto ciò che rappresenta i comportamenti, le attitudini e la fede di un'organizzazione: l'architettura e tutto ciò che ha a che fare con l'ambiente fisico in cui si lavora, la tecnologia, i prodotti, l'abbigliamento, lo stile ed il linguaggio, le storie ed i miti che la riguardano, le cerimonie ed i rituali. Gli elementi appena menzionati, sono la "materializzazione" della filosofia organizzativa, hanno la caratteristica di essere difficilmente decifrabili da chi non rientra nei membri dell'organizzazione. Si prendano ad esempio le innumerevoli sigle utilizzate continuamente nella comunicazione sia scritta che orale tra colleghi: sarà difficile – se non impossibile – per un "esterno" riuscire a comprendere il significato di quegli acronimi o di quelle abbreviazioni senza aver acquisito alcuna informazione in precedenza. Nonostante la loro "indecifrabilità" e presumibilmente grazie al mistero, alla curiosità che suscitano, sono questi elementi estremamente importanti per ogni organizzazione, in quanto costituiscono il primo punto di contatto con essa, e permettono a chi vi si avvicina di sviluppare le prime – e come è noto, talvolta irreversibili – percezioni riguardo all'organizzazione stessa ed ai suoi valori, i cosiddetti *espoused values*, i quali, come prima menzionato, vengono promossi dalla leadership dell'organizzazione per poi espandersi – quasi sempre – in tutti i livelli inferiori della "gerarchia". Questi rappresentano la giustificazione alle azioni poste in essere dall'organizzazione, metaforicamente il suo DNA.

Le *basic assumptions* rappresentano invece l'insieme indelebile delle cause, talvolta sconosciute o non dichiarate apertamente, che determina le attitudini ed il modo di pensare e di agire di

un'organizzazione. Sono questi assunti di base che influenzano l'evoluzione della cultura organizzativa nel tempo, che determinano il modo in cui le persone reagiscono agli eventi e l'accettazione o la negazione di nuovi valori, metodi o processi. “*When a solution to a problem works repeatedly, it comes to be taken for granted*” (Schein, 2010), così questi “assunti di base” garantiscono a tutti coloro che vivono l'organizzazione un inspiegabile senso di appartenenza ed una tacita sicurezza che guida e governa le percezioni ed i comportamenti.

Uno degli aspetti più interessanti messi in luce da Schein nella prima parte del volume *Organizational Culture and Leadership* è la caratteristica “socialità” della Cultura Organizzativa, la quale, pur essendo apparentemente visibile unicamente attraverso la leadership – o il modello di leadership riconosciuto dall'organizzazione – ed essendo promossa e tramandata dal management della stessa, ha in realtà radici molto più profonde, che si collocano, secondo l'autore, all'interno della storia dell'organizzazione – o meglio, nella storia del gruppo che questa organizzazione costituisce. E la forza, l'intensità con cui la Cultura si esprime e si radica all'interno dell'organizzazione, dipenderebbe proprio dalla lunghezza della storia del gruppo in questione, dagli eventi che si sono succeduti e dal significato che i membri del gruppo – ovvero gli occupati nell'organizzazione – hanno attribuito a questa serie di eventi.

Risulta sempre più chiaro, quindi, quanto il fenomeno della Cultura Organizzativa sia prossimo a chiunque viva e lavori all'interno di un qualsiasi tipo di organizzazione, dalle grandi aziende multinazionali, alle istituzioni, alle piccole realtà familiari. Allo stesso tempo, però, non è possibile tralasciare gli aspetti che hanno a che fare con l'astrattezza e l'intangibilità del concetto di Cultura Organizzativa. Essendo astratta ed intangibile per definizione, sarebbe legittimo pensare che l'insinuarsi all'interno degli spazi organizzativi di quelli che diventeranno i fondamenti della cultura e, più in generale, del modo di essere aziendale, possa creare nei membri del gruppo che compone l'organizzazione, un senso di insicurezza dato dalla potenziale impossibilità di visualizzare e comprendere appieno la sua forma e le sue implicazioni. Al contrario, questa risulta agire come un potente “collante” invisibile dell'organizzazione, che unisce e guida ogni aspetto della vita organizzativa tra cui, *in primis*, i comportamenti delle persone. Ed è possibile ritenere che questa forza che caratterizza la cultura di un'organizzazione possa essere dovuta proprio alla sua invisibilità: non è possibile “distruggerla” in quanto non è possibile visualizzarla e definirne chiaramente i connotati, soprattutto se la si vive e la si condivide, anche se inconsapevolmente.

Affinché una certa “cultura” sia riconosciuta come “Organizzativa”, intesa secondo le più varie definizioni accademiche, essa deve essere accettata e condivisa dai membri dell'organizzazione i quali decidono, talvolta inconsapevolmente, come già menzionato, di sposarne i valori e gli ideali.

Analizzando e cercando di comprendere le culture è necessario tenere presente il significato e le peculiarità di tutti i tre livelli teorizzati da Schein: la difficoltà nel decifrare e comprendere gli elementi osservabili ed il fatto che i valori e gli ideali possono essere il riflesso di aspirazioni e razionalizzazioni. È necessario, però, focalizzare l'attenzione sulle *basic assumptions* e, nello specifico sul processo che porta alla loro formazione e all'assimilazione di queste da parte dei nuovi entranti all'interno del gruppo che compone l'organizzazione.

Nel paragrafo successivo, si cercherà quindi di analizzare il concetto di Organizational Culture all'interno delle realtà organizzative abbandonando per un momento la natura puramente teorica ed accademica dello stesso, ma tenendo in considerazione le tre dimensioni in cui questa si sviluppa, i tre livelli teorizzati da Schein.

1.4. L'interpretazione Aziendale

Nonostante le definizioni di cultura organizzativa fornite da studiosi ed accademici siano estremamente numerose, è stato possibile dedurre, grazie all'analisi – seppur poco rigorosa – descritta nel secondo paragrafo del presente capitolo, l'esistenza di una certa incomprendione rispetto al concetto di Organizational Culture, anche all'interno delle più grandi ed affermate realtà aziendali non solo nazionali, ma anche internazionali. Questa incomprendione comporta, come precedentemente affermato, il sorgere nei più di un sentimento assimilabile al sospetto, il quale può alimentare diffidenza nei confronti di alcuni concetti ed alcune pratiche che tipicamente si sviluppano all'interno della funzione e del ruolo che le Risorse Umane hanno all'interno delle organizzazioni aziendali. In determinate situazioni, la suddetta incomprendione potrebbe portare al “soffocamento” di alcune delle iniziative tipicamente promosse dalle Risorse Umane ed all'incapacità delle organizzazioni, ed in particolare delle persone che le compongono, di trarre i reali benefici che queste potrebbero garantire, nel caso in cui fossero attuate o considerate come immaginato dai propri fautori e promotori – i membri della funzione HR.

Sebbene infatti sia ragionevole affermare che è la cultura aziendale a guidare e definire le pratiche di gestione delle Risorse Umane (Aycan et al., 2000), spesso si percepisce erroneamente un'inversione di questo rapporto causa-effetto. L'attività di promozione e trasmissione dei valori e degli ideali organizzativi – elementi fondanti della cultura – è in alcuni casi portata avanti principalmente dalla funzione HR, e solo secondariamente dai leader dell'organizzazione.

Questa evidenza, unita alla mancanza di un'integrale comprensione del costrutto di Organizational Culture, potrebbe condurre gli individui a considerare gli elementi della cultura aziendale come

stabiliti ed “impiantati” all’interno dell’ambiente organizzativo proprio dalle Risorse Umane, quando, invece, la dinamica risulta esattamente opposta: come descritto precedentemente, è la cultura dell’organizzazione, “costruita” congiuntamente – ma spesso inconsapevolmente – da tutti i suoi membri ad influenzare e guidare la costruzione e l’implementazione delle pratiche e delle iniziative della funzione HR.

Ritornando sulle conclusioni emerse dalle interviste, la maggioranza degli intervistati inclusi nel secondo campione – ed in particolare coloro che lavorano in organizzazioni strutturate e consolidate anche su scala internazionale – interpreta la presenza ed il contenuto di concetti apparentemente astratti, quali quello di Cultura Organizzativa, come indissolubilmente legati alla direzione ed alle decisioni assunte dalla funzione Risorse Umane all’interno della propria organizzazione.

È necessario però ricordare che, come menzionato nell’introduzione al presente capitolo, e secondo le interviste effettuate preliminarmente alla stesura dello stesso, infatti, una gran parte degli “impiegati” all’interno di differenti realtà organizzative, non è in grado di definire chiaramente ed univocamente la cultura organizzativa vigente all’interno della propria azienda, e né, tantomeno, il concetto di Cultura Organizzativa più in generale.

Questa evidenza non vuole affatto giustificare la completa assenza di un sistema di valori assimilabile alla definizione della ripetutamente citata Organizational Culture all’interno delle organizzazioni moderne. Al contrario, l’obiettivo che questo paragrafo si propone, è quello di portare alla luce alcune evidenze di come la Cultura Organizzativa si manifesti e si dispieghi nei diversi contesti aziendali, e di come – al contrario di quanto immaginato da alcuni dei dipendenti – questa prescinda categoricamente dal ruolo delle Human Resources, le quali, talvolta, hanno al massimo l’obiettivo di sostenere e facilitare il ruolo della leadership dell’organizzazione nella trasmissione dei valori, degli ideali e delle credenze, a cui si è deciso di ispirarsi.

Per raggiungere questo obiettivo, è necessario descrivere alcuni esempi che consentano di visualizzare e comprendere cosa accade realmente all’interno delle organizzazioni.

Si metteranno da parte, per un momento, le più accreditate definizioni accademiche che risultano spesso apparire distanti dalla quotidianità e dall’esperienza di coloro che, vivendo da “protagonisti” le organizzazioni, ne conoscono i segreti più profondi e partecipano personalmente alle dinamiche aziendali, alcune delle quali risultano invisibili agli occhi di osservatori esterni, seppur di grande esperienza, come accademici e studiosi.

Nel primo capitolo “*The Concept of Organizational Culture: Why bother?*” del già citato volume *Organizational Culture and Leadership*, Schein decide di inserire nell’incipit una brevissima introduzione che sembra assomigliare ad una giustificazione rispetto alla stesura del volume stesso. Con le parole utilizzate, egli riesce a catalizzare l’attenzione del lettore sul concetto di Cultura Organizzativa coinvolgendo il lato emozionale della questione e suscitando di conseguenza una curiosità che chi scrive definirebbe senza dubbio, nonostante la poca esperienza, poco comune a concetti come quello oggetto di analisi.

“*La Cultura è un’astrazione, ma le forze create in situazioni sociali ed organizzative dalla cultura sono potenti. Se non comprendiamo le modalità con cui queste forze operano, ne diventeremo vittime. (...)*”, così scrive Schein (2010).

A questo interessante incipit segue il breve racconto – approfondito nelle pagine successive – di alcune esperienze vissute dall’autore in veste di consulente; in particolare egli espone quattro esempi di aziende con cui ha avuto la possibilità di lavorare e che gli hanno consentito di osservare, analizzare e trarre importanti conclusioni rispetto al concetto di Cultura Organizzativa e all’applicazione “pratica” del modello dei tre livelli – *observable artifacts, espoused beliefs and values* e *basic assumptions* – da lui teorizzato.

In *Organizational Culture and Leadership*, l’autore propone come primo modello per analizzare il complesso concetto di Cultura Organizzativa il caso della Digital Equipment Corp. (DEC), rivelando gli aspetti che ha potuto esaminare avendo l’opportunità di lavorare come consulente per il fondatore della compagnia ed osservando così, per un lungo periodo di tempo, tutte – o quasi – le dinamiche culturali in azione all’interno di quella realtà. Nonostante ciò, Schein dichiara di trattare solo alcuni “elementi” costituenti la cultura propria dell’organizzazione in questione, sottolineando candidamente l’impossibilità di analizzare una Cultura Organizzativa nella sua interezza, vista la complessità che per definizione la caratterizza e la molteplicità di sfumature che, nonostante approfonditi studi ed una reale esperienza sul campo, non possono essere percepite realmente né tantomeno essere utilizzate come oggetto di studio.

Schein racconta di essere stato ingaggiato dal management della DEC con l’obiettivo di migliorare la comunicazione, le relazioni interpersonali ed i processi di *decision making*. La presa di coscienza, da parte del suddetto management, della necessità di un miglioramento degli aspetti appena citati, rimanda immediatamente ad uno dei tre livelli teorizzati da Schein: i cosiddetti *espoused values*, i quali vengono identificati inizialmente dal gruppo che guida l’organizzazione e successivamente trasmessi, accettati ed interiorizzati da parte dei livelli più bassi della gerarchia e dalle persone che in questi risiedono.

L'autore scrive di aver trascorso molto tempo ad analizzare il clima e le consuetudini vigenti all'interno dell'organizzazione prima di iniziare la sua attività di consulenza in senso proprio. Dedicando del tempo all'osservazione dei fatti, Schein realizza che il lavoro giornaliero si svolgeva in un ambiente in cui la mancanza di dialogo costruttivo, spirito di squadra e controllo della sfera emozionale erano una costante a tutti i livelli organizzativi. Nonostante le sue raccomandazioni ed i suoi suggerimenti, e nonostante tutti i lavoratori riconoscessero l'importanza ed il valore dei consigli del "consulente", non riuscivano concretamente a modificare e migliorare il proprio modo di relazionarsi con i colleghi, la propria comunicazione e, più in generale, il proprio modo di approcciarsi al lavoro.

Tutto ciò dimostra la sussistenza di una Cultura Organizzativa molto forte e radicata, la quale, nonostante gli sforzi non solo del management, ma anche di un consulente attento e qualificato, non riesce a trasformare e "migliorare", come sperato dalla leadership dell'impresa, neanche alcune delle sue manifestazioni più superficiali. Il mandato originario di Schein era infatti quello di individuare e decodificare la cultura della Digital Equipment Corp. e, successivamente fornire suggerimenti che potessero aiutare il top management a migliorare i processi comunicativi e l'efficacia e l'efficienza dei gruppi di lavoro.

Il forte spirito competitivo e la necessità di ogni membro dell'organizzazione di emergere e di sopraffare gli altri, aspetti fondamentali della cultura della DEC, continuavano a giocare un ruolo di primaria importanza nella quotidianità e nell'ambiente di lavoro.

Analizzando queste caratteristiche, verrebbe naturale formulare un giudizio negativo rispetto ad una Cultura come quella della Digital Equipment Corp. È necessario quindi chiarire il fatto che nessuna cultura può essere giudicata come "buona" o "cattiva", "giusta" o "sbagliata", purché questa porti l'organizzazione verso una solida unità di intenti e di conseguenza, guidi tutte le persone nella stessa direzione.

L'esempio della DEC, seppur potrebbe ormai essere considerato poco attuale, vuole però far riflettere su ciò che è stato affermato all'inizio dell'elaborato e confermato dal campione di intervistati: la mancanza di una totale comprensione del concetto di Cultura Organizzativa.

Dall'analisi proposta da Schein in *Organizational Culture and Leadership*, risulta evidente come la Digital Equipment Corp. fosse caratterizzata da una cultura organizzativa fortemente improntata alla competizione, circostanza che si evince dalla presenza di un altissimo livello di conflitto e talvolta litigiosità nelle relazioni tra i dipendenti e dalla costante necessità di emergere ed imporre la propria posizione ad ogni costo. Questi aspetti culturali richiamano senza dubbio il desiderio dell'impresa di ottenere risultati al di sopra della media, e di vincere la competizione con le altre organizzazioni, diventando la migliore impresa del proprio settore.

Quello appena descritto è uno dei casi più evidenti di corrispondenza tra la cultura dell'organizzazione ed i comportamenti dei suoi membri: secondo i racconti di Schein, infatti, ogni dipendente sembra aver assunto come proprio l'obiettivo dell'intera organizzazione, assimilando metaforicamente il proprio gruppo di lavoro al settore di cui l'impresa fa parte, ed individuando come propri potenziali competitor tutti gli altri colleghi, "nemici" da sconfiggere per vincere una competizione così pressante.

Considerando queste circostanze, è ragionevole affermare che, se i dipendenti avessero compreso gli sforzi di Schein mirati ad un ulteriore miglioramento dell'efficacia dei gruppi di lavoro, avrebbero senza dubbio cercato di mettere in pratica i suggerimenti del "consulente" per raggiungere in modo ancor più rapido ed efficiente, lo scopo ultimo dell'organizzazione di cui facevano parte.

Nonostante ciò, è significativo chiarire che la DEC aveva comunque sempre ottenuto ottimi risultati e performance sopra la media di settore, proprio grazie all'impegno dei propri dipendenti e forse anche grazie alle modalità in cui questi vivevano il proprio lavoro ed intrattenevano le relazioni con i colleghi. A questo proposito, è bene ricordare che Schein aveva ricevuto l'incarico dal *top management* della pionieristica azienda informatica, i cui membri sostenevano la necessità di modificare alcune delle più concrete ed evidenti manifestazioni della cultura della DEC al fine di ottenere risultati ancor più soddisfacenti, forse, non rendendosi conto che la reale forza dell'organizzazione risiedesse proprio in quegli stessi "atteggiamenti" che si era chiesto di modificare.

Talvolta, l'errata interpretazione del concetto di "Cultura Organizzativa" può comportare la sua esplicitazione unicamente in ciò che la leadership vuole lasciar trasparire all'esterno, quasi traendo in inganno coloro che non hanno la possibilità di interloquire realmente con esse, ma vi partecipano solamente in veste di osservatori esterni. Ciò che viene percepito dall'esterno, infatti, influenza in modo spesso definitivo il giudizio sull'organizzazione, sui suoi membri, e talvolta anche su quello che questa produce o offre al pubblico, influenzandone così il successo e, nei casi più critici la possibilità di sopravvivenza. La difficoltà nel far coincidere ciò che l'organizzazione vuole dimostrare di essere per ottenere il favore del "pubblico" con ciò che realmente accade e si verifica all'interno è elevatissima.

Dopo aver esposto questo peculiare ma significativo esempio della concretizzazione e della forza del ruolo della Cultura Organizzativa, si vuole ora raccontare un caso che, ancora una volta rappresenta la perfetta coincidenza dei valori assunti come guida di un'organizzazione, e la reale esplicitazione degli stessi.

Procter & Gamble, azienda globale con quasi duecento anni di storia, leader nel mercato dei beni di largo consumo, è l'esempio perfetto a questo proposito (Schein, 2004).

Il sistema di valori adottato da questa celebre impresa è strutturato in modo molto dettagliato e suddiviso in tre livelli chiaramente definiti e noti a tutti i dipendenti, in tutto il mondo.

Il primo livello si identifica con il *purpose*, ovvero il fine ultimo dell'azienda, la sua missione: “*offrire prodotti di qualità che giochino un ruolo unico nel mondo*”. Nel livello successivo si esplicitano i *valori: integrity, ownership, leadership, passion and trust*. Per ultimo si hanno i *principi*, identificabili come la specificazione dei valori sopra menzionati: rispetto, integrità e successo comune, focus strategico, innovazione, lavoro di squadra, focus esterno, competenza, ed il desiderio di essere i migliori.

Quello descritto è senza alcun dubbio il chiaro esempio di una cultura forte, positiva, moderna e vera. Chi conosce i prodotti e la storia di questa azienda, infatti, non può che ritrovare nei suoi prodotti e nel suo modo di presentarsi ed apparire all'esterno, tutto ciò che è oggetto della sua filosofia organizzativa. La capacità di P&G di essere sempre stata l'azienda leader nel settore a cui appartiene testimonia la reale fedeltà al sistema di valori a cui dichiara di ispirarsi. Fedeltà che non si esplicita solamente nel commitment e nella volontà del gruppo dirigenziale di portare avanti i propri ideali e di mostrare all'esterno lo spirito “nobile” dell'impresa, ma anche e soprattutto nelle iniziative che questa realizza con costanza e dedizione all'interno dei luoghi di lavoro e non solo. È questa la chiave che permette ai dipendenti di immedesimarsi ed assumere come proprio il sistema di valori vigente nell'organizzazione nella quale sono impiegati: la materializzazione dei valori e la concretizzazione di essi in azioni, progetti ed iniziative.

La più visibile concretizzazione dei valori facenti parte della cultura di Procter & Gamble è sicuramente quello che rispecchia l'aspirazione di essere “i migliori” e l'importanza attribuita alle competenze di chi lavora all'interno dell'organizzazione. Per raggiungere questo obiettivo, infatti, l'azienda porta avanti da molti anni un processo di selezione molto accurato ed estremamente complesso, in grado di valutare realmente la preparazione e le capacità di chi aspira ad entrare a far parte del prestigioso gruppo. Ciò risulta necessario in quanto il numero di richieste che i recruiter di P&G raccolgono è elevatissimo, e, aspirando a costruire i migliori team e, più in generale, la migliore azienda del settore, solo una selezione così severa ed esclusiva può portare all'inserimento di persone che abbiano le competenze richieste, e che siano in linea con gli obiettivi ed i valori culturali aziendali.

Si ritornerà più avanti sull'eloquente esempio di questa celebre azienda globale per trattare i concetti di filosofia dei Talenti e di Culture Nazionali ed Internazionali.

I due esempi trattati dimostrano due casi molto differenti di applicazione del concetto teorico di Organizational Culture: il primo testimonia l'estrema difficoltà che si può riscontrare nel tentativo di modificare qualsiasi aspetto della cultura di un'organizzazione, ma, allo stesso tempo, porta anche alla luce le dissonanze e le incomprensioni che possono emergere tra i vari livelli della gerarchia – con il top management, in particolare.

Il secondo, invece, dimostra l'efficacia che la definizione di un chiaro e stabile sistema di valori può portare all'operato di un'organizzazione.

Come precedentemente indicato, non esistono in realtà culture “giuste” e culture “sbagliate”, positive o negative in senso assoluto: ogni cultura può essere considerata giusta o sbagliata solo in relazione al contesto in cui l'azienda in cui quest'ultima esiste appartiene. È possibile giudicare una cultura come “giusta” solo dal momento in cui questa consente all'organizzazione che la adotta di avere successo e di operare nel miglior modo possibile, e si può definire “sbagliata” una cultura che non rispecchia realmente il modo di essere dell'organizzazione e di tutti i suoi membri, e che causa malfunzionamenti, frustrazioni e, di conseguenza cattivi risultati per l'impresa (Brown, 2020).

Avendo descritto la rilevanza del ruolo della Cultura Organizzativa in diversi contesti aziendali, si vuole ora chiarire l'entità del valore aggiunto che il raggiungimento di una condizione di *allineamento (fit)* tra la propria forza lavoro e la cultura dell'organizzazione può apportare sia alla performance dell'organizzazione stessa che al benessere dei singoli individui.

Nel paragrafo seguente si approfondirà la relazione tra le personalità individuali e le culture organizzative, analizzando in particolare il concetto di *Person-Organization fit*, che si ritiene fondamentale per approfondire ulteriormente e concludere l'analisi del costrutto teorico dell'Organizational Culture e delle sue implicazioni e manifestazioni all'interno degli odierni scenari di business.

1.5. Culture Organizzative e Personalità Individuali: l'importanza del Person-Organization fit

Il concetto di Person-Organization fit (P-O fit in gergo manageriale) deriva da quello più ampio di Person-Environment fit (P-E fit), il quale nasce e si sviluppa grazie all'interazione e al dialogo tra psicologi ed esperti nelle discipline manageriali, tra teorici e *practitioners* (Morley, 2007).

Oggi, infatti, la nozione di Person-Environment fit è uno dei fondamentali punti di interesse in molti campi delle scienze sociali e comportamentali. Esso risulta essere un concetto particolarmente interessante data l'ormai nota ed intensa desiderabilità di un buon allineamento tra gli aspetti chiave delle vite degli individui e le positive conseguenze psicosomatiche che possono verificarsi quando le persone riescono a percepire concretamente il suddetto allineamento tra i propri valori e le proprie priorità, e l'ambiente in cui vivono.

Il costrutto di P-E fit ha ispirato, in particolare, lo studio di questa condizione di allineamento tra gli individui e l'ambiente lavorativo in cui si inseriscono. È proprio applicando il concetto di Person-Environment fit all'ambito aziendale e ai luoghi di lavoro, che nasce il concetto, più specifico, di *Person-Organization fit*, il quale coinvolge integralmente tutte le dimensioni culturali – visibili e sommerse, riutilizzando la metafora dell'iceberg – sia dell'organizzazione che dell'individuo che la incontra.

Kristof (1996), infatti, definisce la condizione di Person-Organization fit come *“la compatibilità tra le persone e le organizzazioni che si verifica quando almeno una delle due entità offre all'altra quello di cui ha bisogno, oppure quando condividono simili e fondamentali caratteristiche, o quando entrambe le condizioni sono verificate”*.

Questa affermazione deriva dal fatto che diverse “tipologie” di persone sono attratte da differenti tipologie di organizzazioni, come già accennato in precedenza riferendoci al processo di “selezione reciproca” che vede impegnati i potenziali dipendenti e le organizzazioni. Al giorno d'oggi, infatti, le decisioni effettuate sia dalle imprese, in fase di scouting e selezione del personale, che dagli individui durante la ricerca di un posto di lavoro, non dipendono esclusivamente dal set di conoscenze e competenze richieste dalle imprese e/o possedute dai dipendenti. Al contrario, aspetti meno tangibili quali i valori, le aspirazioni e le credenze, assumono un ruolo sempre più centrale. Si afferma inoltre che la congruenza di valori è diventata *“widely accepted as the defining operationalization of P-O fit”* (Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Si è descritto ampiamente in precedenza come il sistema di valori di un'organizzazione sia incorporato all'interno della sua Cultura Organizzativa e di come ne sia componente fondamentale ed imprescindibile, pur non essendo tangibile né tantomeno visibile agli occhi di osservatori esterni. Non si è ancora descritto però il modo in cui i valori degli individui nascano e si manifestino, condizione fondamentale per comprendere il concetto di Person-Organization fit e la sua rilevanza ai giorni d'oggi.

Per chiarire questo concetto, si ritiene significativo fare riferimento al concetto di *personalità*. Seppure il termine appena citato assuma nel linguaggio comune differenti significati, quello più rilevante ai fini dell'analisi in corso è quello prescelto elaborato dalla disciplina del

Comportamento Organizzativo. In quest'ambito, la personalità viene definita come *“l'insieme relativamente stabile delle caratteristiche psicologiche di una persona, ovvero un modello duraturo di caratteristiche che definiscono l'unicità di una persona e che influenzano il modo con cui essa interagisce con gli altri e con l'ambiente”* (Tosi, Pilati, 2002).

Analizzando questa definizione, è possibile definire alcuni tratti in comune con il concetto di Cultura Organizzativa.

Innanzitutto emerge il caratteristico ruolo di “guida” che la personalità di un individuo svolge rispetto ai comportamenti che questo adotta e alle modalità con cui questo interagisce con l'ambiente circostante. Anche la cultura di un'organizzazione svolge un ruolo di indirizzo, influenzando e guidando i comportamenti dei suoi membri. Inoltre, si evince la caratteristica stabilità delle componenti della personalità di un individuo, assimilabile alla solidità che contraddistingue gli aspetti della cultura di un'organizzazione. È significativo anche porre l'attenzione su un'altra qualità della personalità di un individuo: la sua “unicità”. Come un individuo risulta unico ed uguale a nessun altro, anche la cultura di un'organizzazione è unica e non replicabile, tanto da non essere comprensibile né, talvolta, osservabile, da un osservatore esterno. Potremmo quindi concludere affermando che la Cultura Organizzativa di una certa organizzazione rappresenta proprio la sua “personalità”.

Uno studio (Rynes, Cable, 2003) ha dimostrato come i più seri candidati per una certa posizione, oltre ad impegnarsi nella ricerca del lavoro più adatto per loro e nel quale potrebbero rendere al meglio, sono altrettanto desiderosi di trovare un'organizzazione che possa essere “adatta” per loro. Questa evidenza, rispecchia esattamente la rilevanza del concetto di Person-Organization fit ed evidenzia chiaramente la necessità per le imprese di prestare attenzione a questa dimensione per giungere alla costruzione e al mantenimento di una “forza lavoro” che possa contribuire al meglio al raggiungimento degli obiettivi aziendali. La compatibilità tra la personalità dell'individuo e quella dell'organizzazione risulta fondamentale per ottenere ottime performance (Farooqui, Nagendra, 2014).

L'interesse di una qualsiasi organizzazione dovrebbe essere quindi non solo quello di costruire e consolidare una cultura in grado di attirare le migliori persone – rispetto ai propri interessi – ma anche quello di rendere noti ed esprimere le credenze ed i valori sulla base dei quali la stessa cultura si erge. La teoria afferma che ciò consentirebbe loro di ottenere performance più elevate ed un maggiore e più stabile engagement dei dipendenti, grazie alla possibilità degli stessi di identificarsi nei valori dell'organizzazione di cui sono membri. In presenza di queste condizioni, infatti, i lavoratori non si limiterebbero – come ancora accade in alcune realtà – ad eseguire dei compiti e

subire passivamente le regole e le consuetudini vigenti all'interno del proprio ambiente lavorativo, ma al contrario porterebbero avanti il proprio lavoro con passione e dedizione.

È dimostrato infatti, che l'accuratezza nella valutazione del potenziale allineamento tra la Cultura Organizzativa e la personalità – il sistema di valori – degli individui in fase di selezione, riduce il livello di turnover e migliora la performance dei dipendenti (Chi, Pan, 2012).

Con il concetto di Person-Organization fit, i teorici delle discipline sociali e manageriali hanno offerto da un lato alle organizzazioni la possibilità di considerare alcuni aspetti che potrebbero contribuire in modo determinante al miglioramento delle proprie performance, dall'altro hanno concesso agli individui le condizioni per esprimere i propri bisogni ed in particolare, la necessità di trascorrere la propria vita professionale all'interno di un ambiente organizzativo che possa essere compatibile con il proprio sistema di valori e le proprie caratteristiche personali.

In realtà, la rilevanza che il concetto di “allineamento” tra persone ed organizzazioni riveste all'interno dei moderni ecosistemi di business non può essere circoscritto alla cultura, identificata come l'insieme di valori e credenze che fondano le personalità individuali ed organizzative.

Nel prossimo capitolo, ci si soffermerà sul concetto di Talent Philosophy, altro elemento chiave nella definizione della “personalità” delle aziende ai giorni d'oggi, il quale, incorporerà naturalmente la definizione di “talento”, indissolubilmente legata alla corrispondenza tra i caratteri ed i comportamenti dell'individuo e quelli dell'organizzazione.

Capitolo II

Talent Philosophy

2.1. Verso la definizione di Talent Philosophy

Questo capitolo ha l'obiettivo di presentare un altro concetto fondamentale nelle grandi aziende dei nostri giorni: la filosofia dei Talenti.

Nelle grandi aziende, coloro che fanno parte della funzione Human Resources, ricoprono oggi una varietà di ruoli che, fino a pochi anni fa era quasi impensabile; dallo sviluppo delle persone alla comunicazione, dalla gestione della retribuzione alla comunicazione interna.

Tradizionalmente, le funzioni HR hanno sempre svolto un ruolo puramente amministrativo all'interno delle organizzazioni. Oggi, al contrario, grazie all'evoluzione delle competenze e delle conoscenze possedute, gli "specialisti" delle Risorse Umane stanno assumendo un ruolo sempre più strategico (Laine *et al.*, 2017).

Uno dei modelli più adatti per descrivere in modo significativo questo radicale cambio di paradigma e l'evoluzione delle competenze demandate agli HR *practitioners*, è quello proposto da HRCS (Brockbank *et al.*, 2012), il quale descrive sei macro-categorie di competenze che i "moderni HR" devono possedere. Tra queste, oltre alla capacità di essere *credibili attivisti*, *promotori della tecnologia* e *campioni del cambiamento*, viene collocata al primo posto la capacità di *promuovere il "posizionamento strategico"*. Quest'ultimo ruolo demandato alla funzione Risorse Umane oggi, consiste nella capacità di comprendere le logiche di business che guidano le dinamiche competitive del mercato che l'organizzazione serve, inclusi i clienti, i competitor ed i possibili trend di domanda e offerta. Chi possiede queste capacità è in grado di visualizzare e comprendere i fattori critici di successo del futuro, e di svolgere un ruolo attivo nella definizione e nello sviluppo di strategie di business vincenti, contribuendo in modo significativo ai risultati complessivi dell'organizzazione attraverso il supporto ai leader nella gestione delle persone.

Il primo a definire un modello di competenze "moderno" rispetto alla funzione Risorse Umane è stato Ulrich (1995) che, avendo analizzato e confrontato il ruolo degli HR *professional* in 109 aziende, tra cui alcune delle più grandi di sempre – General Electric, Pfizer, AT&T, Kodak ed altre – ha delineato i tre principali gruppi di competenze che ogni "specialista" nella gestione delle

risorse umane dovrebbe possedere per contribuire alla creazione di valore aggiunto per la propria organizzazione.

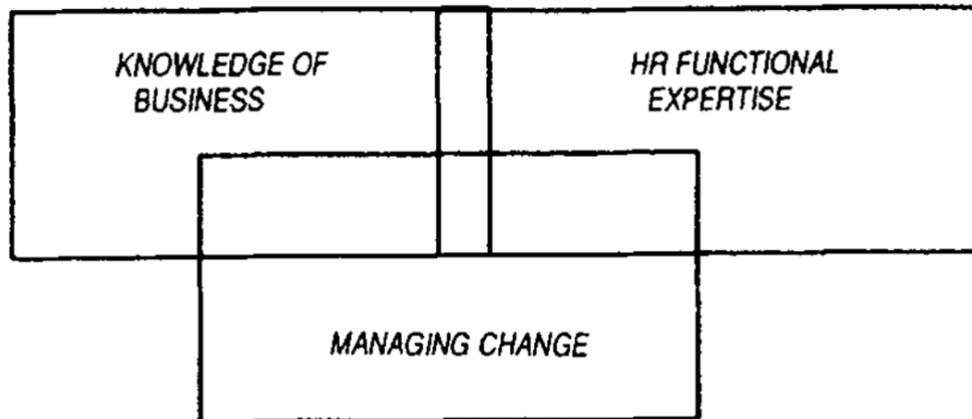


Figura 4 - Framework delle competenze HR, Ulrich *et al.* 1995

Il framework proposto da Ulrich ha rappresentato il punto di partenza per l'elaborazione di modelli di competenze sempre più complessi ed elaborati, ed in costante evoluzione.

Si parla sempre più spesso di HR Business Partner (HRBP), terminologia che fa desumere, come spiegato nel modello di competenze di HRCS, un crescente avvicinamento degli HR al business vero e proprio delle organizzazioni, e la nascita di una collaborazione sempre più intensa e fruttuosa tra il ruolo che svolgono le funzioni più "strategiche" e quello demandato alle funzioni di supporto, tra cui la funzione HR, tipicamente considerata come puramente amministrativa.

In passato, infatti, "l'ufficio del personale" – dicitura ormai desueta nella maggior parte dei casi, ma ancora in uso all'interno di alcune realtà – era abitato quasi unicamente da avvocati, spesso specializzati in Diritto del Lavoro e nelle cosiddette Relazioni Industriali, che avevano il compito di portare avanti le relazioni con i sindacati e gestire gli aspetti legati alla retribuzione dei dipendenti.

Oggi, grazie al progressivo processo di "umanizzazione" delle organizzazioni, il ruolo delle Risorse Umane racchiude tutti i più vari aspetti che si legano alla gestione delle *persone* all'interno dei contesti organizzativi. Ed il termine "persone" vuole in questo caso assumere un significato profondo, che comprenda tutta la complessità che si cela dietro alla matricola o all'identificativo di chi è impiegato in una qualsiasi attività all'interno del contesto organizzativo.

A testimonianza di ciò è significativo analizzare come le competenze e il background richiesto in fase di selezione per chi vuole entrare a far parte di un'azienda all'interno della funzione HR, siano

profondamente cambiate rispetto al recente passato. Mentre prima erano necessarie solide conoscenze in ambito economico e giuridico, oggi, oltre a richiedere set di competenze quali quelle evidenziate dal modello di HRCS, le aziende sono sempre più solite andare alla ricerca di psicologi o laureati in materie umanistiche, “specialisti degli esseri umani”, capaci di comprenderne i bisogni e le esigenze, e, di conseguenza, di “gestirli” nel miglior modo possibile.

Considerando il modello piramidale dei bisogni teorizzato da Maslow (1943), è possibile comprendere il fatto che, oltre ad essere fatte di carne ed ossa e ad avere bisogni primari quali l’alimentarsi e il riposarsi – che è possibile soddisfare garantendo uno stipendio equo ed un orario di lavoro adeguato – nel corso della propria vita e della propria carriera, le persone sviluppano bisogni più alti – e spesso meno comprensibili – che, solo se soddisfatti possono garantire il proprio benessere, fuori e dentro l’organizzazione in cui sono impiegati e, conseguentemente, la dedizione al lavoro che svolgono e l’interesse e la fedeltà nei confronti dei valori e degli obiettivi organizzativi.

Sorgono, a questo punto, alcuni interrogativi piuttosto significativi. Come identificare e soddisfare un bisogno quale quello di autorealizzazione? È compito dell’organizzazione garantire la soddisfazione di questo bisogno per l’individuo? Se sì, che ruolo svolgono i capi, gestori di persone, in questo processo? E che ruolo hanno le Risorse Umane? Quali sono le azioni da intraprendere per offrire agli individui la possibilità di colmare questo vuoto?

Pur non essendo in grado di fornire risposte soddisfacenti ed assolute a questi importanti interrogativi, è senza dubbio possibile affermare che, per mantenere alto il livello di coinvolgimento dei propri dipendenti e garantire quindi la possibilità che questi continuino a svolgere il proprio lavoro portando avanti gli interessi dell’organizzazione, è necessario che quest’ultima offra costantemente loro opportunità per dimostrare le proprie potenzialità, mettere a frutto le proprie conoscenze e competenze creando continue occasioni di crescita e sviluppo (Obeidat, *et al.*, 2019).

Chi gioca un ruolo determinante all’interno di questa sfida sono senza dubbio i “capi”, i quali, oltre a guidare le persone ed i team verso il raggiungimento degli obiettivi di business, sono responsabili del loro sviluppo e della loro crescita, sia professionale che personale (Crane, Hartwell, 2018). E data la rilevanza e la complessità del compito che i “capi” hanno, risulta sempre più cruciale il ruolo delle Risorse Umane che si occupano di fornire i migliori strumenti e processi per un’efficace gestione del proprio team, e di supportare, grazie al proprio sempre più ampio e variegato bagaglio di conoscenze e competenze, sia i manager che i dipendenti, accompagnandoli nella quotidianità della propria vita professionale (Lopez-Cabrales *et al.*, 2017).

Ferme restando le imprescindibili mansioni – più strettamente amministrative – che da sempre le Risorse Umane svolgono nei contesti aziendali ed organizzativi, è possibile affermare che, al giorno d'oggi, una delle più importanti sotto-funzioni nell'ambito dell'HR è quella che riguarda lo sviluppo e la gestione dei cosiddetti “talenti”.

Le persone, infatti, oltre a portare con sé il proprio background di conoscenze e competenze, e a vivere secondo il proprio sistema di valori e credenze, sono ricche di passioni e talenti, che hanno bisogno di essere scoperti ed espressi affinché sia possibile colmare quel “nobile” bisogno di autorealizzazione a cui si è accennato in precedenza.

Un numero sempre crescente di organizzazioni ritiene oggi fondamentale per garantire il proprio successo l'attenzione verso l'attività di sviluppo delle persone, spesso possibile solo grazie ad un rapporto di collaborazione sincero e proficuo tra i leader e la funzione HR.

La crescente attenzione nei confronti delle persone e del loro sviluppo è dovuta al fatto che le imprese hanno compreso profondamente che il proprio successo dipende inevitabilmente da quello delle persone che le danno vita e dalla loro disponibilità nel mettersi a servizio degli obiettivi a cui l'organizzazione aspira. La realizzabilità di questa condizione dipende non solo dalla presenza di una particolare cura nei confronti di coloro che, ogni giorno, decidono di spendere le proprie energie per contribuire al complesso funzionamento delle organizzazioni, ma anche dal modo in cui gli stessi individui percepiscono ed interpretano l'impegno e le attenzioni che l'organizzazione dedica loro. Nel caso in cui un individuo non percepisca il suo essere “apprezzato” e valorizzato nel contesto lavorativo, sarà improbabile che riesca a soddisfare il proprio desiderio di autorealizzazione, e sarà molto difficile, di conseguenza, per l'organizzazione riuscire a mantenere il legame professionale, rischiando di perdere risorse di valore.

Il concetto di *Talent Philosophy*, definibile come “*le assunzioni fondamentali e le credenze rispetto alla natura, il valore e l'utilizzo del talento, accolte da coloro che detengono il potere decisionale in un'impresa*” (Meyers, van Woerkom, 2014), nasce e si esplicita proprio in quelle organizzazioni che decidono di investire tempo, energia, e talvolta anche denaro, nel cosiddetto “capitale umano” e che hanno compreso, nel tempo, l'importanza che la loro gestione ed il loro sviluppo hanno per il successo del business e dell'intera organizzazione.

La filosofia dei Talenti rappresenta un concetto astratto che, derivante dal modello di leadership ed indissolubilmente legato al concetto di Cultura Organizzativa, esprime le caratteristiche, i valori, e gli standard che, per essere considerato come “*talento*”, ogni individuo che vive all'interno di un'organizzazione deve sposare e rispecchiare.

Prima di comprendere realmente cosa si intende per *Talent Philosophy* e giungere all'esposizione di modelli concreti e vigenti all'interno delle organizzazioni, è necessario chiarire – per quanto possibile – il concetto di Talento e gli attributi che possono aiutare a definirlo ed identificarlo.

La Filosofia dei Talenti è infatti un concetto che si esplicita in quelle imprese che hanno scelto di adottare uno dei due approcci possibili alla definizione di “talento” che si descriveranno ed approfondiranno nel paragrafo successivo. Mentre fino ad ora si è considerato l'approccio delle organizzazioni che scelgono di valorizzare “i talenti delle risorse”, per analizzare il concetto di Talent Philosophy, si prediligerà quello delle organizzazioni che considerano “talenti” le risorse che esprimono i migliori livelli di prestazione nel tempo e dimostrano potenziale per una ulteriore crescita professionale (Gabrielli, Profili, 2009).

2.2. Cosa si intende per “Talent”?

Non è affatto semplice trovare, nella coscienza comune, una risposta soddisfacente a questo complesso interrogativo. Il primo ambito che giunge alla mente quando si nomina il concetto di talento, è sicuramente quello artistico; è semplice pensare ai talenti nella musica, nella pittura, nella scultura e nell'arte in tutte le sue forme. Si parla spesso di talento come sinonimo di genialità, di estro, e talvolta di una caratteristica che contraddistingue coloro che riescono, in qualche modo, ad emergere dalla folla, farsi notare tra tutti.

Prima di giungere alla descrizione dei due principali approcci con cui sia la teoria che la pratica manageriale guardano al talento, e cercare quindi di dare una risposta alla provocazione contenuta all'interno dell'interrogativo che dà il nome al presente paragrafo, si vuole procedere con un rapido *excursus* che ripercorra brevemente la nascita e la storia del termine “talento”.

La parola “talento” deriva dal greco *tàlanton*, termine che, nell'antica Grecia era utilizzata per indicare dapprima il peso, l'inclinazione della bilancia, e successivamente una certa somma di denaro. Questo antico significato di unità di peso e di somma di denaro, ci consente di comprendere in modo estremamente chiaro e significativo il senso di questo termine così apparentemente vago ed astratto. Il *tàlanton* era unità di peso e somma di denaro poiché era la moneta stessa misurata ad avere un suo valore intrinseco, essendo metallo prezioso pesato; un *talento* ad Atene corrispondeva circa a venti chili d'argento. Senza dubbio una ricchezza “pesante”, massiccia, che appesantisce di responsabilità chi la detiene e deve amministrarla e gestirla. Nonostante l'etimologia del termine si riferisca a qualcosa di strettamente materiale e concreto, il talento, inteso secondo il significato

attribuito dal moderno senso comune, si identifica comunque come qualcosa di grande, pesante e, seppur non concreto, concretizzabile. Risulta comunque interessante sottolineare come l'etimologia del termine sia ancora impressa nel linguaggio tipico delle Human Resources. Ancora oggi, infatti, gli HR – e non solo – utilizzino il termine “capitale umano” talvolta come sinonimo di “talento”.

L'accezione moderna e quella antica di *talento*, hanno infatti – oltre alla “pesantezza” – un'altra caratteristica in comune: il fatto di non avere valore intrinseco. Riferendoci alla considerazione antica di moneta o unità di misura del termine infatti, è possibile comprendere facilmente come questa potesse essere di valore solo dal momento in cui questa venisse riconosciuta come tale. La ricchezza – o più concretamente la moneta – infatti, anche al giorno d'oggi può assumere un valore variabile a seconda delle circostanze in cui versa il mercato o la quantità in cui questa è presente. Inoltre, nel caso in cui non sia correttamente utilizzata, la ricchezza materiale non risulta avere alcuna funzione utile, e di conseguenza, nessun valore degno di essere definito tale.

Per quanto riguarda il *talento* come inteso in epoca moderna, è possibile affermare che valgano le stesse considerazioni fatte per la moneta – o l'unità di misura – greca: per essere definito tale, un “talento” deve essere riconosciuto da qualcuno, utilizzando qualche sistema di criteri che permettano di catalogarlo ed identificarlo. Inoltre, il talento, inteso come dote o caratteristica intrinseca posseduta da un individuo e non acquistabile o assimilabile in alcun modo, non può essere riconosciuto come tale e di conseguenza avere alcun valore se non coltivato né espresso o “utilizzato”. È l'investimento nel corso della vita, la cura nei confronti della propria personale ricchezza – materiale o immateriale che sia – a determinare lo sprigionarsi del valore intrinseco della stessa. Ed è solo chi riesce a trasformare il peso che grava su di sé in qualcosa di concreto e visibile ad essere in grado di ottenere il potere e la libertà.

Avendo analizzato il concetto di talento da un punto di vista etimologico e secondo il senso comune attribuitogli in epoca moderna, si ritiene ora necessario cercare di analizzarlo e contestualizzarlo all'interno dei contesti organizzativi ed aziendali. Pur conoscendo la problematicità di questo esercizio, data l'assenza di un significato univoco attribuito al termine (Tansley *et al.*, 2007), si è deciso di definirlo servendosi di due delle accezioni maggiormente adottate dagli HR *practitioners*. La prima interpretazione di talento può essere, in qualche modo, considerata affine alla definizione suggerita dal senso comune. La *Talent Development Theory* (Gagné, 2000) definisce il talento come una dote, una qualità che l'individuo possiede dalla nascita. Secondo questa teoria, infatti, la responsabilità delle organizzazioni sarebbe quella di offrire alle persone le condizioni migliori per sviluppare e mettere in pratica i talenti che possiedono.

Sebbene questa interpretazione – apparentemente “altruistica” – di talento possa sembrare in contraddizione con la “spietata competizione” che coinvolge oggi le organizzazioni, è possibile portare alla luce alcuni aspetti che evidenzino i benefici che questa può offrire tanto alle organizzazioni quanto alle persone che le vivono.

Infatti, quando un’organizzazione – ed in particolare, come già chiarito, i suoi leader in collaborazione con la funzione Risorse Umane – si impegna concretamente nello sviluppo delle proprie persone, ottiene come risultato individui soddisfatti, dediti al lavoro e agli obiettivi organizzativi, grati, e disposti a “sdebitarsi” con l’organizzazione stessa, attraverso i propri sforzi e le proprie energie. Il concetto di reciprocità è un principio vitale in tutte le società (Gouldner, 1960). Tutti gli esseri umani, sin dall’alba dei tempi, hanno compreso profondamente quanto “il dare per ricevere qualcosa in cambio” fosse fondamentale per la propria sopravvivenza. Ancora oggi questa “norma” non scritta, ma bensì implicita ed universale, rappresenta la naturale tendenza a costruire rapporti che implicino benefici reciproci ed in cui sia garantito, per quanto possibile, un equilibrio tra le parti.

La *social exchange theory* (Blau, 1964) spiega proprio come tutte le relazioni tra esseri umani, ed in particolare i rapporti di lavoro, si basino sull’esistenza di scambi negoziati tra le parti coinvolte. La nascita di una relazione tra due o più esseri umani avverrà solo nel caso in cui l’analisi “costi-benefici” effettuata dalle parti preliminarmente alla costituzione del rapporto sia risultata vantaggiosa, o potenzialmente vantaggiosa, per entrambi. Nel caso in cui uno dei soggetti coinvolti percepirà uno sbilanciamento del rapporto a favore dell’altro – che si verifica quando i costi da sostenere superano i benefici che è possibile ottenere –, teoricamente, deciderà di sciogliere il legame abbandonando la relazione.

Non sempre infatti, nella realtà è possibile costruire e mantenere interazioni e rapporti in cui sia garantito il bilanciamento tra gli interessi ed i benefici delle parti. Ciò risulta evidente soprattutto nei rapporti di lavoro in cui spesso, le organizzazioni – o i datori di lavoro più in generale – possiedono un potere contrattuale molto più ampio ed hanno quindi la possibilità di gestire il rapporto e sbilanciarlo a proprio favore.

Nel caso in cui, però, l’azienda decida di impegnarsi nel mantenimento di una relazione equa con le proprie persone e di rispettare il “patto di reciprocità” stretto al momento dell’assunzione, gli individui riusciranno ad appagare il proprio bisogno di autorealizzazione e, tra l’organizzazione e le sue persone, si instaurerà un legame basato sulla fiducia e sulla stima reciproca.

Un altro aspetto a favore dell’organizzazione che questa prima interpretazione di “talento” potrebbe garantire, è il miglioramento della propria posizione agli occhi degli osservatori esterni (Biswas, Suar, 2016). L’attenzione e la cura con cui le organizzazioni si dedicano oggi alla costruzione, al

mantenimento e al continuo miglioramento del proprio *employer branding*, sono sempre più intense. Come menzionato nell'introduzione all'elaborato, infatti, reputazione e credibilità sono due aspetti fondamentali per le organizzazioni al giorno d'oggi. Di conseguenza, avere al proprio interno delle persone che nutrono nei propri confronti un profondo rispetto, e talvolta ammirazione, e che possono influenzare positivamente le percezioni ed il giudizio degli "spettatori esterni" – consumatori, istituzioni, organizzazioni rivali –, potrebbe senza dubbio contribuire al mantenimento se non al miglioramento dell'immagine dell'organizzazione stessa.

È necessario considerare, però, che l'espressione del talento posseduto dagli individui deve essere, in qualche modo, compatibile con l'ambiente organizzativo in cui questi si inseriscono. Si potrebbe quindi aggiungere un ulteriore tassello a questo primo approccio proposto per definire il talento; risulta più corretto qualificare il talento come "parzialmente innato" (Tansley, 2011).

Affinché un talento possa essere considerato tale in ambito organizzativo, è necessario che questo venga riconosciuto come tale. Ed è proprio questo l'aspetto principale che differenzia questa concezione "organizzativa" di talento rispetto a quella fornita dal senso comune.

Nel linguaggio comune si considera un "talento" l'individuo che possiede una certa dote fuori dal comune, ed è ricorrente il riferimento al concetto di "genio" associato a quello di sregolatezza, un binomio indissolubile secondo i Romantici, i quali sostenevano fermamente che "geni si nasce e non si diventa" – facendo riferimento ai più vari contesti artistici.

Questa caratteristica indomabilità, sregolatezza appunto, tipica dei cosiddetti "talenti", può divenire talvolta pericolosa, e la tendenza alla ribellione e l'imprevedibilità non sono di certo due caratteristiche particolarmente apprezzate e desiderate da un'organizzazione che deve cercare di gestire le proprie persone nel miglior modo possibile.

L'individuo che possiede un certo "talento", di conseguenza, deve essere in grado non solo di sfruttarlo e domarlo, ma anche di provarne l'esistenza affinché questo venga considerato tale all'interno di un contesto organizzativo. L'"educazione" del talento è condizione necessaria ai giorni d'oggi. Per valutare se possa essere vantaggioso decidere di investire risorse ed energie nello sviluppo del talento di un certo individuo, le organizzazioni devono – e vogliono – assicurarsi che questo esista e possa essere, in qualche modo, utilizzato e messo a servizio dell'organizzazione.

Ad esempio, un individuo che dimostri di possedere una particolare inclinazione, un particolare "talento", per le relazioni interpersonali, potrebbe essere preposto alla gestione dei rapporti e della comunicazione con il pubblico; per colui che invece manifesti uno spiccato senso creativo, l'organizzazione potrebbe prediligere un percorso di sviluppo che preveda una carriera nell'ambito del marketing o della pubblicità.

Da qui il beneficio reciproco: mentre l'organizzazione potrà trarre vantaggio dalle qualità – più o meno innate – delle proprie persone, ogni individuo avrà la possibilità di vedere il proprio talento nutrito e coltivato, il che, come menzionato in precedenza, consentirà lui di raggiungere quel senso di appagamento ed autorealizzazione, che a sua volta gli consentirà di offrire un migliore contributo alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione.

Avendo descritto questo primo filone interpretativo adottato da alcune organizzazioni rispetto alla definizione di talento, si passerà ora all'approfondimento del secondo approccio, più scientifico ed “elitario” (Tansley, 2011) rispetto al precedente. Per fare ciò, è possibile cominciare dalla definizione di tre “sotto-funzioni” molto rilevanti all'interno delle moderne funzioni HR: il Talent Development, Talent Acquisition e Talent Management.

Mentre ciò che riguarda la gestione e l'acquisizione dei talenti predilige la seconda interpretazione di talento che ci si appresta a descrivere, il ruolo della funzione Talent Development può essere interpretato adottando entrambi gli approcci considerati in questo paragrafo.

Secondo il primo approccio, come descritto in precedenza, il talento può essere inteso come sinonimo di dote o qualità; il compito degli specialisti del Talent Development è quindi quello di riconoscere e coltivare le qualità dei singoli individui all'interno dell'organizzazione (Rothwell, Kazanas, 2003). Secondo questa prospettiva, il talento potrebbe essere considerato come un “oggetto” di cui gli individui sono in possesso.

Al contrario, nelle organizzazioni che prediligono il secondo approccio, l'investimento nello sviluppo sarà circoscritto ad un certo gruppo di individui, considerati “talenti” secondo i parametri e gli standard prescelti e stabiliti dall'organizzazione.

Sintetizzando, si potrebbe affermare che, mentre la prima interpretazione predilige *i talenti delle risorse*, la seconda porta alla scelta di acquisire e valorizzare *le risorse di talento*.

Questo secondo approccio può condurre ad un'interpretazione affine a quella della Resource-based view (Wernerfelt, 1984), secondo la quale, sono le risorse più preziose, le risorse “di valore”, a garantire alle organizzazioni la possibilità di ottenere posizioni di vantaggio competitivo sostenibile. Includendo le *persone* all'interno dell'estesa nozione di “risorse”, quindi, è possibile concludere che tra le fonti di vantaggio competitivo, i “talenti” assumano un ruolo più che rilevante (Deb, 2005).

Quest'interpretazione così “strategica” del ruolo delle e persone – e dei talenti, in particolare – conferma quanto affermato in precedenza: il crescente avvicinamento delle Risorse Umane al *core business* delle organizzazioni e il loro ruolo di supporto anche per ciò che riguarda le decisioni e gli aspetti più tipicamente strategici (Brockbank *et al.*, 2012).

Il Talent Management svolge un ruolo fondamentale in questi termini.

Da tempo, infatti, è diffuso l'utilizzo della dicitura "Strategic Talent Management" per riferirsi al ruolo cruciale della gestione dei talenti nello sviluppo e nel mantenimento di vantaggio competitivo per le imprese (Deb, 2005).

Come ogni "gestione" che si rispetti, quella dei talenti prevede la definizione e l'utilizzo di modelli e strumenti che consentano di operare in modo efficace ed efficiente, e massimizzando i risultati. E più l'oggetto della gestione è imprevedibile, complesso e composito, più dovranno essere rigorosi e ben strutturati gli strumenti di cui ci si serve. Essendo la gestione dei talenti gestione delle persone, per definizione estremamente complesse ed indecifrabili, è certamente necessario che gli specialisti del Talent Management, in collaborazione con la leadership dell'organizzazione, predispongano, prima di tutto, una definizione di risorsa di "talento" che consenta di identificare chiaramente l'*élite* verso cui gli sforzi di queste operazioni di gestione saranno diretti.

La maggior parte delle organizzazioni che considerano il Talent Management funzione strategica e cruciale nello sviluppo del business – condizione che deriva anche dalla Cultura Organizzativa vigente, ma si approfondiranno la natura e le implicazioni di questo legame più avanti – fanno uso di una definizione di talento che, quasi sempre corrisponde ad una complessa definizione che comprende aspetti che hanno a che fare con la performance sostenuta dall'individuo e dal suo *potenziale* (Silzer, Church, 2010).

Pur essendo comunemente utilizzato sia nel linguaggio manageriale che in quello comune, il noto concetto di *performance* racchiude in sé una varietà di aspetti e sfaccettature che vale la pena esporre ed analizzare.

Il primo aspetto, di più semplice comprensione, riguarda il rendimento dell'individuo rispetto agli obiettivi preposti, alle aspettative del proprio manager e al contributo rispetto agli obiettivi del business e dell'organizzazione. Il suddetto livello di rendimento comporta, di norma, una valutazione secondo una scala predefinita che permetterà all'individuo di collocarsi all'interno di un certo gruppo – si parla spesso di "*top/over-performer*", "*lower performer*" e "*consistent performer*" – e gli garantirà la possibilità di accedere a percorsi di formazione e di sviluppo differenziati a seconda della performance. Nel caso in cui il contributo dell'individuo alla performance aziendale complessiva sia particolarmente apprezzato, l'organizzazione deciderà di investire sullo sviluppo della persona e si impegnerà per garantirgli – o garantirle – percorsi di carriera più rapidi e brillanti rispetto a coloro che hanno raggiunto performance inferiori.

Il cosiddetto "performance management" è uno degli aspetti cruciali nell'ambito della gestione dei talenti. "Gestire la performance" vuol dire essere in grado di costruire un sistema di valutazione che possa catturare al suo interno i numerosissimi elementi che con la performance hanno a che

fare, partendo dalla cultura organizzativa, proseguendo con le risorse e gli strumenti a disposizione, nonché con la filosofia di people management adottata dall'organizzazione (Gabrielli, 2010).

Oltre all'aspetto puramente "quantitativo", in molte realtà il concetto di performance si esplicita anche in termini qualitativi. Ma come è possibile misurare la performance in termini qualitativi?

È a questo punto che entrano in gioco le connessioni con il concetto di Cultura Organizzativa, il modello di competenze ed il modello di leadership che ne derivano.

In molte organizzazioni, l'intersezione tra questi modelli, così apparentemente distanti, sfocia nella definizione di un modello comportamentale che esplicita una serie più o meno ampia e più o meno definita di comportamenti che vengono spesso presi in considerazioni all'interno dei processi di valutazione della performance dei dipendenti delle organizzazioni. In questi termini, chi avrà raggiunto i propri obiettivi di business rispecchiando fedelmente i comportamenti voluti ed esplicitati dal modello di leadership prescelto dall'organizzazione, otterrà dei "punteggi" più alti, e, di conseguenza, una valutazione qualitativa migliore, la quale si andrà a sommare a quella quantitativa ottenuta, determinando così la valutazione complessiva definitiva.

In molte organizzazioni – soprattutto nelle più strutturate – questo modello è quello che permette di definire in modo chiaro ed inequivocabile il proprio concetto di talento e di definire in modo altrettanto chiaro ed equo quali individui nell'organizzazione potranno entrare a far parte del privilegiato gruppo di "talenti".

Uno degli strumenti più comunemente utilizzati degli specialisti nel campo del Talent Management per concretizzare e visualizzare questa complessa definizione e la collocazione delle persone all'interno dei vari "gruppi" a seconda della performance – intesa nel senso sopra chiarito – è la cosiddetta *9-Box Grid*, utilizzata inizialmente dalla collaborazione tra McKinsey e General Electric negli anni Settanta del secolo scorso per valutare l'attrattiva e la priorità degli investimenti nelle attività di business, e presa in prestito successivamente per realizzare un'accurata e dettagliata valutazione dei dipendenti in termini di performance attuale e di potenziale futuro.

Nella figura sottostante, uno dei numerosi modelli di *9-Box Grid*, la quale, con un efficace utilizzo dei colori ed eloquenti definizioni per ogni "box", consente di visualizzare in modo molto chiaro la più frequente suddivisione in gruppi dei dipendenti, realizzata attraverso un accurato processo di valutazione delle dimensioni che danno il nome ai due assi in direzione dei quali la matrice è costruita e si espande.

9 Box Performance Model



Figura 5 – 9 Box Grid, da “Using the Performance Values Matrix Alongside a 9-Box grid”, 2017, performanceculture.com

Per analizzare compiutamente ed in modo chiaro e comprensibile questo, ormai indispensabile, strumento rimane però da analizzare, come precedentemente annunciato, la definizione di potenziale, fondamentale per concludere l’analisi degli elementi necessari ad una completa comprensione del concetto di talento secondo le organizzazioni moderne.

Il cosiddetto *potenziale*, presente nell’asse delle ordinate della matrice sopra rappresentata, rappresenta l’insieme delle qualità che consentono ad un individuo di essere considerato come talento, “brillando” ed emergendo rispetto ai propri pari.

E sono proprio coloro che vengono identificati come “potenziali” che potranno aspirare a ricoprire posizioni apicali all’interno dell’organizzazione (Silzer, Church, 2010). Il concetto di “potenziale”, infatti, rimanda a qualcosa di inespresso, ma che potrebbe manifestarsi in modo pressoché “esplosivo”. *Potenziale* si riferisce alla promessa o alla possibilità di un individuo di diventare qualcosa di più rispetto a quello che è attualmente. La chiara derivazione dal termine “potenza” fa appunto intuire la rilevanza di questo termine, sia nel gergo comune, che in quello – più tecnico – degli specialisti nella gestione dei talenti, e delle persone, più in generale.

Sorge, a questo punto, un interrogativo molto simile a quello che dà il titolo a questo paragrafo; risulta naturale chiedersi cosa si intenda concretamente con il termine *potenziale* e soprattutto in che modo questo possa essere valutato in modo equo e veritiero, e quali siano gli elementi

misurabili che consentono di determinare se un individuo possa essere incluso o meno nel novero dei dipendenti “con potenziale”.

Poiché il concetto di potenziale può essere considerato come estremamente soggettivo, difficilmente visibile e tantomeno quantificabile, l'unico modo per rispondere a questo complesso interrogativo è quello di presentare brevemente alcuni dei metodi e degli strumenti che le organizzazioni utilizzano per effettuare nel modo più efficiente, efficace, ed equo possibile, queste articolate valutazioni.

Prima di tutto è necessario chiarire che il potenziale deve essere sempre valutato in relazione a qualche altro elemento e non in termini assoluti: *potenziale* rispetto a che cosa? (Silzer, Church, 2010).

Uno dei principali fattori rispetto ai quali la presenza di potenziale è valutata è, come già accennato, la possibilità che l'individuo sia in grado di poter ricoprire il cosiddetto “*next big role*”. Il che si differenzia in modo sostanziale da quello che comunemente si intende come una promozione o un percorso di carriera. Chi viene identificato come “potenziale” e quindi, come “talento” non sarà destinato ad un percorso di carriera “standard”, caratterizzato da tempistiche e percorsi di crescita prestabiliti e da avanzamenti professionali convenzionali, e spesso confortevoli e prevedibili.

I talenti, in quanto tali, vengono posti di fronte a continue sfide ed opportunità che ai “non talenti” non sono concesse.

Da qui l'attribuzione del carattere elitario a questo secondo approccio interpretativo di “talento”. L'organizzazione sceglie deliberatamente di far confluire le proprie energie ed i propri sforzi nello sviluppo di una determinata e ben definita popolazione di individui che rispecchia gli standard stabiliti, assumendosi sia il rischio di interferire con la libertà degli individui che quello di creare evidenti disparità nella percezione dei “non eletti” (Painter-Morland, *et al.*, 2018). L'interferenza con la libertà degli individui può sussistere dal momento in cui il coinvolgimento e la pressione creata dalle iniziative pensate e promosse dal Talent Management ed indirizzate verso i cosiddetti “*key talent*”, crei un'eccessiva tensione – indesiderata – che potrà comportare, oltre che una diminuzione nei livelli di performance, anche disagio e preoccupazioni che influiranno sulla vita privata dell'individuo.

Queste condizioni potrebbero comportare anche alti livelli di turnover e demotivazione, sia tra i talenti che tra coloro che non sono considerati tali, con la conseguenza che l'organizzazione si troverà da un lato a perdere risorse considerate “di valore” e dall'altro, ad aver perso la propria credibilità e la fiducia da parte dei “non talenti”, che si sentiranno sottovalutati e, di conseguenza disincantati nel continuare a spendere il proprio tempo e le proprie energie per contribuire agli obiettivi e al successo dell'organizzazione (Painter-Morland, *et al.*, 2018).

Avendo affrontato questi “dilemmi etici”, rischiosi per chi si occupa di gestire e sviluppare talenti – e più in generale, per le intere organizzazioni, – è possibile certamente affermare che il Talent Management, per quanto possa apparire una strategia selettiva è una questione estremamente seria e delicata. E la cura e l’attenzione necessarie per gestire questioni complesse e rischiose come quelle affrontate dagli specialisti del Talent Management e dai leader delle organizzazioni, si concretizzano in questo caso, proprio nell’esplicitazione di una definizione di *potenziale* che possa essere realmente comprensibile ed equa agli occhi degli osservatori esterni.

Nella gran parte delle organizzazioni, come anticipato, il *potenziale* si concretizza nel livello di preparazione che l’individuo possiede nei confronti dell’eventuale possibilità di ricoprire una posizione che, all’interno della gerarchia aziendale, sia collocata più in alto rispetto a quella che potrebbe ricoprire nel prossimo futuro un individuo che, al momento ricopre la stessa posizione, ma che sia privo di potenziale. E sono la definizione del modello di leadership adottato dall’organizzazione ed il concetto di Cultura Organizzativa che si devono tenere presenti per comprendere questa complessa ed apparentemente macchinosa definizione.

La possibilità per un individuo di essere definito come detentore di potenziale e quindi, come menzionato, possibile candidato per un avanzamento di carriera rapido e di successo, dipende proprio dall’aderenza dei comportamenti del suddetto individuo a quelli enunciati dal modello di leadership prescelto dall’organizzazione di cui fa parte e dall’inclinazione dello stesso a promuovere ed incarnare il sistema di valori che la stessa organizzazione ha prescelto come fondanti ed ispiratori per la propria esistenza e che determinano il suo *modus operandi*.

La connessione tra Talent Philosophy e modello di leadership risulta quindi indissolubile. Di conseguenza è possibile sottolineare anche un legame – seppure indiretto – tra Filosofia dei Talenti e Cultura Organizzativa, dalla quale deriva appunto il modello di Leadership posto a fondamento della Talent Philosophy di molte organizzazioni. Sarebbe impensabile considerare l’esistenza di una filosofia dei talenti senza tenere ben presente l’influenza che hanno su di essa gli altri due “pilastri” del modo di essere di un’organizzazione.

Risulta necessario evidenziare, a questo punto, come la Cultura Organizzativa e la Filosofia dei Talenti abbiano diverse e molteplici caratteristiche in comune. Entrambe hanno come principale elemento distintivo quello di essere imprescindibilmente legate al contesto in cui sorgono e si sviluppano; Organizational Culture e Talent Philosophy sono inoltre strettamente connesse al già citato processo di “umanizzazione” delle imprese, che le sta portando ad assumere le caratteristiche e le qualità tipiche delle persone che le abitano; infine, è rilevante sottolineare il fatto che entrambe rispecchino l’esistenza e la pervasività dei cosiddetti *espoused values*, teorizzati da Schein, e sempre più visibili e concreti all’interno delle organizzazioni moderne.

Le ulteriori, profonde, connessioni ed interazioni tra Talent Philosophy ed Organizational Culture, insieme al concetto di Cultura Nazionale ed Internazionale, saranno trattate in modo più approfondito nei paragrafi successivi, vista la loro rilevanza nel complesso ecosistema organizzativo ed aziendale odierno.

Avendo approfondito, si spera, in modo sufficientemente chiaro e comprensibile, seppur non completamente esaustivo data la complessità del tema, il concetto di *talento*, si tratterà ora il tema della centralità che l'acquisizione, il mantenimento e la gestione dei cosiddetti "talenti" ha nelle organizzazioni al giorno d'oggi.

L'obiettivo che il prossimo paragrafo si propone è infatti quello di analizzare lo scenario competitivo che vede come protagonisti da una parte le aziende, le quali, avendo come intento quello del miglioramento costante e dell'acquisizione di una posizione dominante nell'ambito del settore o del mercato in cui operano, sono alla costante ricerca di persone che siano in grado di contribuire alla realizzazione di questo tanto bramato obiettivo e, dall'altro, tutti i lavoratori ed i professionisti – ed in particolare i cosiddetti "talenti" – che costituiscono l'oggetto della spasmodica ricerca dei "cacciatori di teste" e, più in generale, di tutte le organizzazioni.

2.3. La "Guerra dei Talenti"

La crescente competizione che vede, al giorno d'oggi, impegnate tutte le organizzazioni che operano nei diversi mercati nazionali, internazionali, e in alcuni casi globali, fa sì che le imprese si trovino costantemente impegnate nella ricerca delle migliori risorse che possano garantire loro, se ben impiegate, una costante crescita ed un successo sostenibile (Beechler, Woodward, 2009).

Ad oggi, infatti, è possibile affermare che, tra le differenti categorie di risorse di cui le organizzazioni devono disporre per portare avanti la propria *mission*, le persone, il cosiddetto "capitale umano", giocano sicuramente un ruolo protagonista.

Il concetto di "Guerra dei Talenti" fu ufficialmente lanciato nel 1998 quando McKinsey pubblicò l'ormai celebre report annunciando che "*better talent is worth fighting for*".

Questa conclusione derivava dai dati raccolti studiando 77 compagnie in differenti *industry* ed intervistando più di 6000 manager ed executive. Secondo i risultati di McKinsey, infatti, la più importante risorsa aziendale nei 20 anni successivi, sarebbe stata identificata nel possesso di persone "intelligenti, sofisticate, tecnologiche, astute ed agili", attributi che corrispondono

perfettamente alla definizione di talento fornita dalla compagnia: “*the best and the brightest*”, sia in termini di competenze che di capacità.

Nonostante la prima definizione di “*Talent War*” sia stata fornita alla fine degli anni Novanta dello scorso secolo (McKinsey, 1998), il fenomeno risulta oggi più attuale che mai, ed ha sempre destato grande attenzione da parte di accademici e *practitioner*, sin dal momento in cui è stato definito.

Uno studio (PWC, 2008) ha dimostrato che, a seguito della sostenuta espansione economica verificatasi tra il 2002 ed il 2007, l’89% dei CEO intervistati aveva inserito tra le priorità assolute del 2008 la “*people agenda*”. Ciò testimonia quanto annunciato nel 2006 dall’*Economist*: sia i business leader che i manager delle risorse umane stavano avvertendo un senso di preoccupazione crescente, causato dall’impatto negativo che la mancanza delle persone giuste nei ruoli più “critici” ed il rischio di assumere candidati “sotto la media” solo per “riempire le posizioni”, avrebbe potuto avere sui risultati organizzativi complessivi, considerata la competizione sempre più spietata.

Oltre alla crescente competizione che pervade il moderno ecosistema delle imprese, è necessario annoverare tra le cause della “Guerra dei Talenti” – di cui si darà una definizione più approfondita nelle prossime righe – il crescente livello di istruzione e specializzazione che è possibile riscontrare non solo tra coloro che, completando il proprio percorso di studio accademico, muovono il primo passo verso il mondo del lavoro, ma anche tra i più maturi, coloro che, già da tempo impiegati in qualche settore, decidono di continuare a specializzarsi accrescendo e migliorando costantemente il proprio bagaglio di conoscenze e competenze.

Il desiderio di continuo avanzamento e di crescita personale e professionale, tipico di chi vive il mondo e le organizzazioni di oggi, potrebbe essere considerato, all’interno della categoria di bisogni che, secondo la teoria di Maslow (1964), si colloca all’apice della piramide: i bisogni di stima e di autorealizzazione.

I bisogni di stima sono suddivisi in *autostima*, tra cui rientrano la fiducia in sé stessi, l’indipendenza e la realizzazione, ed *eterostima*, tra cui status, riconoscimento, apprezzamento e rispetto meritato degli altri. I bisogni di autorealizzazione, definiti spesso come “bisogni di ordine superiore”, corrispondono invece al desiderio di realizzare le proprie potenzialità ed il continuo sviluppo di sé stessi.

Entrambe le due tipologie sopra descritte e menzionate, rappresentano bisogni tipicamente “moderni”, considerata sia l’intensità con cui questi si manifestano negli individui, sia l’urgenza della loro completa soddisfazione, le quali risultano molto più forti che in passato.

Quelli di stima ed autorealizzazione, infatti, sono bisogni che sorgono e vengono percepiti solo in seguito alla completa soddisfazione dei bisogni, secondo Maslow, gerarchicamente inferiori, quali

quelli *fisiologici*, fondamentali per la sopravvivenza, quelli di *sicurezza*, che riflettono il desiderio di protezione e quelli di *appartenenza*, amore, affetto e comprensione.

Al giorno d'oggi, infatti, la possibilità di soddisfare in modo semplice, rapido e costante queste tre categorie di bisogni "primari" – limitandosi all'analisi del mondo occidentale e, più in generale, dei paesi industrializzati – è molto più concreta rispetto al passato. Ed è proprio la possibilità di considerare la soddisfazione di questi bisogni di base come rapida e quasi banale, che fa sorgere negli individui la necessità di ricercare l'appagamento di bisogni più alti e complessi (Kuykendall *et al.*, 2020).

Allo stesso modo, considerando il continuo innalzarsi del livello di istruzione e specializzazione di coloro che si inseriscono o sono già collocati all'interno del complesso mercato del lavoro, le organizzazioni sono oggi in grado di colmare agevolmente i propri bisogni fisiologici primari, tra i quali è possibile citare la necessità di ottenere risorse umane di valore e qualità, capaci di svolgere adeguatamente le mansioni richieste ed offrire il proprio contributo alla realizzazione degli obiettivi del sistema organizzativo. Grazie a questa condizione, un numero sempre più consistente di imprese pone in cima alla gerarchia dei propri bisogni, la necessità di costruire non solo una forza lavoro di qualità, ma – utilizzando una metafora tipica dell'ambiente sportivo – una squadra che sia in grado di garantire numerose e continue vittorie nell'ardente competizione che vede impegnata l'organizzazione stessa e le sue rivali.

Come descritto nel paragrafo precedente, ciò che rende una "risorsa" di valore è la capacità di rendere visibile ed utilizzare il proprio talento. I talenti, ovvero le doti di cui gli individui sono provvisti, infatti, assumono un valore e sono in grado di produrre ed offrire ricchezza solo nel caso in cui siano compatibili con il sistema di valori e gli obiettivi dell'organizzazione in cui esistono. È in questo contesto che nasce e si sviluppa il concetto di "Guerra dei Talenti", la quale rappresenta un fenomeno che vede coinvolta una molteplicità di attori che giocano ruoli differenti a seconda dei contesti e delle qualità che possiedono.

La prima categoria di soggetti coinvolta in questa dura *battaglia* è proprio quella dei lavoratori e degli specialisti che, come già menzionato, oggi più che mai, percepiscono come indispensabile la necessità di esprimere e mettere a frutto le competenze acquisite durante il corso della propria vita e del proprio percorso professionale, e soprattutto di vedere riconosciuto il valore del proprio talento. Solo in questo modo sarà possibile realizzare l'appagamento dei desideri rientranti nella categoria dei bisogni "di ordine superiore", quelli di autorealizzazione.

L'altro gruppo di attori protagonisti della guerra dei Talenti, è di certo composto dalle numerosissime organizzazioni che competono, sempre più duramente, nei mercati moderni, le quali hanno, come già descritto in precedenza, l'obiettivo di portare al proprio interno risorse che siano

eccellenti in termini assoluti, ma soprattutto siano migliori rispetto a quelle possedute dalle altre organizzazioni con cui sono in competizione.

L'incontro tra gli intenti dei due gruppi, è possibile solo nel caso in cui si verificano due condizioni affatto banali: la prima è rappresentata dall'eventualità che si riscontri una coincidenza tra le aspirazioni delle due categorie di attori coinvolti nel processo; la seconda – imprescindibile – condizione è costituita dalla sussistenza di elementi che siano in grado di garantire una convenienza, economica e non solo, per entrambi.

Per quanto riguarda la prima condizione, è necessario chiarire che potrà essere verificata solo nel caso in cui le organizzazioni ed i potenziali impiegati in esse abbiano deciso di sposare lo stesso sistema di valori, adottando una filosofia, sia di vita che professionale che sia, se pur non perfettamente coincidente, almeno compatibile.

Sebbene sia possibile affermare che, oggi più che in passato, le organizzazioni sono alla continua ricerca del “talento”, è doveroso considerare vero anche che la maggior parte dei lavoratori – o di chi sta per entrare a far parte del mondo del lavoro – ha acquisito una consapevolezza rispetto alle proprie potenzialità ed alle dinamiche che governano l'evoluzione ed i movimenti dell'universo delle imprese, prima impensabile. Questo crescente livello di consapevolezza porta infatti gli individui ad aspirare a posizioni sempre più prestigiose, a smettere di “accontentarsi” e, di conseguenza ad avere pretese sempre più consistenti nei confronti dei propri – attuali o potenziali – datori di lavoro.

La sfida per le organizzazioni si fa quindi sempre più ardua. Per riuscire ad attirare le risorse migliori, le imprese devono infatti essere in grado di garantire loro non solo una retribuzione soddisfacente – elemento considerato come preponderante, in passato, per la scelta del proprio posto di lavoro – ma anche e soprattutto, salve rare eccezioni, un ambiente ed una filosofia che possano risultare attrattive agli occhi di chi li osserva dall'esterno. Ciò implica la costruzione di un'immagine positiva ed accattivante, rivolta al futuro, che offra sicurezza e prestigio, e che permetta ai migliori talenti sul mercato di desiderare di guadagnarsi uno spazio all'interno dell'organizzazione in questione, o quantomeno essere incuriositi, dalla possibilità di entrare in contatto con la stessa.

Questo processo rientra nelle competenze e nelle mansioni svolte dalle funzioni delle “moderne” Human Resources, ed in particolare dal Talent Acquisition, il quale ha, tra i vari, il compito di costruire e promuovere il proprio *employer brand*. Con il termine *employer branding* si intende un processo di creazione e manutenzione dell'immagine della propria azienda, che funga da specchio della proposta di valore dell'organizzazione per tutti gli attuali e potenziali dipendenti. Una prima definizione è attribuibile all'imprenditore Richard Branson il quale, ponendosi in controtendenza

rispetto a molti altri, afferma: “*Non vengono prima i clienti. Sono i dipendenti che vengono prima. Se ti prendi cura dei dipendenti, loro si prenderanno cura dei clienti*”. Tuttavia, in ambito accademico il concetto di *employer branding* è stato utilizzato per la prima volta da Ambler e Barrow (1996), i quali lo definirono come la capacità di un’impresa di applicare le tecniche di brand management alla gestione delle risorse umane e definirono l’*employer brand* – risultato finale del processo di *employer branding* – come “l’insieme dei benefici funzionali, economici e psicologici che derivano dall’impiego e che si identificano con l’azienda presso cui si lavora” (Ambler, Barrow, 1996).

Se costruito in modo ottimale e sincero, questo permetterà infatti di entrare in contatto con le migliori risorse ed attrarre i cosiddetti “talenti”.

La chiarezza è un’altra caratteristica fondamentale per adempiere a questo obiettivo: le aziende vogliono non solo attrarre i lavoratori che siano produttivi in termini sia quantitativi che qualitativi, ma anche coloro che possano entrare in sintonia e sposare il complesso sistema di valori che l’azienda ha assunto come proprio e a cui si ispira.

Bisogna inoltre tenere ben presente che non si sta descrivendo un processo a senso unico. Come menzionato in precedenza, infatti, anche i lavoratori stanno sviluppando in modo sempre più consistente la consapevolezza del bisogno di ritrovare anche nel luogo di lavoro il proprio sistema di valori ed ideali.

Il ruolo che le Risorse Umane assumono in questa “guerra” non si esaurisce però nella fase di acquisizione dei talenti. La gestione e lo sviluppo di questi ultimi, compiti svolti rispettivamente dalle sotto-funzioni del Talent Management e Talent Development, hanno conquistato negli ultimi anni, soprattutto nelle realtà organizzative più grandi e consolidate, un ruolo preponderante e sempre più accreditato. Come ormai noto, la direzione in cui la competizione per raggiungere posizioni dominanti e mantenere i desiderati livelli di eccellenza è influenzata in modo consistente dalla “qualità” delle persone che le compongono. Se grazie alla propria politica di *employer branding* e all’adeguato utilizzo delle competenze del Talent Acquisition le imprese riescono a costruire – riprendendo la metafora utilizzata precedentemente – una squadra che consenta loro di portare a casa il più alto numero possibile di vittorie, è necessario che riescano a mantenerla nel tempo, gestendola in modo ottimale. Mettendo da parte gli aspetti e le dinamiche contrattuali specifiche, infatti, nulla vieta agli individui che lavorano per una certa azienda di prendere la decisione, in qualsiasi momento – o quasi –, di allontanarsi definitivamente dal posto di lavoro e dall’organizzazione a cui sono stati legati per un certo periodo di tempo.

Uno dei fattori che alimenta ulteriormente la possibilità di una diminuzione del cosiddetto *retention rate* è infatti la crescente mobilità degli individui (Beechler, Woodward, 2009) che, al giorno

d'oggi, è divenuta globale. L'abbattimento – talvolta solo apparente – delle barriere culturali, linguistiche e geografiche permette a chiunque lo desideri di allontanarsi dal proprio paese d'origine, soprattutto nel caso in cui, altrove, le condizioni possano essere più vantaggiose (Baruch *et al.*, 2006).

Questa circostanza può creare per ogni organizzazione sia posizioni di vantaggio che di svantaggio nella battaglia per garantirsi l'“esercito migliore”: le possibilità di perdere uno dei propri migliori talenti sono certamente comparabili a quelle di acquisire una risorsa di altrettanto valore dal “mercato globale” dei talenti.

Un'adeguata attenzione alla gestione dei talenti e al loro sviluppo consente alle organizzazioni di evitare che si verifichino consistenti flussi in uscita di risorse di valore e garantiscono quindi il miglioramento della propria posizione nell'ambito dello scenario competitivo di cui fanno parte. Al contrario, nel caso in cui il focus sul continuo sviluppo e stimolo dei propri talenti sia assente, la presenza dei suddetti flussi in uscita può essere molto frequente e comportare una perdita di prestigio e di credibilità nei confronti dell'organizzazione da cui questi provengono.

Ancora una volta, per spiegare le motivazioni che sono alla base di dinamiche come quelle sopra descritte, entra in gioco il ruolo che le interazioni tra filosofia dei Talenti e Cultura Organizzativa svolgono nel moderno ecosistema aziendale ed organizzativo.

Avendo introdotto e definito i principali aspetti coinvolti nel fenomeno della “Guerra dei Talenti” e, più in generale, il significato del termine Talento, risulta finalmente possibile approfondire il tema centrale del presente capitolo: la Filosofia dei Talenti.

Nel paragrafo seguente si cercherà infatti di descrivere le dinamiche che portano alla nascita ed alla definizione della cosiddetta Talent Philosophy all'interno delle organizzazioni, analizzando le interazioni e le reciproche influenze che esistono tra questa ed altri due pilastri organizzativi: la cultura ed il modello di leadership prescelto.

2.4. Da dove e come nasce una Talent Philosophy

Una delle prime decisioni che un'organizzazione deve effettuare nell'ambito della costruzione di un modello di Talent Philosophy è proprio quella che riguarda la definizione di talento.

Su chi si vuole focalizzare la maggior parte degli sforzi e delle energie? Su chi si vuole investire e chi si vuole sviluppare? Quali individui sono realmente in grado di contribuire in modo determinante al successo dell'organizzazione?

Nella sezione dedicata alla definizione del termine “talento”, si sono descritti due differenti approcci, collocati agli antipodi di un *continuum*, riguardo alla delimitazione del gruppo di individui classificabili come talenti, che va dall’inclusione totale di tutti i dipendenti alla costituzione di una ristretta *élite* di “privilegiati”.

È bene però chiarire, che il concetto di Talent Philosophy è applicabile – quasi – esclusivamente alla seconda definizione di talento presentata. Nonostante l’espressione possa trarre in inganno, la costruzione di una “filosofia dei talenti”, ha molto poco a che fare con concetti astratti e filosofici. Più che la forma di una vera e propria filosofia o di una teoria, la Talent Philosophy sembra assumere quella di un “modello” (Efron, 2013), secondo l’interpretazione del linguaggio scientifico.

Un modello scientifico – economico, in particolare – consiste in uno schema teorico che cerchi di ridurre un fenomeno ai soli elementi fondamentali, trascurando quelli secondari, in modo da capirne e spiegarne meglio il funzionamento. Ogni modello si concretizza nella formalizzazione delle relazioni quantitative che esistono tra le variabili ed i parametri che caratterizzano il fenomeno oggetto di analisi. I modelli scientifici hanno inoltre la caratteristica di non essere universalmente validi. Questi prevedono, infatti, la definizione delle condizioni e delle circostanze che devono essere verificate affinché lo schema possa essere utilizzato, circoscrivendone il campo di applicazione.

L’assimilazione del concetto di Talent Philosophy ad un “modello”, quindi, limita in un certo senso la sua applicabilità al sussistere di alcune condizioni. Prima di tutto, una filosofia dei talenti deve essere “*firm-specific*” (Raffie, Coff, 2016): malgrado, spesso, i modelli di Talent Philosophy adottati da diverse organizzazioni possano assomigliarsi, una certa filosofia dei talenti non può essere duplicata in più organizzazioni, essendo – come si approfondirà più avanti – strettamente legata alla cultura dell’impresa e al modello di competenze e di leadership prescelto ed adottato. Secondariamente, la costruzione di un modello di Talent Philosophy richiede l’esplicitazione di parametri e standard che consentano di definirne l’applicabilità, ed in particolare, definire la popolazione su cui il modello avrà effetto.

Alla luce di queste considerazioni, è possibile affermare che, i modelli di Talent Philosophy possano essere applicabili e soprattutto, desiderabili, in quelle organizzazioni che scelgono di avvicinarsi alla definizione del talento secondo l’approccio precedentemente definito come più “*elitario*”. A seconda della rigidità con cui le organizzazioni definiscono i criteri per l’identificazione di quel pool di *key people* verso cui si incentreranno gli sforzi del “Talent Team”, è possibile definire due ulteriori approcci alla definizione di talento.

Il primo, definito “*exclusive focus*” (Boudreau, Ramstad, 2005) si basa su una definizione che comprende unicamente gli individui che assumono ruoli manageriali, i ruoli “più alti” nella gerarchia aziendale. Il secondo, che consiste in una visione decisamente più progressista, “*inclusive focus*”, considera di includere all’interno di quel pool di “privilegiati” tutti gli individui *capaci* di contribuire in modo determinante all’adempimento delle attività aziendali (Buckingham, Vosburgh, 2001).

Il Talent Management, inteso come “sotto-dipartimento” all’interno della funzione risorse umane, svolge un’attività principale nella definizione e nell’applicazione dei modelli di Talent Philosophy. A seconda dell’approccio alla definizione di talento privilegiato ed alle attività che propone e mette in pratica, il Talent Management può assumere differenti denominazioni che evidenziano le varie sfumature che la *gestione dei talenti* può scegliere di adottare, a seconda degli elementi che integra nel suo campo d’azione. Due delle “etichette” più diffuse tra accademici e *practitioner*, quelle considerate più rilevanti ai fini della trattazione, sono quelle di *strategic talent management* ed *integrated talent management*.

Il Talent Management strategico (Collings, Mellahi, 2009) è definito come l’insieme delle attività e dei processi connessi alla sistematica identificazione dei ruoli chiave, allo sviluppo dei *talent pool*, e alla costruzione di un’architettura in grado di differenziare le “risorse umane”. Questo contribuisce a facilitare il miglior *match* tra i ruoli e gli individui, e ad accrescere il loro commitment, ed è considerato, a questo proposito, uno dei processi chiave per il successo dell’organizzazione (Silzer, Dowell, 2010). L’*Integrated Talent Management*, invece, rappresenta un approccio olistico per integrare il concetto di talento in quattro aspetti cruciali nei contesti organizzativi: la *business strategy*, la strategia delle Human Resources, i processi di Talent Management e la Cultura Organizzativa (Avedon, Scholes, 2010).

Mentre le definizioni precedenti distinguono varie “tipologie” di Talent Management a seconda degli elementi organizzativi sui quali le sue azioni hanno effetto, la figura (5) sottostante illustra quattro differenti approcci alla definizione e alla gestione di talenti, definiti dalle dimensioni rappresentate sui due assi su cui la matrice è costruita.

L’asse verticale si estende tra due caratteristiche già menzionate e chiarite: l’inclusività e l’esclusività nella definizione del *pool* di individui da considerare “talenti”.

La seconda dimensione, rappresentata sull’asse orizzontale della matrice, evidenzia due aspetti che riguardano, invece, una certa caratteristica del talento: c’è chi lo considera come stabile e chi come sottoponibile a processi di sviluppo ed accrescimento.

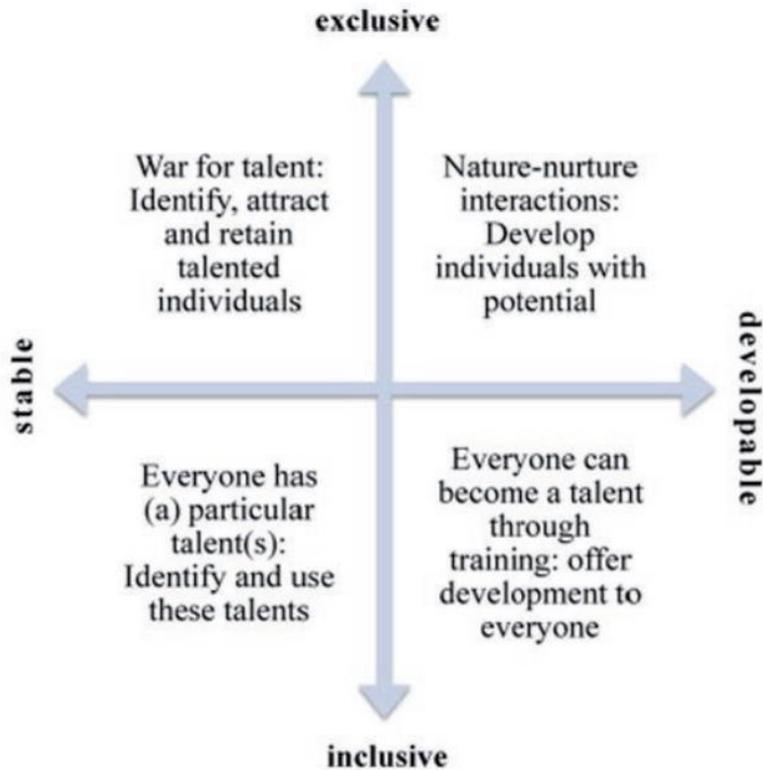


Figura 6 – *Talent Management Philosophies*, Meyers e van Woerkom, 2014

Meyers e van Woerkom (2014) sostengono che la scelta del posizionamento all'interno di uno di questi quattro quadranti influenzi in modo determinante la natura dello Human Resources Management (HRM) di un'organizzazione, e, di conseguenza, le dimensioni che hanno a che fare con la vita degli individui all'interno dei contesti organizzativi, dalla performance al *well-being* dei singoli e dei gruppi.

Un'organizzazione che decida di posizionarsi nella parte destra della matrice, per esempio, attribuirà al Talent Development un ruolo molto significativo, in quanto sostenitrice e fautrice dell'apprendimento continuo. Porrà in essere, quindi, una serie di progetti ed iniziative che consentano agli individui di sviluppare ed accrescere le proprie capacità e metterle a servizio dell'organizzazione. Mentre il quadrante in basso a destra, però, suggerisce l'estensione delle citate iniziative a tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione, quello in alto rappresenta la scelta di circoscrivere gli investimenti e le attività proposte dal Talent Development ai soli individui considerati detentori di potenziale, facendo emergere, ancora una volta quei "dilemmi etici" di cui si è discusso in precedenza.

La sezione sinistra della matrice, quella caratterizzata dalla “stabilità”, ovvero dalla considerazione del talento come “immutabile”, non sviluppabile, né tantomeno acquisibile dagli individui, viene privilegiata da quelle organizzazioni che attribuiscono allo sviluppo un ruolo non primario, privilegiando la considerazione del talento come *innato*, spontaneo e non modificabile.

Questa considerazione, combinata all’aspetto dell’esclusività, porta allo scenario (quadrante in alto a sinistra) in cui le organizzazioni vengono coinvolte – e spesso travolte – nella “*Talent War*” di cui si è discusso. Il fatto che un’organizzazione decida di collocarsi in questo quadrante, comporterà da parte di coloro che si occupano delle Risorse Umane, l’adozione di pratiche e interventi che consentano di “accaparrarsi e trattenere le risorse migliori” (Beechler, Woodward, 2009). La combinazione *inclusive/stable* è tipica invece di quelle organizzazioni che, con l’obiettivo di estrarre e catturare il maggior valore dalle proprie risorse, sfrutteranno le capacità gestionali ed organizzative del Talent Management per collocare ogni individuo nel ruolo o nella posizione che possa garantirne il massimo rendimento e, di conseguenza, un contributo positivo alle performance aziendali.

La scelta di un’organizzazione di collocarsi in un quadrante piuttosto che in un altro, dipende certamente dalle inclinazioni, dai valori e dagli ideali a cui questa si ispira.

L’inclusività e l’investimento nello sviluppo, per esempio, sono due “valori” che rispecchiano organizzazioni che hanno uno sguardo rivolto al futuro, che ricercano il continuo miglioramento e la costruzione di una “squadra” coesa e sono dotate di spirito di apertura e condivisione.

L’esclusività e la conseguente costituzione di un gruppo di “prediletti”, può essere invece caratteristica di organizzazioni altamente competitive, alla costante ricerca dei risultati migliori e che mirano a diventare leader nel proprio settore.

Come anticipato, quindi, è possibile concludere che esista uno stretto legame tra filosofia dei talenti e Cultura Organizzativa. Kontoghiorges (2016) ha dimostrato l’esistenza di questa relazione analizzando, oltre alla definizione di talento e la cultura tipica di alcune organizzazioni, anche le attitudini dei singoli individui e le interazioni sociali. La definizione di una strategia di gestione dei talenti, ed il modello di Talent Philosophy che ne deriva, non possono essere costruite senza tener conto delle specificità e delle caratteristiche dell’organizzazione in cui si inseriscono.

Se il compito del Talent Management è quello di attrarre, sviluppare, motivare e trattenere il talento, con il fine ultimo di migliorare i livelli di performance e la competitività dell’organizzazione, è necessario che, gli “specialisti” nella gestione dei talenti abbiano compreso ed incorporato all’interno delle proprie pratiche ed iniziative le caratteristiche e gli elementi che compongono la *mission* aziendale, tipicamente figlia della cultura organizzativa (Pratt, 2004).

La specificità della Talent Philosophy rispetto all'impresa in cui nasce e viene applicata, dipende anche in modo cruciale dal modello di competenze prescelto dall'organizzazione. Quest'ultimo viene costruito delineando, rispetto ad un ruolo aziendale, le competenze e le conoscenze tecniche e professionali che un candidato dovrebbe possedere (McClelland, 1973), ancora una volta però, in riferimento alla cultura vigente all'interno dell'organizzazione.

Oltre alla valutazione "quantitativa" delle competenze e conoscenze possedute, infatti, affinché sia possibile identificare un talento – classificabile come tale all'interno di uno specifico contesto organizzativo – è necessario effettuare anche una valutazione sulle capacità dell'individuo di mettere a frutto queste stesse competenze all'interno dell'organizzazione, assumendo e facendo propri i comportamenti (*behaviors*) promossi e richiesti dalla mansione o dal ruolo ricoperto.

Volendo porre l'attenzione sulle organizzazioni che scelgono di adottare l'approccio *esclusivo* precedentemente descritto, ed in particolare quello che restringe la definizione del *pool* di talenti a coloro che ricoprono ruolo manageriali, è possibile portare alla luce un'ulteriore interessante relazione: quella tra il modello di leadership – strettamente connesso al modello delle competenze – e la filosofia dei talenti adottata dall'organizzazione.

Spesso, la leadership di un'organizzazione è considerata la chiave del successo della stessa (Holotiuk, Beimborn, 2017).

Chi ricopre posizioni apicali all'interno della gerarchia organizzativa, infatti, ha il compito di guidare ed indirizzare, a cascata, ogni singolo membro dell'organizzazione. Oltre a definire la *mission* e gli obiettivi strategici aziendali, i leader hanno il compito ed il dovere – morale e professionale – di trasmettere i valori e le credenze a cui l'organizzazione intera deve ispirarsi; riassumendo, hanno il compito di trasmettere la Cultura Organizzativa.

Affinché questo avvenga, è necessario non solo che i leader adottino e dimostrino i comportamenti derivanti dal modello di competenze, ma che ne siano la concretizzazione, l'ottimo esempio.

Di conseguenza, se la scelta di un'organizzazione è quella di focalizzare gli sforzi e le energie del Talent Management in direzione del gruppo di talenti identificato con la leadership – attuale e potenziale – dell'organizzazione, la sua Talent Philosophy sarà necessariamente costruita sulla base del modello di leadership prescelto ed applicato. "Talent" saranno gli individui che dimostreranno di possedere le qualità ed adottare i comportamenti richiesti per i leader, e, se previste, le iniziative che mirano allo sviluppo degli individui, saranno indirizzate unicamente verso coloro che rispecchiano queste caratteristiche.

C'è chi sostiene che la costruzione di una Talent Philosophy sia un compito semplice, e che il percorso verso la sua implementazione sia privo di grandi ostacoli da superare (Effron, 2013); altri

dichiarano ancora la propria difficoltà nel definire in modo univoco i compiti e le pratiche coinvolte nel Talent Management (Urbancová, Vnoucková, 2015).

Il presente capitolo aveva come obiettivo quello di fornire differenti punti di vista per l'interpretazione del secondo dei tre "pilastri" sui cui le grandi organizzazioni di oggi si fondano: i concetti di "talento" e di Talent Philosophy.

Avendo introdotto e definito i principali aspetti coinvolti nel fenomeno della "Guerra dei Talenti" e, più in generale, il significato del termine Talento, per concludere la sezione definitoria dell'elaborato, non resta che introdurre ed analizzare il fenomeno delle Culture legate al territorio: i concetti di Cultura Nazionale ed Internazionale, il "terzo pilastro" della vita organizzativa.

Capitolo III

Culture Nazionali ed Internazionali

3.1. Definizioni Accademiche e modelli interpretativi

Nel primo capitolo dell'elaborato, si è già chiarito il significato del termine “cultura” applicato ai contesti organizzativi, e l'interpretazione fornita sia da studiosi ed accademici che dal senso comune.

Si cercherà ora di declinare lo stesso concetto facendo riferimento ad una dimensione decisamente più ampia rispetto a quella che caratterizza le imprese e le organizzazioni; si prenderà in considerazione la cultura a livello nazionale, vista la sua rilevanza all'interno del moderno mondo globalizzato.

Se è vero che la cultura organizzativa comprende il sistema dei valori assunto come modello fondamentale, prima dalla leadership e successivamente da tutti i livelli dell'organizzazione, risulta naturale comprendere come il concetto di cultura possa essere applicato a realtà più ampie e ancor più complesse come quelle degli Stati e delle Nazioni: la storia, i valori e le usanze di un popolo che vengono trasmessi, irrimediabilmente, a tutti gli individui che ne fanno parte.

Una cultura nazionale – o carattere nazionale – è identificabile infatti come l'insieme di valori che presentano caratteri dominanti all'interno della nazione oggetto di analisi, ovvero le caratteristiche e gli ideali che sono presenti in misura preponderante. Per chiarire ulteriormente questo fenomeno, Wallace (1970) utilizza il concetto di *personalità modale*, ovvero quella statisticamente più diffusa in un certo campione.

Un'altra caratteristica che il fenomeno della cultura nazionale ha in comune con quella Organizzativa, è certamente il fatto di venire alla luce e trasformarsi per mezzo dei processi di socializzazione e delle dinamiche tipicamente sociali che si verificano costantemente tra gli esseri umani che abitano un certo territorio ed una certa epoca.

Il concetto di cultura nazionale rappresenta infatti gli orientamenti di una certa collettività, che, con il passare del tempo, vengono assimilati ed entrano a far parte del DNA e della personalità di coloro che di questa collettività fanno parte. Chi nasce in una certa realtà territoriale, per sentirsi accettato e riuscire a realizzarsi all'interno della comunità in cui cresce, apprenderà ed accoglierà come propri i valori di base e le credenze che caratterizzano quella stessa realtà, e, nella maggior parte

dei casi e salvo rare eccezioni, si comporterà in modo conforme a quello di coloro che si trova intorno.

Per quanto possa sembrare ovvio e ridondante, si ritiene necessario sottolineare il fatto che questo processo avviene in modo assolutamente spontaneo ed inconsapevole. Si ritiene ragionevole affermare che nessun individuo sarebbe in grado di spiegare consapevolmente come o quando abbia deciso di sposare i valori e le consuetudini che costituiscono le fondamenta della cultura della propria famiglia, della propria comunità o del proprio Paese d'origine.

La motivazione che spinge gli individui ad adottare la cultura che vige nel territorio – più o meno ampio – in cui nascono e vivono, risiede nella forza e nel radicamento che questa possiede.

Le Culture Nazionali rappresentano infatti il frutto dell'interazione di una serie di elementi dotati di una rilevanza tale da rendere quasi impossibile un sentimento di indifferenza nei confronti del sistema di valori e delle credenze che le costituiscono.

Il carattere – o la cultura – nazionale è il risultato della storia di una nazione, della sua geografia, dell'evoluzione politica, delle risorse di cui dispone, del clima, e di altri numerosi fattori. Si pensi, per esempio, alle caratteristiche della cultura italiana. Il territorio in cui gli italiani vivono e la millenaria storia che l'Italia ha alle spalle, hanno contribuito alla creazione e al radicamento di una cultura estremamente definita e celebre – sia per i suoi lati positivi che per quelli “negativi” – in tutto il resto del mondo. La caratteristica degli italiani di avere sempre uno sguardo rivolto al passato, e la conseguente abitudine di guardare al futuro con diffidenza – tratto che può facilmente rispecchiare sia gli aspetti positivi che quelli negativi della nostra cultura nazionale – per esempio, è indissolubilmente legato alla storia del territorio in questione, e alla grandezza, al fasto che lo caratterizzavano nel passato; passato a cui ci si riferisce in modo spesso nostalgico e malinconico, quasi con la speranza – consapevolmente irrealizzabile – che si possa un giorno tornare a vivere una tale grandezza e magnificenza, e tornare ad essere oggetto di ammirazione e desiderio per tutto il resto del mondo.

Un altro aspetto che vale la pena sottolineare riguardo al concetto di Cultura Nazionale è la sua tipica *invisibilità* rispetto agli individui che compongono le comunità in cui questa esiste.

Come già accennato, infatti, è proprio questa invisibilità, intesa come impossibilità degli individui che adottano un certo sistema dominante di valori e di credenze di percepire realmente la propria adesione a questo “modello invisibile” di comportamento e, più in generale, di vita, a rendere la cultura tanto potente e capace di guidare il comportamento, le percezioni ed i giudizi (Pilati, Tosi, 2017). Per avere una visione oggettiva delle diverse Culture Nazionali, si ritiene necessaria l'adozione di una prospettiva esterna, priva di qualsiasi giudizio di valore e soggettività che possa influenzarne e distorcere la descrizione e la comprensione.

Se guardare alla propria cultura nazionale “dall’interno” potrebbe fuorviarne la comprensione, è anche vero che una prospettiva esterna e – apparentemente – distaccata potrebbe essere influenzata e, di conseguenza, distorta dai tipici errori di percezione, o *bias*, che si compiono quando non si possiede un’approfondita conoscenza dei temi o dei fenomeni che si cerca di analizzare.

Nonostante la modalità di analisi che ci si appresta a descrivere possa essere considerata totalmente in antitesi con quanto appena detto, è molto comune interpretare e studiare le differenti Culture Nazionali in termini di *stereotipi culturali*.

Nel linguaggio comune, il concetto di stereotipo, infatti, è per definizione applicabile a realtà di cui non è possibile conoscere in modo approfondito i tratti e le caratteristiche. Una descrizione “stereotipata” di un fenomeno, di una realtà, di un oggetto o di una persona, ha come caratteristica principale quella di esaltare in modo quasi caricaturale i tratti più superficiali di essa, modalità tipica proprio della mancanza di un’analisi approfondita e che può essere realizzata solo da un osservatore esterno, che non abbia interazioni stabili con l’oggetto della descrizione e non abbia avuto modo di approfondirne la conoscenza.

Sebbene il concetto di stereotipo applicato allo studio dei gruppi sociali (Lippmann, 1922) sia stato diffusamente criticato per la sua scarsa accuratezza, risulta ancora uno dei modelli – se non più validi – più utilizzati per definire in modo chiaro e conciso le caratteristiche delle culture nazionali. Ciò non solo grazie all’efficacia che questo metodo ha, ma anche grazie alla comprovata solidità dei suoi fondamenti (Swim, 1994). In questo caso, infatti, per “accuratezza” non si fa riferimento agli aspetti sociologici, storici o biologici che caratterizzano i gruppi e li differenziano dagli altri; si intende piuttosto l’elevato livello di consenso rispetto all’attribuzione di un aggregato di caratteristiche ad un gruppo rispetto alla considerazione che “la folla” ha del gruppo stesso (McCrae *et al.*, 2013).

Un altro modo di rappresentare la Cultura Nazionale è tramite l’utilizzo della cosiddetta *metafora culturale*, che risulta affine al concetto di stereotipo culturale per ciò che riguarda il punto di vista utilizzato, quello dell’osservatore esterno, ed il focus sugli aspetti più “superficiali”, sui tratti principali che caratterizzano una certa popolazione. Teorizzata da Gannon (1993), ed intesa come la tendenza a rappresentare una certa cultura come l’insieme delle situazioni, degli avvenimenti e delle circostanze che avvengono in una cultura e che ne catturano e chiariscono i suoi elementi essenziali, la *metafora culturale* viene definita come “non solo carina, ma necessaria” (Ortony, 2001) grazie alla sua capacità di fungere da efficace ed efficiente veicolo di “significato”. Etimologicamente, infatti il termine *metafora*, vuol dire proprio “trasferire”, dal greco *meta* (trans) più *pherein* (portare), il che esalta ancora una volta il valore pedagogico dello strumento.

Grazie alla sua forza evocativa, la metafora, risulta essere una figura retorica utilizzata frequentemente come chiave di lettura per l'interpretazione dei fenomeni che hanno a che fare con aspetti quali le convenzioni sociali, i comportamenti e le consuetudini di paesi e culture non note. Sebbene i suoi promotori sostengano fermamente la validità dell'utilizzo della metafora nella descrizione delle culture nazionali, Gannon (2008) non si astiene dal mettere in luce alcune delle criticità della sua stessa teoria. Pur sostenendo la validità del metodo, giustificata dalla pervasività della presenza di contenuti metaforici nel modo di pensare, di interpretare le cose e di agire di ogni individuo, ne sottolinea la mancanza di rigore e fondamento scientifico, sostenendo la superiorità di altri metodi nell'analisi delle culture legate al territorio.

Sebbene lo stesso Gannon (2001) metta in risalto la caratteristica della metafora culturale di essere solo "il primo passo" per giungere alla comprensione di una specifica cultura, questo approccio viene ancora adottato in modo diffuso (Kövecses, 2008).

Si ritiene che la frequenza nell'utilizzo della metafora cognitiva sia dato dalla grande – e talvolta incosciente, in quanto risulta naturale per ogni individuo rappresentare nella propria mente una certa realtà attraverso immagini e concetti che riflettono ciò che si crede di essa – semplificazione nel processo che conduce alla rapida comprensione di fenomeni complessi come quelli che riguardano le culture dei gruppi sociali grazie all'interpretazione astratta e profondamente evocativa. Un'interpretazione di questo genere, infatti, conferisce a chi la predilige un senso di "sicurezza" che permette di eliminare il timore che – nella maggior parte dei casi – si prova affacciandosi ad una novità o a fenomeni ed oggetti poco familiari e, a prima vista incomprensibili. L'interesse di questo paragrafo, però, non è unicamente quello di fornire una definizione che consenta una corretta comprensione della rilevanza del concetto di Cultura Nazionale.

L'obiettivo è piuttosto quello di inserire questo concetto all'interno dei contesti organizzativi, e rendere note, per quanto possibile, le modalità con cui la cultura si declina e si manifesta in essi e gli effetti che la presenza di diverse Culture Nazionali possono avere sull'operato delle organizzazioni e sulle relazioni che si instaurano tra gli individui che danno vita e popolano i più diversi e variegati ambienti organizzativi.

Come ogni aspetto che caratterizza le comunità che risiedono in un determinato territorio, anche le organizzazioni che negli stessi territori si trovano ad operare, sono imprescindibilmente influenzate dalla cultura appartenente al contesto geografico che le ospita.

È possibile riscontrare questa fondamentale relazione sia per gli aspetti che riguardano la composizione strutturale delle imprese, sia per quanto riguarda la loro filosofia ed i valori che assumono come parte della propria cultura, il loro modo di produrre e di interagire con i propri clienti, sia attuali che potenziali.

Si prendano come primo esempio le imprese giapponesi. Le modalità con cui queste si presentano, spesso tramite i propri prodotti, testimonia la perfetta aderenza tra il modello di valori adottato e la cultura nazionale giapponese, tipicamente orientata al rigore, all'ordine, alla precisione e al duro lavoro.

Un altro esempio eloquente potrebbe essere quello delle celebri *maison* francesi, leader mondiali nel settore del lusso. Utilizzando ancora una volta il funzionale concetto di stereotipo per analizzare i caratteri nazionali, è comune pensare alla cultura francese come una tra le più attente ed impegnate rispetto alla sfera dell'apparenza, fortemente individualista e, senza dubbio, indissolubilmente legata alle più diffuse idee di stile ed eleganza. Tutte le caratteristiche enunciate rispecchiano perfettamente l'immagine che molte tra le più grandi aziende francesi, soprattutto quelle che operano nel settore della moda e del lusso, offrono di sé e gli ideali ed i valori che queste dichiarano di incarnare.

Uno dei più noti ed accreditati modelli per comprendere come le singole culture nazionali influenzino gli individui nel loro modo di lavorare e, di conseguenza l'intero ecosistema organizzativo che nasce e si estende in un certo territorio, è sicuramente il modello promosso da Hofstede (1980). L'autore definisce la cultura nazionale come "quell'atteggiamento mentale collettivo che fa agire un intero gruppo allo stesso modo, distinguendolo dagli altri", una sorta di "programma mentale" alla base del pensiero, delle azioni e delle emozioni di una certa popolazione. Il modello di Hofstede delinea i profili della personalità modale della cultura di un certo territorio su cinque dimensioni che sono la base degli atteggiamenti, dei comportamenti e delle pratiche organizzative e sociali: l'avversione all'incertezza, la distanza dal potere, l'individualismo, la mascolinità e l'orientamento al lungo periodo. Una sesta dimensione, l'indulgenza, è stata aggiunta al modello da Hofstede nel 2010.

L'*Uncertainty Avoidance Index* (UAI) riguarda la tolleranza di una certa società rispetto all'incertezza e l'ambiguità, e si riferisce alla necessità degli individui di cercare la "Verità". Indica fino a che punto i membri di una certa società siano in grado di sopportare e sentirsi al sicuro in situazioni destrutturate, caratterizzate da elevato rischio od incertezza. Le culture che dimostrano alti valori di UAI cercano di minimizzare la possibilità che certe situazioni si verifichino, imponendo un sistema di regole molto rigorose e stringenti; al contrario, i gruppi caratterizzati da una bassa avversione all'incertezza risultano essere più aperti nell'accettare opinioni differenti rispetto a quelle a cui sono abituati, cercano di stabilire un sistema di regole piuttosto contenuto e tendono a tollerare ed accogliere filosofie e correnti di pensiero distanti dalle proprie.

Il Giappone risulta occupare il primo posto all'interno della "classifica" dei paesi con alto livello di avversione all'incertezza; gli Stati Uniti e la Svezia invece, hanno una tolleranza molto alta nei confronti dei comportamenti devianti.

Il *Power Distance Index* (PDI), risulterà elevato nelle culture in cui la "gerarchia" ed il potere hanno un grande impatto sullo status degli individui. La disuguaglianza, però, non è definita "dall'alto" o da qualche sistema di regole, deriva piuttosto dalla percezione che i membri della società hanno rispetto a quanto il potere sarà distribuito in modo diseguale. Nelle organizzazioni presenti in paesi in cui il PDI è basso – quali Israele, Norvegia, Svezia – per esempio, i lavoratori hanno un discreto potere riguardo questioni quali l'assegnazione delle mansioni e le condizioni di lavoro. Al contrario nelle culture caratterizzate da alta distanza dal potere, quali la Francia e l'Italia, l'interazione tra coloro che occupano le posizioni più alte delle gerarchie aziendali ed i propri collaboratori risulta essere meno frequente e più formale, ed i lavoratori non si aspettano, per esempio, di poter discutere con i propri manager l'assegnazione delle mansioni (Pilati, Tosi, 2017). L'individualismo (IDV), tipico di culture quali quella canadese, australiana e inglese, riguarda il grado in cui gli individui si sentono parte integrante dei gruppi. Nelle culture fortemente individualiste i legami tra gli individui sono piuttosto "morbidi" e gli interessi del singolo sono sempre anteposti a quelli della collettività. Nelle culture collettiviste invece, l'immedesimazione con il gruppo di appartenenza è talmente forte da rendere pressoché impossibile considerare una persona come individuo in sé. Le decisioni prese in un'organizzazione che rispecchia la cultura di una nazione con un alto livello di collettivismo, saranno necessariamente collettiviste: si trascurano completamente i bisogni dei singoli per favorire quelli dell'organizzazione nel suo complesso.

La dimensione culturale di mascolinità e femminilità si concretizza, all'interno delle organizzazioni, nella più o meno equa distribuzione dei ruoli tra i due generi. Nelle culture caratterizzate da alti livelli di *Masculinity* (MAS) – come quella italiana – dove i valori tipicamente considerati come "maschili" come l'aggressività e la dominanza sono molto enfatizzati, è frequente osservare strutture occupazionali particolarmente legate alle differenze di genere, in cui si hanno ruoli "tipicamente maschili" ed altri "tipicamente femminili". Inoltre a differenza delle culture più femminili, che mostrano un'elevata attenzione nei confronti dei sentimenti e dei bisogni delle persone, nelle culture maschiline si riscontra una forte enfasi verso il successo e la competitività ed una particolare preoccupazione riguardo i livelli di performance degli individui.

La quinta ed ultima dimensione proposta da Hofstede (1980) per analizzare e delineare la "personalità" delle culture nazionali è quella che riguarda l'orientamento al lungo termine (Long-Term Orientation – LTO), la quale rispecchia la capacità di una cultura di "guardare oltre", adottando una prospettiva orientata al futuro; i principali valori a cui si ispira sono la perseveranza

e la parsimonia, tipici delle culture asiatiche. Le culture che sposano la prospettiva del breve termine, invece, si esprimono con l'adempimento verso gli obblighi sociali e la cura per la propria immagine pubblica. Nei contesti organizzativi questo aspetto si concretizza nella realizzazione della programmazione strategica su orizzonti temporali più lunghi e nella scelta di effettuare investimenti che possano garantire benefici nel futuro, quali, ad esempio, la formazione dei dipendenti. Alti livelli di LTO comportano anche un impegno da parte delle organizzazioni nel garantire la sicurezza del posto di lavoro e la creazione di percorsi di carriera lunghi e lenti per i propri dipendenti, nonché lo sviluppo di relazioni stabili e durature con i propri clienti e fornitori. Il modello di Hofstede e la declinazione all'interno dei contesti organizzativi delle cinque caratteristiche utilizzate per definire le culture nazionali, consentono di comprendere quanto la personalità modale che si riscontra in un certo territorio influenzi la cultura delle organizzazioni che in quel territorio hanno avuto origine.

Affinché possa sopravvivere ed operare in un certo territorio nazionale, un'organizzazione si trova "costretta" ad adeguarsi alle regole, le consuetudini e i valori vigenti in quel contesto (Gerhart, 2015). Per analizzare e comprendere questa affermazione, è possibile ricorrere all'utilizzo del concetto di *fit* secondo due differenti prospettive.

Partendo da un primo aspetto, di natura puramente "legislativa", l'organizzazione che decide di avviare il proprio progetto imprenditoriale insediandosi in un determinato territorio, deve predisporre le basi per la propria attività allineandosi al complesso di norme e leggi in vigore in quella zona. Il sistema legislativo vigente in un certo territorio è quasi sempre il frutto di un lungo e complesso processo di formazione che vede coinvolti diversi – autorevoli – attori che, necessariamente, fanno confluire all'interno dei codici e dei documenti prodotti i propri valori e la propria visione del mondo, i quali sono influenzati, a loro volta, dai caratteri della propria cultura nazionale.

Inoltre, come è già stato approfondito in precedenza, per essere in grado di ottenere buoni risultati, le organizzazioni hanno la necessità di costruire una "squadra" efficiente e di valore, e riuscire ad "accaparrarsi" i migliori talenti. Per raggiungere questo obiettivo, però, è indispensabile che si verifichi la condizione di *fit* tra le persone e l'organizzazione (*P-O fit*). In mancanza di questa condizione di allineamento, la quale si potrebbe verificare nel caso in cui l'organizzazione decidesse di mantenere i propri tratti originari, anche se contrastanti con quelli della cultura del territorio ospitante, infatti, l'organizzazione non sarà in grado di estrarre dalle proprie persone tutto il loro valore che possono offrire e mettere a frutto il loro talento.

Il concetto appena espresso giustifica ancora una volta la concreta presenza di vincoli ambientali alla libertà delle organizzazioni e la profonda influenza che le culture nazionali esercitano (Gerhart, 2015).

Le organizzazioni che operano in differenti paesi si trovano a dover definire la propria posizione rispetto ad una questione molto significativa: ricercare l'adattamento alla cultura del paese ospitante oppure tentare di costruire un sistema che sia – per quanto possibile – globale e standardizzato, mantenendo ed “esportando” gli elementi fondanti della propria cultura organizzativa originaria e le pratiche manageriali che ne derivano (Gerhart, 2008).

L'obiettivo del paragrafo successivo è quello di presentare ed approfondire le sfide che la globalizzazione ha lanciato alle grandi organizzazioni di oggi, ed il valore che l'incontro di differenti culture può generare. Si analizzeranno le criticità che le imprese riscontrano nel momento in cui si trovano ad interfacciarsi con culture e territori profondamente differenti rispetto a quelli dove hanno avuto origine, e la necessità di impegnarsi in un processo di apprendimento continuo per sopravvivere e prosperare nell'universo aziendale odierno.

3.2. Internazionalizzazione crescente: Cultura Globale vs Culture Nazionali

Al giorno d'oggi, risulta pressoché impossibile visualizzare una certa cultura nazionale nella sua originaria “purezza”. Le influenze che ogni individuo in ogni paese, in ogni momento subisce sono numerosissime e della più diversa natura. La tecnologia ha concesso agli esseri umani la possibilità di viaggiare a velocità che in passato erano inimmaginabili ed il “passaporto” per raggiungere qualsiasi destinazione, spesso anche senza muovere un passo (Rodrigues, Lourenço, 2017).

Gli individui hanno oggi la possibilità di espandere ed arricchire costantemente il proprio bagaglio di conoscenze e la propria consapevolezza del mondo sfruttando le infinite risorse che hanno a disposizione ed esplorando a proprio piacimento anche i più remoti angoli del “web”.

Sebbene oggi abbia raggiunto livelli incredibilmente alti, la *globalizzazione della conoscenza* rappresenta un fenomeno che ha radici molto lontane nella storia. Per comprendere quanto questo fenomeno sia radicato nel cammino dell'essere umano verso lo sviluppo, basta pensare alla rapidità con cui, da sempre, le nuove invenzioni e le nuove scoperte si sono diffuse in ogni angolo del mondo; si pensi alla velocità con cui nella preistoria si è diffusa l'invenzione della ruota, all'adozione del diritto romano in tutto l'Impero Bizantino, alla diffusione di tecniche artistiche o

soluzioni architettoniche divenute celebri in tutto il mondo, o alla diffusione delle religioni (Renn, 2012).

Se è possibile considerare la conoscenza come una delle componenti fondamentali della “cultura”, intesa con il suo significato più ampio, risulta naturale far discendere dal fenomeno della globalizzazione della conoscenza, il concetto – più ampio – di *globalizzazione culturale*.

Con il termine *globalizzazione*, ci si riferisce alla crescita delle interconnessioni tra individui e società in tutto il mondo (Mackay, 2012). Il cambiamento, l’evoluzione della cultura è una delle manifestazioni più visibili dell’influenza che la crescita esponenziale delle suddette connessioni ha comportato. Oltre ad essere uno dei risultati del continuo processo di globalizzazione che il mondo sta vivendo, l’evoluzione della cultura rappresenta anche il mezzo tramite il quale le connessioni tra realtà apparentemente molto distanti possono avvenire.

La disponibilità degli individui ad aprirsi a mondi prima inesplorati, ed il desiderio di acquisire conoscenze e competenze sempre nuove sta avvenendo grazie alla progressiva “accettazione” – che talvolta diviene “rassegnazione” – del fatto che, per riuscire a sopravvivere nella frenesia del presente, è sempre più necessario possedere una visione del mondo a 360 gradi, e la capacità di adattarsi ad una realtà mutevole, mai uguale a sé stessa (Verbeke *et al.*, 2020). Si pensi, ad esempio, alla conoscenza e la della lingua inglese, divenuta ormai condizione imprescindibile non solo per ottenere la possibilità di competere per un posto di lavoro in una compagnia internazionale, ma anche per riuscire a comprendere ed interpretare il contenuto di articoli di giornale o servizi televisivi. Si consideri anche la necessità di possedere un livello di “alfabetizzazione tecnologica” sempre più elevato, per riuscire ad adattarsi alla digitalizzazione di processi ed attività tipicamente “analogiche”. I “pacchetti” di conoscenze che gli individui portano con sé, si assomigliano sempre di più. Rispetto ad alcuni ambiti della conoscenza, primi fra tutti la scienza e la tecnologia, il processo di globalizzazione ha portato ad una quasi totale uniformazione di gran parte delle nozioni possedute. Per meglio dire, ha garantito agli individui l’opportunità – e la responsabilità – di scegliere cosa conoscere e cosa no, avendo la possibilità di attingere, a proprio piacimento, ad una “libreria” di conoscenze sempre più estesa e completa.

Nonostante fino ad ora si sia discusso del fenomeno della globalizzazione riferendosi in particolare ai singoli individui ed alla conoscenza, è bene ricordare che uno degli ambiti in cui la globalizzazione ha mostrato – e continua a mostrare – i suoi effetti più significativi è quello dell’economia e dei mercati. La progressiva riduzione delle barriere al commercio internazionale ha determinato una crescita esponenziale rispetto al passato del livello di competizione che caratterizza i mercati moderni (Caroli, 2008). Un’altra delle cause dell’inasprimento della concorrenza tra le imprese si identifica con la nascita e la rapidissima affermazione di “nuovi

sfidanti globali” provenienti dai mercati emergenti, primo tra tutti quello cinese. La rapida crescita di questi nuovi concorrenti ed il loro successo nei mercati internazionali sono dovuti proprio alle caratteristiche e alle peculiarità dei territori da cui provengono. Per definizione, i mercati emergenti – quali Cina, India e Brasile – hanno dimensioni particolarmente estese. Questa circostanza fa sì che le imprese che vengono alla luce in questi territori adattino immediatamente la propria struttura organizzativa e la propria capacità produttiva ad un livello di operatività tale da consentire loro di servire un mercato molto esteso ed una domanda in costante crescita, caratteristiche tipiche delle economie emergenti.

Le imprese “locali”, forti della propria posizione dominante all’interno del territorio d’origine, però, percepiscono la liberalizzazione dei mercati e l’emergere di nuovi sfidanti globali come una minaccia, una forza che le indebolisce e mette a dura prova il mantenimento di quel senso di “protezione e tranquillità” acquisito e consolidato nel tempo (Caroli, 2008).

La competizione spietata che, al giorno d’oggi, le imprese vivono impone loro la necessità di andare alla continua ricerca di nuovi modi per emergere tra le altre e così sopravvivere.

Ed è anche la totale assenza di barriere alla curiosità e alla conoscenza degli individui a contribuire alla crescita esponenziale della competizione. La società di massa, il “popolo dei consumatori” ha acquisito – anche grazie alla globalizzazione della conoscenza – una consapevolezza delle dinamiche dei mercati e delle imprese tale da rendere ogni individuo protagonista della vita e del successo delle organizzazioni, in quanto in grado di scegliere – il più delle volte consapevolmente – il prodotto o il servizio dell’azienda che, ai suoi occhi, si sarà meritata la sua fiducia (Golob *et al.*, 2018).

Le organizzazioni moderne si trovano ad affrontare scenari di business sempre più complessi e mutevoli in cui, per incontrare il favore dei molteplici stakeholder, sono costrette a compiere sforzi molto più consistenti rispetto al passato. Per riuscire ad emergere e distinguersi rispetto ai propri competitor devono sfruttare tutte le risorse a propria disposizione, prima fra tutte la propria forza lavoro. Come già menzionato nel precedente capitolo, infatti, le persone hanno un ruolo determinante non solo nella costruzione del successo di un’organizzazione, ma anche del suo mantenimento, soprattutto in contesti mutevoli come quelli che caratterizzano i mercati e le economie del ventunesimo secolo.

Per essere in grado di conquistare una posizione di rilievo e sopravvivere alla spietata competizione, quindi, le imprese devono costruire una “squadra” che sia in grado di supportare e porre le basi per la crescita e lo sviluppo dell’organizzazione. La possibilità di un’organizzazione di crescere ed espandersi con successo non dipende unicamente dal verificarsi di risultati economici

soddisfacenti e sostenibili, ma anche dalla credibilità e dalla reputazione che l'azienda è riuscita a guadagnarsi, non solo nel proprio territorio d'origine, ma anche al di fuori di esso.

La globalizzazione dei mercati ed il progressivo annullamento dei confini culturali e geografici che questa comporta, rende necessario per le imprese intraprendere la strada dell'internazionalizzazione per crescere essere in grado di affrontare i nuovi concorrenti (Hudzik, 2014). Sebbene si tratti di un processo ormai noto, affrontato e concluso da un numero incalcolabile di imprese, rimane il fatto che, quando un'organizzazione decide di intraprendere la strada dell'internazionalizzazione, o comunque di espandere la propria attività in territori non ancora raggiunti, si trova a fronteggiare molteplici sfide e prendere decisioni cruciali, che incideranno in modo determinante sul successo o sul fallimento della propria strategia di business. Tra gli aspetti più rilevanti si segnalano le decisioni che riguardano l'organizzazione della produzione e la "distribuzione geografica" della catena del valore, la scelta del posizionamento competitivo e la definizione dello schema gestionale che caratterizzerà il ramo dell'impresa in territorio estero.

Tuttavia, l'obiettivo di questo paragrafo è quello di chiarire, in particolare, le difficoltà che le organizzazioni possono riscontrare durante il percorso che dovrebbe consentire loro di raggiungere un certo livello di armonizzazione tra diversi, fondamentali elementi: la propria cultura organizzativa – lo schema gestionale adottato, prima menzionato, può essere considerato uno dei suoi elementi costituenti –, la cultura nazionale del paese d'origine e la cultura che caratterizza il territorio dei paesi ospitanti (Gerhart, 2008).

Quanto la cultura nazionale influenza – o limita – la cultura organizzativa? Questo è il dilemma su cui si cercherà di riflettere e che si tenterà di approfondire. Non essendo in possesso di una risposta univoca e valida in termini assoluti, ci si limiterà a fornire differenti prospettive che possano stimolare e chiarire la conoscenza del legame tra questi due "pilastri" che caratterizzano "l'essere" delle organizzazioni.

Come accennato in precedenza, una delle decisioni più rilevanti che le organizzazioni devono affrontare quando decidono di intraprendere un processo di internazionalizzazione, è quella che riguarda la scelta tra la realizzazione di elevati livelli di standardizzazione – che garantiscono alti livelli di efficienza – rispetto all'adattamento al contesto in cui si insedieranno – che potrebbe offrire più alti livelli di efficacia (Bartlett, Ghoshal, 1998).

A seconda del territorio – o dei territori – che scelgono come meta per la propria espansione, le organizzazioni si trovano ad affrontare una molteplicità di condizioni estremamente variabili e differenti tra loro. Tra gli elementi fondamentali a cui le imprese devono porre particolare attenzione vi sono, per esempio, il modello istituzionale e governativo, gli aspetti legislativi e

regolatori, la dimensione e le caratteristiche del mercato ed il livello di istruzione della potenziale forza lavoro. Ciò poiché, in molti casi, questi elementi si presentano come profondamente differenti rispetto al paese d'origine, soprattutto nel caso in cui l'organizzazione decida di localizzare la propria espansione in territori molto distanti – si pensi, per esempio ad un'impresa del “Vecchio Continente” che decide di espandersi in uno dei Paesi Emergenti, quali l'India o le Filippine, per esempio.

L'interazione di tutti gli aspetti appena menzionati definisce, talvolta in modo molto chiaro, talvolta meno definito, ciò che un'organizzazione può fare e ciò che non può fare, limitandone la libertà, in un modo – probabilmente – differente rispetto a quello già conosciuto (Gerhart, 2008). Si consideri, per esempio le differenze che si riscontrano in diversi paesi riguardo alle regole – scritte e non – in vigore nei diversi paesi per la realizzazione di spot e campagne pubblicitarie. Alcuni sistemi legislativi, come quello italiano ed altri europei, ad esempio, non consentono alle imprese di condurre campagne di pubblicità comparativa se non attenendosi a regole molto stringenti; al contrario, negli Stati Uniti, i casi di *guerrilla marketing* sono estremamente frequenti e le imprese si servono questa tecnica per rafforzare la propria immagine, anche tentando di “danneggiare” quella dei propri diretti concorrenti (Kotler, 2012). Si pensi anche all'utilizzo dell'approccio emozionale nella realizzazione delle campagne pubblicitarie. Una delle regole “non scritte” per avere successo sfruttano questa tecnica è la differenziazione della tipologia di emozioni che si mira a suscitare a seconda della cultura dell'audience a cui ci si rivolge: nella costruzione di una campagna pubblicitaria destinata a territori tipicamente collettivisti – secondo l'interpretazione fornita da Hofstede (1980) – per esempio, si tende a dare rilievo a valori quali lo spirito di squadra e la condivisione, elementi fondanti di queste culture; al contrario, nelle culture individualiste si predilige focalizzare l'attenzione sull'“Io” del consumatore e sull'appagamento dei bisogni individuali (Kim, Johnson, 2012).

Più un'impresa deciderà di espandersi, e quindi approdare e porre le proprie radici in differenti territori, più dovrà imparare a modificare le proprie caratteristiche per adattarsi al contesto in cui si insedia. Solo in questo modo le sarà possibile raggiungere il successo desiderato. Il richiamo alla differenziazione che le imprese attuano nella realizzazione delle proprie campagne pubblicitarie all'interno di diversi paesi, è uno degli esempi più significativi ed evidenti di come le strategie e, di conseguenza, le attività delle organizzazioni siano influenzate e trasformate dalla cultura del territorio in cui decidono di insediarsi. A seconda dei tratti caratterizzanti della cultura della popolazione a cui le imprese si rivolgono, utilizzano differenti approcci, in modo da riuscire a catturare al meglio l'attenzione ed il favore dei propri potenziali clienti.

Analizzando le caratteristiche delle imprese, anche appartenenti alla stessa *industry*, in differenti paesi, si riscontrano differenze sostanziali, che si verificano invece in modo molto meno accentuato in imprese, anche appartenenti a settori e categorie dimensionali differenti, all'interno dello stesso territorio. Hofstede (1983), infatti, definisce il management come “*culturally dependent*”.

A dispetto del paradigma della standardizzazione è dimostrato che le organizzazioni la cui leadership è stata in grado di adattarsi alla cultura e sposare la filosofia – sia manageriale che “di vita” – del territorio ospitante sono più efficienti e di successo rispetto a quelle che hanno deciso di imporre la propria visione ed il proprio originario stile manageriale a tutti i costi.

Lo studio della cultura del paese ospitante secondo i tratti teorizzati ed analizzati da Hofstede (1980) può fornire alle imprese alcune linee guida rispetto alla gestione del proprio insediamento all'interno di un territorio che si individua come target per l'espansione.

Un'impresa che decide di insediarsi in un paese che presenta valori degli indici del modello di Hofstede molto distanti rispetto a quelli della cultura del paese natio, dovrà scontrarsi, durante il processo di “armonizzazione”, con difficoltà maggiori rispetto a quelle che riscontrerebbe espandendosi in un territorio con caratteri culturali simili (Gerhart, 2008).

Si pensi, ad esempio, ad un'impresa di origine statunitense, caratterizzata da un livello dell'indice PDI (*Power Distance Index*) medio-basso, che decide di espandersi nel mercato cinese, in cui gli individui percepiscono in modo molto profondo la distanza rispetto ai vertici della gerarchia. Secondo l'approccio *culturally dependent* al management, per adattarsi alla visione asiatica, l'azienda americana dovrà condurre un processo di “armonizzazione” che coinvolga molti degli aspetti della cultura organizzativa originaria. Come già descritto, infatti, diversi livelli di distanza di potere implicano non solo differenti modi di comunicare e rapportarsi tra individui che risiedono in livelli diversi della gerarchia, ma anche l'esistenza di strutture organizzative che si estendono in direzioni opposte: verticalizzate nel caso in cui il PDI sia molto elevato e più “orizzontali” nel caso contrario. Se sceglie la strada della convergenza verso la cultura del paese ospitante, l'organizzazione americana, dovrà quindi ridisegnare i propri organigrammi conferendo loro una maggiore strutturazione verticale, oppure riorganizzare alcuni dei processi in modo da creare una maggiore centralizzazione del potere decisionale.

L'esempio appena riportato e la caratteristica “dipendenza” del management rispetto agli elementi culturali del territorio, sembra poter fornire una risposta molto chiara all'interrogativo posto in precedenza riguardo all'influenza della cultura nazionale su quella organizzativa.

Hofstede (2001), infatti, sembra chiarire che l'unico modo per avere successo in differenti territori, sia quello di lasciare che la cultura organizzativa originaria dell'organizzazione e del paese

d'origine venga influenzata e modificata intensamente dalla cultura e dai tratti tipici del paese ospitante, creando un'armonia che non sarebbe altrimenti realizzabile.

In realtà, esistono diversi esempi di organizzazioni che, avendo deciso di intraprendere una strategia focalizzata sulla standardizzazione e, quindi, sulla costruzione di una cultura organizzativa globalizzata, sono riuscite ad imporre la propria presenza e ad avere grande successo. Sebbene i concetti di *internazionalizzazione* e *globalizzazione* possano sembrare affini, infatti, le differenze negli effetti e nei risultati che la scelta dell'una o dell'altra strategia possono comportare hanno una portata molto considerevole.

Il concetto di internazionalizzazione comprende infatti l'adattamento della propria cultura rispetto a quella del territorio ospitante e la declinazione di una strategia che possa essere in accordo con la "nuova" cultura che l'organizzazione adotta. Quando un'impresa invece decide di adottare una strategia "di globalizzazione", si inserisce all'interno del nuovo contesto senza apportare modifiche né al proprio modo di "fare business", né tantomeno alla propria cultura organizzativa d'origine. Ciò risulta in un processo estremo di "omogeneizzazione" (Howes, 1996) che può risultare inadatto e fallimentare in alcuni – o meglio, in molti – casi.

I casi in cui un processo di creazione di un'impresa *globale* riesce ad ottenere buoni risultati sono quelli in cui l'organizzazione possiede una cultura estremamente solida ed una leadership che agisce da ambasciatore e promotore della cultura stessa. L'organizzazione che riesce a costruire ed instaurare una cultura che viene riconosciuta a livello globale, possiede una leadership che è stata in grado di trasmettere i cosiddetti *espoused values* non solo all'interno del proprio ambiente, ma anche al di fuori di esso, rafforzando e la propria immagine ed imponendo la propria presenza all'interno del contesto competitivo globale.

Sia nel caso in cui un'impresa decida di dare vita ad un processo di *internazionalizzazione*, adattandosi alle tipicità dei territori in cui si insedia, sia quando si propone di attuare una strategia di *globalizzazione*, le *persone* svolgono un ruolo cruciale. Solo avvalendosi di una squadra di professionisti di talento fedeli agli obiettivi perseguiti dalla propria organizzazione, un'impresa sarà in grado di realizzare con successo la crescita – sia dimensionale che reputazionale – desiderata.

Dopo aver descritto lo scenario in cui le imprese moderne si trovano a competere, si è discusso dei processi di internazionalizzazione e globalizzazione intrapresi dalle organizzazioni e dell'impatto che le culture dei paesi ospitanti hanno sulla cultura organizzativa e sulle scelte strategiche dell'organizzazione che decide di espandersi all'estero.

Rimane a questo punto da chiarire il ruolo che le persone ricoprono all'interno delle organizzazioni internazionali e globali, e le differenti modalità che le imprese hanno a disposizione per creare uno

scenario in cui sia possibile replicare il successo locale anche al di fuori del proprio territorio nazionale.

3.3. Interazioni ed incontri tra Culture Nazionali: valore aggiunto e cause di conflitto

Fino a questo punto si è analizzato, in particolare, il modo in cui la cultura nazionale del paese in cui l'impresa decide di espandersi possa influenzare in modo determinante la cultura organizzativa. Nella descrizione di queste dinamiche, però, si è dato per scontato, il legame tra la cultura dell'organizzazione e quella del paese in cui quest'ultima ha origine.

Inoltre, pur avendo descritto alcuni delle criticità riscontrabili dalle imprese durante il processo di espansione ed "armonizzazione", non si è posta la dovuta attenzione a quelle che riguardano la gestione del capitale umano all'interno dei contesti internazionali e le peculiarità delle interazioni che si creano tra gli individui che vivono ed operano in organizzazioni globali.

Come più volte menzionato nel corso dell'elaborato, le organizzazioni sono fatte di *persone*, e al giorno d'oggi sono proprio le persone, i "talenti", a svolgere il ruolo cruciale per le imprese nella costruzione e nel mantenimento del proprio successo.

È quindi dovere della leadership di ogni organizzazione, in collaborazione con le risorse umane, offrire ad ogni individuo la possibilità di svolgere al meglio il proprio lavoro, contribuendo in modo proficuo al raggiungimento degli obiettivi aziendali (Deb, 2005).

Affinché ciò avvenga, risulta fondamentale la costruzione di ambienti organizzativi che consentano l'instaurarsi di rapporti di collaborazione proficui tra gli individui, e che l'eventuale nascita di situazioni conflittuali possa rappresentare un'opportunità per la crescita ed il miglioramento continuo delle persone e, conseguentemente, delle organizzazioni nel loro complesso.

Quanto descritto rappresenta una sfida per ogni impresa e, più in generale, per ogni organizzazione. Sfida che si rivela ancora più complessa osservando le organizzazioni che operano su territori più estesi rispetto a quello nazionale.

La progettazione organizzativa e la strategia di gestione del capitale umano rappresentano infatti alcune tra le scelte più articolate e complesse quando un'impresa decide di affacciarsi ai mercati internazionali. La mera applicazione di un modello che si è dimostrato efficace all'interno di un certo contesto, quello locale, per esempio, potrebbe non essere sufficiente a garantire all'impresa

di replicare il proprio successo anche all'interno di una realtà nuova, non "testata" precedentemente (Giustiniano, 2008).

La crucialità delle decisioni che riguardano la progettazione del modello di gestione del capitale umano deriva anche dal fatto che, nel caso in cui si implementasse un sistema inadatto, l'impresa potrebbe fallire nel tentativo di espansione e, nei casi peggiori, perdere anche il vantaggio competitivo ed il successo conquistato nel territorio d'origine, a causa delle disfunzioni che potrebbero crearsi e dell'eventuale perdita di credibilità nei confronti del pubblico dei consumatori (Dupuis, Prime, 1996). Come già detto, infatti, al giorno d'oggi, i consumatori sono in grado di formulare un proprio giudizio sull'operato di un'organizzazione, grazie alla molteplicità di risorse che hanno a disposizione per approfondire le proprie conoscenze ed informarsi non solo rispetto ai prodotti o ai servizi che, potenzialmente decideranno di acquistare, ma anche rispetto alle dinamiche di business e agli eventi che influenzano l'attività delle imprese.

Nel caso in cui gli *stakeholder* – consumatori, investitori, istituzioni – percepiscano l'insuccesso, o comunque l'influenza negativa che le difficoltà tipiche di un processo come quello di internazionalizzazione possono avere sull'impresa, riformuleranno il proprio giudizio sull'organizzazione, comportando per quest'ultima ulteriori criticità dovute alla perdita della "buona reputazione" di cui godeva in precedenza. Al contrario, il successo di un'organizzazione a livello internazionale può portare alla creazione di una grande fiducia da parte del pubblico dei consumatori, che consentirà all'impresa di proseguire il suo percorso di crescita ed ottenere un successo ancora più consolidato (Dupuis, Prime, 1996). Queste dinamiche sono riscontrabili non solo nel rapporto tra l'impresa ed il pubblico degli investitori e dei consumatori, ma anche nella relazione che si crea tra l'organizzazione ed i propri dipendenti sia attuali che potenziali, soprattutto durante un processo di espansione all'estero.

L'espansione internazionale di un'impresa, infatti, richiede necessariamente una riorganizzazione delle proprie risorse umane e, in molti casi, anche una crescita dimensionale della propria forza lavoro. È responsabilità della leadership delle organizzazioni, supportata dagli specialisti delle Human Resources, quindi, costruire ed implementare una strategia che consenta loro non solo di gestire nel miglior modo possibile le risorse già presenti in azienda e sfruttarne il potenziale, ma anche di acquisire dall'esterno le migliori risorse, i "talenti locali" (Thite, Wilkinson, Shah, 2012). La cultura di un'organizzazione è necessariamente influenzata dai tratti caratteristici della cultura del paese in cui la stessa ha avuto origine. Ciò in quanto le organizzazioni sono fatte di persone, e come già descritto in precedenza, le persone assorbono ed interiorizzano durante il corso della vita gli elementi caratterizzanti della propria cultura nazionale, assumendone come propri i valori, gli ideali i riti, le tradizioni e gli atteggiamenti.

Quando la leadership di un'organizzazione, che vive e si identifica in un certo territorio, costruisce il proprio sistema di valori ed ideali, tenderà a conferire alla cultura organizzativa alcuni dei caratteri tipici della propria cultura nazionale. Ed il processo di trasmissione e consolidamento di questa cultura tra tutti i membri del sistema organizzativo, comporterà, a sua volta, la creazione e lo sviluppo di un'organizzazione culturalmente affine al territorio nazionale in cui è nata ed opera (Thite, Wilkinson, Shah, 2012).

Il radicamento degli elementi culturali nazionali all'interno della cultura organizzativa può rendere ancora più complesso l'insediamento di un'impresa all'interno del territorio estero. Ciò potrebbe compromettere l'implementazione della strategia di gestione del capitale umano programmata e, di conseguenza, una conclusione di successo del processo di espansione internazionale.

Mentre la condizione di “*fit*” culturale tra l'impresa e gli attuali o potenziali dipendenti risulta raggiungibile in modo molto più agevole quando gli individui e l'organizzazione hanno le stesse origini, l'allineamento si realizzerà tanto più difficilmente quanto più la storia e le origini delle due parti coinvolte sono divergenti.

Per riuscire a gestire con successo la riorganizzazione del proprio capitale umano e ricreare anche all'estero le condizioni che consentano di porre le basi per una crescita sostenibile, le organizzazioni possono disegnare ed implementare differenti strategie. L'obiettivo è quello di superare – talvolta abbattere – le barriere culturali ancora esistenti, adattando la cultura d'origine – sia nazionale che organizzativa – a quella delle persone e delle imprese che vivono ed operano all'interno del territorio ospitante.

Di norma, le organizzazioni scelgono di sfruttare le proprie risorse interne per dare inizio al processo che porta all'insediamento dell'impresa nel territorio estero, ricorrendo a veri e propri progetti di mobilità internazionale (Sparrow, 2012). Sebbene infatti, un'impresa potrebbe decidere di stanziarsi all'estero gestendo “da remoto” il processo di internazionalizzazione, ricercando ed assumendo le risorse umane disponibili nel mercato del lavoro locale, la strategia maggiormente adottata comporta la mobilitazione delle risorse interne. L'adozione di politiche di *expatriation* consente all'organizzazione di trasferire in modo rapido ed efficace le competenze specifiche dell'impresa, accelerando il consolidamento della propria posizione nel mercato estero.

Per fare ciò, spesso, le organizzazioni scelgono di mobilitare i propri dipendenti migliori, i “*core employees*”, sia nella prospettiva di sviluppo di carriera per i propri talenti, sia per garantire all'impresa maggiori *chance* di ottenere il successo desiderato in territorio internazionale (Lopez-Cabrales, Valle, Herrero, 2006).

L'insediamento nel territorio estero comporta per i cosiddetti *expatriate* un percorso di adattamento che segue diverse fasi: dall'entusiasmo della fase iniziale, allo “shock culturale” subito dopo alcuni

mesi, fino ad arrivare all'adattamento completo e, infine ad una vera e propria identificazione con la cultura del territorio ospitante.



Figura 7 - *La dinamica di adattamento internazionale*, Black e Mendenhall, 1991

Come è possibile verificare osservando la curva, l'impatto che l'insediamento in un territorio con una cultura profondamente differente rispetto alla propria ha sugli individui può essere estremamente forte.

Allo stesso modo, i "local" che entrano a far parte dell'impresa "straniera" che si insedia all'interno del proprio territorio, potranno subire lo stesso tipo di shock rispetto alle modalità operative, ai valori e alle consuetudini, e più in generale rispetto alla cultura della nuova organizzazione.

Solo quando il processo di armonizzazione sarà giunto ad uno stadio piuttosto avanzato, gli individui si apriranno alla collaborazione e si impegneranno nella costruzione di interazioni che offriranno all'organizzazione un elevato valore aggiunto (Lopez-Cabrales, Valle, Herrero, 2006).

L'interpretazione delle culture nazionali tramite l'utilizzo di stereotipi e metafore è molto frequente in quanto, come spiegato in precedenza, consente agli individui di percepire qualcosa di sconosciuto – la cultura di una certa popolazione – come già noto e, di conseguenza, di avvertire una sensazione di "sicurezza" che risulta invece irraggiungibile quando ci si trova di fronte a realtà mai scoperte né affrontate in precedenza (Lippmann, 1922).

Gli stereotipi, però, portano con sé anche una serie di preconcetti che possono creare problematiche significative nel momento in cui si cerca di stabilire delle interazioni tra "gruppi culturali" differenti.

Nel momento in cui un'azienda intraprende la strada dell'internazionalizzazione, si verificherà la necessità di costituire team internazionali, che consentano di realizzare nei diversi territori in cui

l'impresa opera l'allineamento delle attività e delle politiche stabilite dalla casa madre, ed che permettano il monitoraggio dell'andamento del business in tutti i territori per ottenere una visione d'insieme rispetto ai risultati organizzativi complessivi (Boyacigiller, 1991; Rosenzweig, 1994).

La gestione di un team internazionale richiede grandi sforzi sia da parte dei membri del team stesso, che da parte della leadership dell'organizzazione.

Uno dei maggiori rischi è quello che l'efficacia del team venga compromessa dall'impossibilità di stabilire un rapporto di collaborazione a causa dell'impossibilità di gestire le differenze culturali. Le differenze linguistiche e le modalità di comunicazione specifiche di ogni cultura – quali lo stile più o meno formale nella scrittura, o un approccio più o meno diretto alla comunicazione orale – possono creare, in molti casi, incomprensioni e talvolta tensioni che, se non gestite e risolte in modo appropriato, causano ostacoli e barriere al buon funzionamento del team, annullandone l'efficacia. Risulta naturale comprendere come in team internazionali virtuali, sempre più diffusi al giorno d'oggi, queste problematiche possono risultare ancora più accentuate, considerando che, oltre alla distanza culturale, anche quella fisica gioca un ruolo cruciale nell'ostacolare gli individui dal raggiungimento di un incontro di prospettive e di intenti (Oertig, Buergi, 2006).

Nel caso in cui, al contrario, un team internazionale riesca a realizzare, seppur con difficoltà, un clima in cui la condivisione e la collaborazione rappresentino i valori fondanti nelle dinamiche di interazione tra i suoi membri, il contributo alla realizzazione degli obiettivi organizzativi sarà determinante ed il processo di internazionalizzazione si potrà definire “concluso” con successo.

Il verificarsi di queste condizioni, però, è possibile solo nel caso in cui gli individui siano consapevoli del proprio ruolo e siano disposti a mettere da parte i propri interessi a favore di quelli, più ampi dell'organizzazione di cui fanno parte. Se, metaforicamente, è possibile considerare la *mission* dell'impresa come la meta in direzione della quale ogni team ed i suoi membri devono dirigersi, la cultura organizzativa, insieme agli obiettivi a medio-lungo termine, possono rappresentare la barca e la rotta che gli individui devono seguire per giungere a destinazione.

La collaborazione e l'interazione tra individui dotati di origini e background culturali molto differenti tra loro consentirà all'organizzazione di vivere un processo di evoluzione continuo delle proprie conoscenze e competenze.

L'acquisizione e la comprensione dei tratti che caratterizzano le culture di differenti paesi, infatti, consentirà all'organizzazione di guadagnare una visione sempre più ampia sul mondo e sulle opportunità che questo può offrire, nonché le capacità per gestire le persone e le attività in territori distanti – sia fisicamente che culturalmente – rispetto a quello d'origine, guadagnando così un vantaggio competitivo significativo e, potenzialmente replicabile su scala globale.

La sfida più importante per la leadership di un'organizzazione che mira ad acquisire una posizione di rilievo in contesti internazionali e globali, è proprio quella di riuscire a costruire questo tipo di visione ed aspirazione da parte dei suoi membri: gestire un'organizzazione globale richiede un *mindset globale* (Cohen, 2010).

Nel capitolo successivo si racconterà il caso di un'organizzazione che sembra essere riuscita in questo intento. Si analizzeranno le dinamiche dell'impresa alla luce dell'interazione tra i tre concetti che sono stati descritti nei capitoli precedenti; si cercherà quindi di dimostrare quanto, al giorno d'oggi, la comprensione dei tre "pilastri" organizzativi e delle loro interazioni sia fondamentale per la costruzione del successo duraturo e sostenibile di un'organizzazione.

Capitolo IV

Il caso AbbVie: un'azienda multinazionale pervasa da una Talent Philosophy globale

4.1. Il Settore Biofarmaceutico e la nascita di AbbVie



AbbVie è un'azienda biofarmaceutica multinazionale americana nata nel gennaio del 2013 dallo spin-off di Abbott Laboratories.

Nel 2011, Abbott Laboratories, annunciava di voler scindere le proprie attività, mantenendo all'interno della preesistente società e sotto il nome originario i rami produttivi che si occupavano della “classica” e consolidata produzione e commercializzazione di farmaci e dispositivi medicali, e costituendo una nuova entità legale, AbbVie appunto, che si sarebbe dedicata principalmente alle attività di ricerca e sviluppo. Dal gennaio del 2013 AbbVie Inc. è quotata al NYSE ed ha raggiunto nel febbraio del 2021 una capitalizzazione di 192 miliardi di dollari.

L'obiettivo della scissione era quello di separare l'attività di produzione e commercializzazione da quella della ricerca scientifica, offrendo l'opportunità agli azionisti di investire in una o nell'altra linea di business differenziando il rischio ed il rendimento (Gordon, 2011), ma soprattutto dando nuova vita alla compagnia, sfidando lo *status quo* e andando alla ricerca di nuove e concrete opportunità di crescita, in un momento in cui alcuni studi (Gimme Credit, 2011) avevano annunciato l'esistenza di segnali di potenziale declino dei titoli azionari di Abbott.

Mentre Abbott si colloca nell'industria della produzione di farmaci ed apparecchiature e forniture medicali, la nuova AbbVie è impegnata nel più ristretto settore biofarmaceutico, ovvero nella ricerca e nella realizzazione di farmaci prodotti tramite l'estrazione o la *semisintesi* da sorgenti biologiche. Alcune agenzie regolatorie utilizzano la dicitura di “prodotti medici biologici” riferendosi specificamente ai prodotti macromolecolari come i farmaci sintetizzati tramite la manipolazione di proteine o acidi nucleici, per distinguerli da altri prodotti quali i vaccini, in quanto non estratti direttamente dalla fonte biologica ma, appunto, “semisintetizzati”. La European Medicines Agency utilizza invece la dicitura *advanced therapy medicinal products* (ATMPs) per i

prodotti medicinali destinati ad uso umano “*based on genes, cells, or tissue engineering*”, i quali includono, ad esempio, le terapie geniche, i medicinali per la terapia cellulare somatica, l’ingegneria tissutale, e le combinazioni di esse.

Il settore biofarmaceutico rappresenta un’industria tendenzialmente nuova, in quanto, seppur nata negli anni Settanta dello scorso secolo con la scoperta del DNA ricombinante e delle tecnologie inerenti agli anticorpi monoclonali, si è sviluppata principalmente negli ultimi trent’anni, quando le macromolecole biologiche sono diventate il focus della ricerca per la produzione di nuovi farmaci, rimpiazzando le molecole chimiche (Mousumi, 2010).

La crescita sostenuta che ha caratterizzato l’industria biofarmaceutica negli ultimi anni è dovuta soprattutto alla molteplicità di benefici che i suoi prodotti hanno dimostrato di garantire.

Rispetto agli altri farmaci, infatti, i *biopharmaceuticals* presentano effetti collaterali molto ridotti, se non inesistenti, ed un’azione particolarmente efficace e potente che permette, nella maggior parte dei casi, non solo di trattare e alleviare i sintomi, ma di curare la malattia e sconfiggerla.

Nonostante l’espansione del settore ed il successo della ricerca e dei prodotti, le organizzazioni specializzate nel biofarmaceutico sono sottoposte a continue sfide, a causa degli elevatissimi costi che l’intero processo – dalla ricerca all’immissione sul mercato di farmaci e terapie – comporta.

Molte imprese, infatti, non avendo ancora a disposizione prodotti che possono garantire loro dei flussi in entrata sufficienti al finanziamento degli investimenti in R&S, sono costrette ad appoggiarsi alle multinazionali farmaceutiche, che, nella maggior parte dei casi, si appropriano di gran parte dei benefici commerciali.

Le aziende biofarmaceutiche, inoltre, riscontrano maggiori difficoltà rispetto alle “classiche” farmaceutiche nel dimostrare la validità dei propri prodotti, necessaria alle autorità governative per autorizzare la diffusione dei farmaci.

Gli effetti dell’azione delle biomolecole prodotte, infatti, si concretizza per la maggior parte delle terapie in incrementi significativi della qualità di vita dei pazienti nel lungo termine, circostanza che comporta considerevoli difficoltà nella raccolta e nella presentazione di dati ed evidenze cliniche che possano dare credito alle attività di ricerca e sviluppo dei *biopharmaceuticals*.

Il funzionamento dei cicli produttivi risulta quindi molto più costoso, sia in termini di tempo che di risorse ed il ritorno significativamente differito degli investimenti effettuati, comporta la necessità per le imprese biofarmaceutiche di assumere una prospettiva orientata al lungo termine che consenta loro di costruire una strategia vincente.

A differenza di altre imprese concorrenti, essendo nata dallo spin-off di un’azienda solida e di successo, AbbVie ha potuto contare sin dalla sua costituzione sui proventi derivanti dalla commercializzazione di un portafoglio prodotti composto da alcuni brand già consolidati sui

mercati – primo fra tutti Humira, che ancora oggi rappresenta uno dei prodotti di punta dell’azienda, nonostante abbia perso nel 2016 la copertura brevettuale – ed altri nuovi.

Ciò le ha consentito di raggiungere sin dal principio una posizione di rilievo all’interno dell’industria biofarmaceutica, che ha posto le basi per una crescita costante e sostenuta come quella registrata fino ad oggi.

AbbVie nasce con il chiaro obiettivo di perseguire l’innovazione ed avere sempre lo sguardo rivolto al futuro, condizioni imprescindibili per contribuire al miglioramento della vita delle persone nel mondo. Anche il suo nome, ricorda la sua storia e la sua *mission*: AbbVie rappresenta un chiaro riferimento al suo passato come Abbott e, contemporaneamente, richiama la volontà di rivolgere lo sguardo al futuro e la necessità di donare nuova vita – *Vie* – all’organizzazione stessa e ai suoi pazienti.

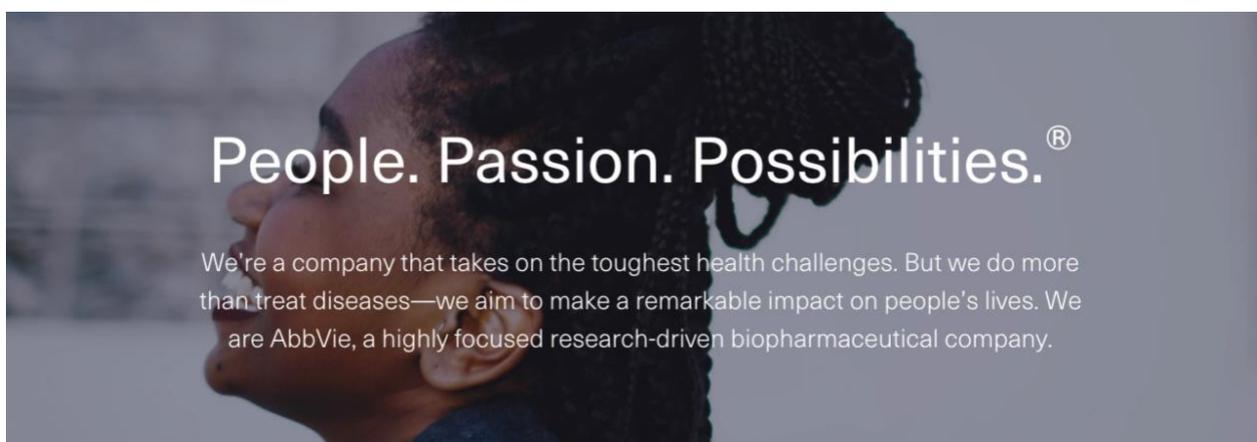


Figura 8 – “Our Company”, abbvie.com

L’impegno di AbbVie, sin dalla sua costituzione, è quello di costruire sull’eredità realizzata da Abbott in più di 125 anni di attività un’organizzazione che sia in grado di rispondere ad alcune tra le sfide più critiche per la salute delle persone in tutto il mondo e scoprire soluzioni che possano migliorare in modo determinante la vita dei pazienti affetti da malattie complesse, riducendone l’impatto nel lungo termine.

L’obiettivo di AbbVie è quello di contribuire alla ricerca per scoprire soluzioni per incontrare bisogni dei pazienti a cui la scienza non è ancora stata in grado di rispondere in modo efficace. L’azienda focalizza le sue energie ed investimenti in aree terapeutiche in cui mira a “portare le migliori scoperte scientifiche ai pazienti di tutto il mondo”.

Le principali aree trattate sono l’Immunologia, rivolta alla cura dei pazienti con patologie immuno-mediate; l’Oncologia, la cui ricerca si incentra soprattutto sulle diverse forme di leucemia, ed i *solid tumor*, in particolare quelli al seno e ai polmoni; le Neuroscienze, con il trattamento di diverse

patologie neurodegenerative fra cui la malattia di Alzheimer, la sclerosi multipla e il morbo di Parkinson; la Virologia, con un focus sull'assistenza dei pazienti che convivono con l'infezione da virus dell'epatite C; ed altre aree specialistiche tra cui la cura delle patologie della donna, la fibrosi cistica e la nefropatia diabetica. Con il recente completamento dell'acquisizione di Allergan, tra le aree terapeutiche trattate rientrano anche l'Eye Care e quella della medicina estetica.

I cinque miliardi di dollari investiti in R&D sono dedicati allo sviluppo di farmaci e terapie che potrebbero essere determinanti nel miglioramento della qualità della vita di 482 milioni di pazienti in tutto il mondo affetti dalle patologie a cui AbbVie si dedica.

La realizzazione di un obiettivo così ambizioso e la ricerca dell'eccellenza in termini assoluti richiedono senza dubbio uno sguardo rivolto al futuro, mentre la necessità e l'urgenza del progresso, della scoperta e del continuo miglioramento richiedono la solidità e la concretezza tipiche di un forte radicamento al "qui e ora".

Ogni affiliata, ogni team, ed ognuno dei 47 mila dipendenti AbbVie in tutto il mondo ha la responsabilità di contribuire con il proprio background di competenze e le proprie capacità agli obiettivi organizzativi e, di conseguenza alla battaglia contro le sfide più difficili nel campo della salute umana.

Solo lo sviluppo di una cultura organizzativa solida e di principi chiari e concretizzabili possono contribuire alla realizzazione di un *mindset* profondamente innovativo e alla creazione di una leadership che sia in grado di guidare una squadra forte e determinata a cambiare il mondo.

4.2. Cultura Organizzativa e Talent Philosophy: un modello di successo



Sin dal principio, AbbVie ha dimostrato di essere guidata da un obiettivo “profondo” e di avere ben chiaro il percorso ed i mezzi per raggiungerlo: avere un impatto significativo sulla vita delle persone attraverso un processo di innovazione continua.

La responsabilità che l’azienda si assume, a livello globale, è quella di prendersi cura dei pazienti, delle loro famiglie, dei propri dipendenti e delle comunità in cui opera, lottando per raggiungere l’eccellenza in termini di qualità, sicurezza e *compliance*, realizzando performance economiche elevate e crescenti, che consentano di sostenere ed incrementare gli investimenti nella ricerca scientifica e, di conseguenza, avere un impatto sempre più significativo sul miglioramento della qualità di vita dei propri pazienti, e non solo.

L’amore e il senso di compassione nei confronti dei pazienti, la dedizione nel donare loro una nuova speranza, la devozione verso l’innovazione e l’inclusione, il servizio alla comunità e l’irremovibile integrità sono i principi su cui AbbVie fonda la sua cultura ed il suo modo di essere e di operare, “il cuore di tutto quello che AbbVie fa”.

La costituzione avvenuta tramite la scissione da Abbott poteva comportare il rischio di una duplicazione della cultura dell’azienda d’origine e l’impossibilità per AbbVie di creare un reale distacco e, quindi, la creazione di un’identità propria ed unica. Un’azienda nata con la missione di innovare e portare il proprio contributo unico e significativo nella vita delle persone non poteva permettersi di correre un rischio simile.

Avendo compreso questa possibilità, la leadership della nuova AbbVie si è impegnata, sin dai primi giorni di attività, nella costruzione e nell’implementazione dei cambiamenti – sia nel mindset che nell’organizzazione e nella gestione delle persone e delle risorse – che potessero garantire la creazione e la diffusione, all’interno di tutte le funzioni organizzative e di tutte le affiliate nel mondo, di una cultura che potesse sostenere il raggiungimento di performance eccellenti ed il successo dell’organizzazione in tutte le sue componenti, accelerando il percorso verso la creazione delle condizioni per garantire un impatto significativo sulla vita delle persone.

Tim Richmond, Senior Vice President delle Risorse Umane, è stato incaricato, in prima persona, del compito e della responsabilità di costruire e diffondere una cultura organizzativa condivisa e “su misura” per AbbVie ed ha svolto il ruolo di guida nell’implementazione di questo progetto così complesso.

Il processo ha inizio con la constatazione che, per raggiungere un obiettivo come quello rappresentato nella mission aziendale, fosse necessario dotarsi di una squadra di talenti che potessero rendere AbbVie un’organizzazione unica ed estremamente competitiva, e offrirle le possibilità di distinguersi in modo da perseguire la propria missione.

Come si è descritto precedentemente, la battaglia tra le organizzazioni per l'acquisizione dei migliori talenti sul mercato è sempre più ardua, ed uno degli elementi determinanti nella scelta di un posto di lavoro, oltre alla retribuzione, i benefit e le opportunità di carriera nel lungo termine, è la cultura dell'organizzazione, nonché l'allineamento – o la possibile armonizzazione – dei valori e degli ideali del potenziale dipendente ad essa (Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Il risultato del lavoro e degli sforzi sostenuti da Tim Richmond ha portato alla creazione del modello “AbbVie Way”, reso noto in tutto il mondo già nel novembre del 2013 ed ancora assunto come modello guida da ogni dipendente e dalla leadership dell'organizzazione nella realizzazione di qualsiasi iniziativa ed attività.

Nonostante la neonata azienda – come la maggior parte delle organizzazioni in fase di costruzione o crescita – stesse affrontando un periodo cruciale ed estremamente frenetico, lo sviluppo e la ricerca di un modello efficace per la diffusione e l'implementazione della cultura è stato posto in cima alla lista di priorità della compagnia.

La pratica dimostra che il focus sui ricavi e sulla crescita delle quote di mercato dovrebbe rappresentare l'imperativo categorico per un'organizzazione in fase di costituzione e che ha appena vissuto la propria quotazione in Borsa. Al contrario, Tim Richmond, supportato dal team di Executive, è stato in grado di conciliare la complessa gestione della riorganizzazione del capitale umano aziendale con il processo di studio e riflessione necessario per creare uno schema di valori e principi unici ed innovativi ed una strategia che permettesse di diffondere la cultura della nuova AbbVie.

Il compimento di una missione così complessa è stato possibile solo grazie alla dedizione e all'impegno di chi ha creduto fermamente che la costruzione di una cultura solida e motivante ed il disegno di una strategia per consentirne l'attuazione potessero creare le fondamenta per il buon funzionamento dell'organizzazione a livello globale, ed illuminare la strada verso la crescita ed il successo.

“You have to activate these things. You've got to make them real and valuable for you”: il percorso del Vice Presidente delle Risorse Umane verso la costruzione della cultura della neonata AbbVie nasce proprio da questa convinzione.

In un'intervista del novembre del 2013, circa dieci mesi dopo la quotazione di AbbVie e la definitiva scissione da Abbott, Tim Richmond dichiara che il tentativo di costruire e diffondere i valori ed i principi ispiratori della cultura dell'organizzazione sarebbe stato senza dubbio fallimentare se fosse cominciato – come è facile immaginare – dalla presentazione di una serie di *bullet point* ricchi di espressioni altisonanti, ma incomprensibili e poco concretizzabili nella frenesia della realtà vissuta dall'organizzazione. Per essere definita tale, la cultura deve essere

“attiva” e visibile agli occhi di tutti i membri dell’organizzazione, e deve consentire loro di individuare chiaramente il punto di arrivo – il purpose – ed i comportamenti e le azioni da intraprendere per realizzarlo.

Richmond dichiara di aver dato il via al processo che ha portato alla costruzione di “AbbVie Way” tramite la definizione di una chiara ed esplicita Talent Philosophy – di cui si approfondiranno i contenuti e le implicazioni più avanti.

Questa decisione nasce dalla constatazione che – in opposizione rispetto a quanto teorizzato da studiosi ed accademici – la modalità più efficace ed efficiente per diffondere e trasmettere la nuova cultura risiedesse nell’indirizzare i valori ed i principi ispiratori della filosofia organizzativa a tutti i membri dell’organizzazione, snellendo drasticamente il “classico” processo che prevede la diffusione della cultura organizzativa “a cascata” dal vertice dell’organizzazione fino ai livelli più bassi della gerarchia.

L’adozione di un approccio trasparente e partecipativo avrebbe comportato il coinvolgimento ed il favore di tutti i membri dell’organizzazione, ed avrebbe così consentito l’immediata attivazione della cultura, raggiungendo istantaneamente – o quasi – tutti i dipendenti in tutti i livelli organizzativi, in ogni parte del mondo. La stesura definitiva dei cinque principi fondamentali che guidano l’operato della leadership e di tutti i membri di AbbVie è avvenuta a seguito di molteplici discussioni e momenti di riflessione e confronto che hanno coinvolto non solo il top management ma anche i dipendenti dell’organizzazione a tutti i livelli in ogni parte del mondo.

I pilastri su cui la cultura organizzativa di AbbVie, tutt’ora, si basa sono cinque: *All for One AbbVie*, *Decide Smart and Sure*, *Agile and Accountable*, *Clear and Courageous* e *Make Possibilities Real*.



Figura 9 - Ways We Work AbbVie

Oltre a racchiudere i principi che AbbVie ha deciso di adottare come guida ed ispirazione verso il raggiungimento della propria mission, queste espressioni forniscono ad ogni membro dell’organizzazione, in modo estremamente chiaro ed esaustivo, il modello da seguire e a cui

ispirarsi nello svolgimento delle proprie mansioni ed attività e nella costruzione e nel mantenimento delle relazioni con i propri colleghi.

Le cinque “Ways We Work AbbVie”, inoltre, chiariscono le aspettative che l’organizzazione ha nei confronti dei propri dipendenti e, di conseguenza, supportano ogni decisione che riguarda le persone e, in particolare, i leader e i talenti dell’organizzazione.

Sebbene i principi prescelti da AbbVie nella costruzione della propria cultura organizzativa siano indirizzati indistintamente a tutti i membri dell’organizzazione, ad ogni livello e in ogni parte del mondo, il focus principale nella “misurazione” dell’aderenza alle *Ways We Work* si sviluppa soprattutto nei confronti dei leader dell’organizzazione, responsabili di diffondere i valori di AbbVie ed ispirare i propri team nel raggiungimento dei propri obiettivi.

La corrispondenza delle *Ways We Work* ai comportamenti enunciati nel modello di leadership dell’organizzazione, consente, giorno dopo giorno, di continuare a consolidare e rafforzare la cultura di AbbVie grazie al commitment dei leader che si impegnano, supportati dai colleghi delle Human Resources, nel trasmettere l’importanza che l’adozione di comportamenti “virtuosi” – secondo la filosofia aziendale – ha nella realizzazione degli obiettivi sia dei singoli che dei team e, di conseguenza nel contributo al successo dell’organizzazione nella sua interezza e nella realizzazione della mission aziendale.

Affinché un’organizzazione, al giorno d’oggi, possa raggiungere sul mercato una posizione competitiva e, di conseguenza, costruire le condizioni per la realizzazione dei propri più “alti” obiettivi, è necessario che si doti di una squadra che miri al raggiungimento di standard di performance sempre più elevati. Quest’affermazione risulta ancor più vera nel caso di un’azienda, come AbbVie, che opera in un settore in cui lo sviluppo e la necessità di rivolgere lo sguardo al futuro risultano parte integrante della mission aziendale.

La realizzazione di performance sempre più significative richiede l’esistenza di un modello efficace per misurarle e per stimolare continuamente e concretamente ogni membro dell’organizzazione al raggiungimento di *higher standards*.

La combinazione delle AbbVie Ways e dell’impegno nella realizzazione di performance sempre più elevate ha portato Tim Richmond e la sua squadra alla definizione di una Talent Philosophy complessa ma allo stesso tempo straordinariamente comprensibile e concretizzabile per ogni dipendente di AbbVie.



Figura 10 – La Talent Philosophy di AbbVie

La Filosofia dei Talenti di AbbVie può essere osservata da diverse prospettive.

Nella gestione e nella guida dei propri team, i leader possono – o devono – ispirarsi ai cinque elementi che compongono la Talent Philosophy per riuscire ad innescare il meccanismo che consente ad ogni individuo di svolgere il proprio lavoro ed agire contribuendo alla creazione del successo organizzativo. Ognuno dei cinque “spicchi” della Filosofia dei Talenti contribuisce ad illuminare la strada che porta alla realizzazione dei valori e degli ideali – della cultura – che AbbVie ha deciso di perseguire nella realizzazione della propria missione.

I leader hanno il compito di stimolare le proprie persone nel raggiungimento di performance sempre più elevate, offrendo loro gli strumenti necessari per farlo, costruendo un clima che permetta loro di esprimere al meglio le proprie potenzialità e supportando costantemente i team nello svolgimento del proprio lavoro.

Il miglioramento costante delle performance deve essere però perseguito da ogni membro dell'organizzazione adottando i comportamenti che rispecchiano la cultura organizzativa di AbbVie: i leader devono assicurarsi che ogni individuo all'interno del proprio team si impegni nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti dimostrando i *behaviors* – *All for One AbbVie, Decide Smart and Sure, Agile and Accountable, Clear and Courageous, Make Possibilities Real* – adottati dall'organizzazione come principi guida nel perseguimento della mission aziendale.

La trasparenza, altro elemento fondamentale della Talent Philosophy di AbbVie, indica il dovere dei leader di adottare un approccio “*Clear and Courageous*” nella gestione dei propri team, che consiste nella costruzione di un rapporto “capo-dipendente” che consenta una comunicazione improntata allo scambio, alla condivisione e alla chiarezza riguardo le aspettative reciproche.

Il leader deve essere in grado di comunicare in modo aperto e trasparente al dipendente non solo le proprie aspettative e quelle dell’organizzazione per ciò che riguarda gli obiettivi di business e la propria performance; affinché ogni individuo si senta partecipe del successo della propria organizzazione e stimolato ad offrire il proprio migliore contributo ad esso, infatti, è necessario che abbia la consapevolezza delle opportunità di crescita e di carriera che può o potrà avere all’interno dell’organizzazione e le condizioni necessarie affinché le suddette opportunità si concretizzino.

Lo sviluppo e la crescita sono responsabilità dei leader che, in collaborazione con le Risorse Umane, guideranno le proprie persone verso l’acquisizione di conoscenze, competenze e capacità sempre nuove, che supporteranno le loro ambizioni e progetti, preparando la strada verso percorsi di carriera pensati e costruiti “su misura” per ogni individuo.

La differenziazione, infatti, rappresenta un altro dei valori chiave nella Filosofia dei Talenti di AbbVie. Il contributo di ogni individuo agli obiettivi del team e dell’organizzazione in generale, deve essere considerato e valutato dai leader in modo consapevole ed accurato, affinché ad ogni membro del proprio team siano riconosciute ricompense, sia in termini economici che di opportunità di crescita e sviluppo, commisurate non solo alla performance realizzata ma anche alle modalità in cui queste ultime sono state realizzate, ovvero alla dimostrazione più o meno esemplare dei *behaviors* che rispecchiano la cultura di AbbVie. Un elevato livello di performance sostenuto da una condotta che si discosta dai valori e dagli ideali a cui AbbVie si ispira non è sufficiente per ottenere una valutazione “positiva” in termini assoluti: non importa solo il “quanto”, ma anche il “come”.

Oltre a rappresentare un modello potente che guida i leader nella gestione e nell’indirizzo dei membri del proprio team, la Talent Philosophy rappresenta, nella prospettiva dei dipendenti, la strada da seguire per incontrare e superare le aspettative riposte in loro. Il verificarsi di questa condizione spingerà i leader ad accelerare sviluppo ed il percorso di crescita dei “più virtuosi” membri del proprio team, i quali accederanno alla possibilità di realizzare le proprie ambizioni e raggiungere realmente l’appagamento di quel bisogno di “autorealizzazione” di cui si è discusso in precedenza.

Sebbene l’attenzione di AbbVie nei confronti del miglioramento costante e della crescita pervada indistintamente ogni aspetto dell’organizzazione, la maggior parte degli investimenti e delle energie nella creazione e nell’implementazione di percorsi di sviluppo “personalizzati”, sono diretti

ai cosiddetti “talenti”, ovvero a coloro che dimostrano di offrire un contributo maggiore al successo del proprio team – e dell’organizzazione, più in generale –, e lo fanno rispecchiando al meglio gli elementi fondanti delle *Ways We Work AbbVie*.

L’approccio che AbbVie utilizza nella definizione degli individui che entreranno a far parte del gruppo dei “talenti” si basa su tre dimensioni fondamentali: la performance, i *behaviors* ed il potenziale.

Lo strumento utilizzato dal Talent Management dell’organizzazione per ottenere e visualizzare questa classificazione interna consiste in una 9-box “rivisitata” in modo da cogliere, oltre alla performance e al potenziale – i due elementi presenti nella definizione della “classica” 9-box – anche la dimensione che riguarda i *behaviors*, elementi chiave della cultura organizzativa di AbbVie.



Figura 11 - AbbVie Talent Assessment Grid

Sull’asse verticale della matrice si colloca il primo elemento cruciale del processo di valutazione: la performance. Durante la Talent Management Review (TMR) – l’*iter* che porta alla

“collocazione” degli individui all’interno dei quadranti della 9-box – però, la performance non viene valutata solo in base al raggiungimento o al superamento dei cosiddetti “goal” durante l’anno in corso o nell’anno appena concluso. Al contrario, i leader, supportati dai partner delle Risorse Umane, devono impegnarsi nel considerare il contributo che ogni individuo ha offerto all’organizzazione negli ultimi anni (*Results and Contribution over time*), ovvero le performance degli anni passati, osservandone l’andamento e le eventuali oscillazioni che questo ha potuto registrare.

Il modello di gestione della performance “*Raise the Bar*”, infatti, ha come obiettivo – facilmente deducibile dal nome del processo – quello di innalzare continuamente “l’asticella”, garantendo così all’intera organizzazione la possibilità di raggiungere standard di performance sempre più elevati ed accelerando il percorso verso il compimento della mission aziendale. Affinché un individuo sia considerato un “talento”, quindi, deve aver dimostrato non solo livelli di performance elevati, ma anche costanti e, possibilmente, crescenti nel tempo.

Il secondo asse su cui la 9-box di AbbVie è costruita, riguarda la dimensione dei comportamenti; per ogni individuo si valuta il livello di aderenza rispetto ai cinque elementi delle *Ways We Work* (High, Consistent, Low) nello stesso orizzonte temporale utilizzato per la valutazione della dimensione della performance. Il compimento di una valutazione accurata rispetto all’elemento dei *behaviors* risulta perseguibile solo nel caso in cui il leader abbia osservato con attenzione l’operato di ogni membro del proprio team e, agendo lui stesso secondo le *AbbVie Ways* ed ispirandosi alla Talent Philosophy, si sia assunto la responsabilità di valutare in modo sincero, coraggioso e differenziato i comportamenti – più o meno virtuosi – adottati da ogni individuo nella realizzazione degli obiettivi dell’intero team.

L’ultimo elemento considerato nella definizione del gruppo dei “talenti” è quello che riguarda la definizione del potenziale. Come descritto precedentemente, la discriminante principale nell’attribuzione dell’etichetta “con potenziale” o “senza potenziale” ad un individuo, riguarda, appunto, la potenziale capacità del soggetto di ricoprire, nel futuro prossimo, un ruolo significativamente “superiore” rispetto a quello attuale, il cosiddetto “*next big role*”.

AbbVie utilizza quattro differenti indicazioni nella definizione del potenziale degli individui: *Potential, High Potential, Well Placed e Not Well Placed*.

Un individuo viene definito *Potential* quando dimostra di avere le capacità per effettuare un “salto” di livello all’interno del percorso di carriera standard disegnato per coloro che ricoprono “quel ruolo” in “quella funzione”. Secondo questa definizione, quindi, colui che merita di essere definito *High Potential* ha dimostrato in modo più che evidente sia le abilità che il desiderio di accelerare la propria “scalata” verso posizioni gerarchicamente ancora più elevate e di responsabilità, ovvero

la capacità di ricoprire un ruolo ancora più “big” rispetto al “*next big role*” che fa meritare agli individui l’etichetta di “*Potential*”.

Nel caso in cui un individuo non dimostri di possedere le capacità oppure il desiderio – altro elemento da considerare attentamente nella definizione del potenziale – di effettuare un salto significativo nella propria carriera, sarà definito come *Well Placed*. La definizione di *Not Well Placed* viene attribuita agli individui che non hanno rispettato le aspettative dei propri leader e per cui l’organizzazione deve considerare di intraprendere delle azioni e dei provvedimenti che mirino a ricostruire le condizioni per la garanzia di una performance sia dell’individuo che del team sempre elevata e al livello delle aspettative.

Il risultato di questo complesso processo di valutazione effettuato sulle tre dimensioni descritte, conduce alla definizione del gruppo dei “Talent” il quale, si suddivide ulteriormente in due categorie a seconda della constatazione dell’assenza o della presenza di “potenziale” negli individui. Tutti coloro che si collocano nei box 1, 2 e 3 della matrice costruita sugli assi *Results and Contribution Over Time* e *Leading in the AbbVie Way Over Time* faranno parte del gruppo dei *Talent*; i talenti considerati detentori di potenziale – o alto potenziale – saranno inclusi nel pool – ancor più ristretto e selettivo – dei *Key Talent*.

Risulta evidente quanto il processo di valutazione appena descritto risulta cruciale per l’intera organizzazione. Ciò in quanto la definizione del pool di talenti comporta non solo la scelta della direzione verso la quale indirizzare gli investimenti dell’organizzazione nello sviluppo di certi individui piuttosto che altri, ma influisce in modo determinante sull’individuazione di coloro che, in un futuro più o meno prossimo, entreranno a far parte della leadership aziendale.

La responsabilità di un processo così cruciale per il futuro successo dell’organizzazione non può risiedere esclusivamente nelle mani dei leader. Le Risorse Umane, ed in particolare il Talent Management e gli HRBP, svolgono un ruolo fondamentale nella guida del processo di valutazione, formando i “capi” ed offrendo loro tutti gli strumenti e le competenze necessarie per condurre le proprie valutazioni e le proprie decisioni nel modo più accurato ed equo possibile.

Si è discusso in precedenza di come la funzione Risorse Umane abbia assunto negli ultimi tempi un ruolo sempre più strategico nelle grandi organizzazioni. In AbbVie l’obiettivo primario della funzione HR, in tutte le sue sotto-funzioni e dipartimenti, è proprio quello di agire come partner strategico per la realizzazione degli obiettivi di business e contribuire in modo determinante alla realizzazione della mission aziendale.

Tutte le pratiche ed i processi studiati ed implementati dalle Risorse Umane per la gestione delle risorse umane – nel significato più ampio del termine – mirano all’acquisizione e al rafforzamento dei migliori talenti per l’organizzazione, alla costruzione di una pipeline di professionisti di grande

valore, nonché a garantire ai leader le condizioni per mettere a frutto ed ottenere i migliori risultati per il proprio team, per la propria divisione, per la propria affiliata o per la propria area.

L'intersezione fra le *AbbVie Ways*, la Talent Philosophy ed il modello di Leadership e la concretezza che deriva da questo solido legame, operano come efficace e costante “reminder” per ogni leader ed ogni *employee* i quali, seguendo il percorso illuminato dalle tre “stelle” sopra citate, riescono a catalizzare i propri sforzi e le proprie energie in direzione del più alto obiettivo dell'organizzazione, quello di avere un impatto significativo sulle vite dei pazienti di tutto il mondo.

4.3. Un'azienda globale composta da molteplici realtà Nazionali

La nascita di AbbVie è avvenuta, come descritto, dalla scissione dalla Abbott Laboratories.

Ciò ha comportato la costituzione di un'azienda operante, sin dalla nascita, su scala globale.

Come approfondito nel precedente capitolo, le difficoltà che un'organizzazione che si estende a livello multinazionale incontra sono molteplici, soprattutto per ciò che riguarda la gestione e l'organizzazione del proprio capitale umano.

AbbVie, però, ha avuto la possibilità di beneficiare delle competenze di una leadership di grande esperienza e di una struttura organizzativa già consolidata a livello internazionale.

Pur non dovendo affrontare le sfide concernenti la riorganizzazione della catena del valore su scala internazionale, l'acquisizione di talenti locali e la riorganizzazione delle proprie persone in nuovi territori, AbbVie ha dovuto affrontare la difficoltà di costruire una cultura organizzativa completamente nuova e quella, ancor più complessa di eradicare la “vecchia” cultura, trasmettendo in ogni parte del mondo la sua nuova ed originale filosofia.

Le persone che hanno dato vita alla nuova AbbVie, infatti, essendo state dipendenti di Abbott, portavano con loro i valori, gli ideali e le consuetudini della precedente organizzazione.

Il livello di difficoltà riscontrabile nel cancellare l'esperienza ed il ricordo di ciò che è forte e radicato nelle persone può essere molto più elevato rispetto a quello che si riscontra nella costruzione di qualcosa di nuovo, a partire da una “tela bianca”.

Affinché fosse possibile creare un reale distacco da Abbott che consentisse ad AbbVie di creare la propria identità e supportare le persone, in tutto il mondo, nell'identificarsi in essa, l'unica strada perseguibile era quella che Tim Richmond ha scelto di intraprendere: identificare una *mission* forte

e condivisibile da tutti, e creare, attraverso un processo partecipativo una cultura “attivabile”, visibile e concreta. Ad oggi, sembra che AbbVie sia riuscita nel suo intento.

L’amore e la compassione nei confronti dei pazienti di tutto il mondo muovono ogni individuo verso il raggiungimento di questo obiettivo comune ed il continuo rinforzo degli elementi chiave della cultura organizzativa hanno reso possibile l’armonizzazione dei sogni e delle ambizioni di tutti i dipendenti, nonché la costruzione di una base solida su cui sviluppare il futuro dell’organizzazione.

La struttura organizzativa che consente ad AbbVie di operare con successo in ambito globale è molto complessa. La casa madre, AbbVie Inc., con sede negli Stati Uniti, a Chicago, infatti, opera in tutto il mondo attraverso l’azione delle sue affiliate dislocate in più di settanta paesi.

Per avere un impatto significativo nel mondo ed esercitare un controllo diretto su tutti i territori in cui i suoi prodotti sono commercializzati, AbbVie ha suddiviso la sua struttura in cinque differenti aree geografiche, più o meno omogenee, che le consentono di operare in modo più agile, suddividendo le proprie funzioni ed attività e riducendo, per quanto possibile, le problematiche comportate dalle dimensioni particolarmente estese.

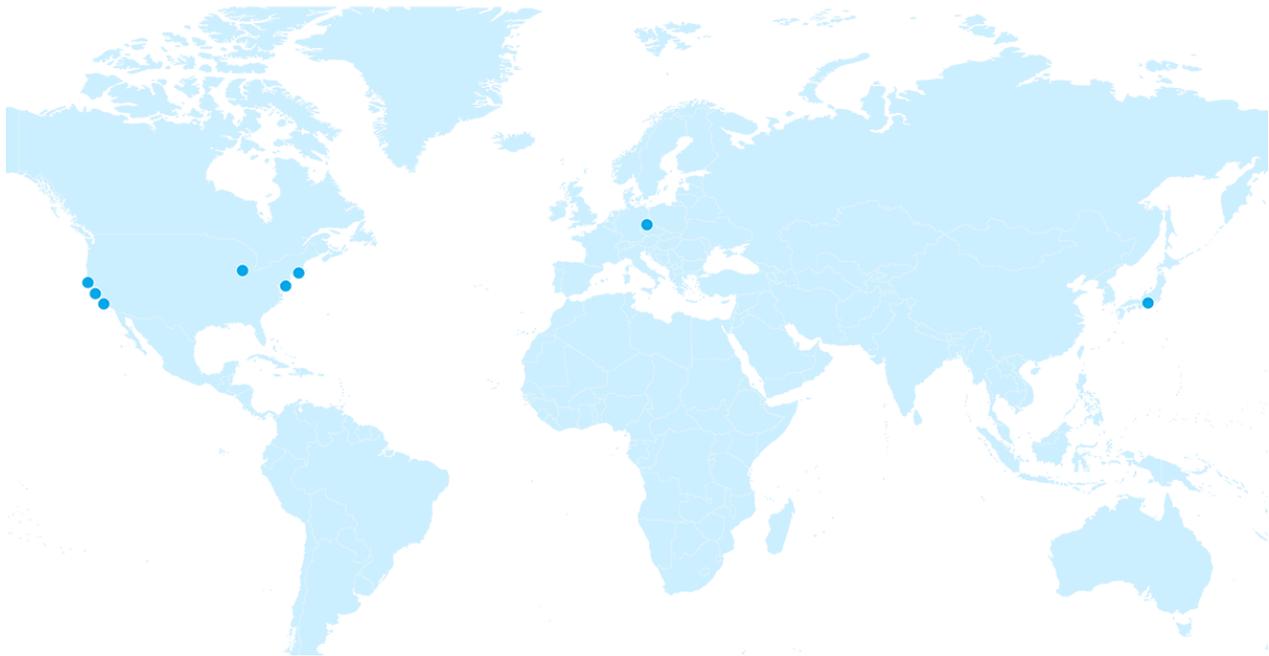


Figura 12 - AbbVie nel mondo, centri di ricerca e produzione in 14 differenti Paesi, abbvie.com

Con più di 12 mila dipendenti operanti sul territorio nazionale, AbbVie US rappresenta l’area più estesa sotto il controllo della casa madre. Negli Stati Uniti, infatti, ha sede la quasi totalità dei centri

di ricerca, in cui la maggior parte dei nuovi farmaci vengono studiati e sviluppati per poi essere prodotti e commercializzati in tutto il mondo.

Western Europe and Canada (WE&C) rappresenta la seconda area più grande, sia per quanto riguarda il numero dei dipendenti che l'estensione geografica. Nella regione dell'Europa occidentale è stato incluso anche il Canada, a causa delle numerose similarità che il sistema sanitario del paese ha rispetto a quelli tipicamente europei. WE&C conta più di 7200 dipendenti in 19 paesi, suddivisi in 14 differenti affiliate e due macroregioni che racchiudono al loro interno le "small business unit": la Region North, che comprende Scandinavia, Finlandia, Belgio, Irlanda e Paesi Bassi, e la Region South, che include Austria, Svizzera, Grecia, Portogallo, Israele e Turchia. Il Canada, la Germania, la Francia, l'Italia, la Spagna e il Regno Unito rappresentano, invece, le "large business unit", considerate tali sia per estensione geografica e flotta di dipendenti che per i volumi di business realizzati. Il centro di ricerca che ha sede in Germania, che accoglie più di 1900 dipendenti, è il più grande al di fuori degli Stati Uniti. WE&C inoltre accoglie altri quattro poli produttivi, di cui tre in Irlanda ed uno in Italia.

L'America Latina (LATAM), che conta 15 paesi, 3 differenti lingue parlate e circa 2500 dipendenti, è la terza regione in ordine di grandezza, seguita da JAPAC (Japan, Asia and Pacific) con circa 2000 dipendenti in 14 paesi ed un centro di ricerca globale a Tokyo, e la regione che comprende l'Europa orientale, il Medio Oriente e l'Africa (EEMEA). Quest'ultima regione rappresenta una delle sfide più grandi per AbbVie: con 1250 dipendenti, 98 paesi – suddivisi ulteriormente in tre regioni, Central Eastern Europe (CEE), Russia e CIS (RUC), e Middle East e Africa (MEA) ed in 11 differenti affiliate – e 12 differenti fusi orari si distingue nettamente dalle altre quattro per l'estrema eterogeneità che la caratterizza. Si pensi alla numerosità di culture, lingue e religioni che convivono all'interno di un territorio così esteso, ma si pensi anche alle differenti storie che ogni territorio ha vissuto, alle differenze che riguardano il livello di sviluppo, l'industrializzazione e la disponibilità di risorse riscontrabili in questi paesi.

Se l'integrazione delle culture caratterizzanti i diversi paesi all'interno di ogni area può apparire come una sfida molto complessa, l'armonizzazione delle cinque aree verso il raggiungimento di una cultura unificata avrebbe potuto rendere questa sfida un'impresa impossibile.

Il rischio che la costruzione di una cultura organizzativa globale può portare con sé è quello di assottigliare fino ad annullare le differenze culturali e le peculiarità di ogni territorio, con la conseguente perdita del valore aggiunto che le suddette differenze possono offrire al business (Verbeke, Hutzschenreuter, 2020).

L'esperienza della leadership di AbbVie e l'impegno che – sin dall'inizio ed in particolar modo negli ultimi anni – l'organizzazione ha portato avanti nei confronti dell'inclusione della diversità

ha consentito ad ogni area di operare in modo indipendente, sfruttando nel miglior modo le proprie peculiarità per contribuire singolarmente agli obiettivi organizzativi globali.

Gli strumenti di cui AbbVie si serve per gestire la complessità insita nell'essere un'impresa operante in territorio globale sono diversi, primo fra tutti, l'esistenza e la diffusione capillare dei principi e dei valori che AbbVie ha scelto come fondamenta per lo sviluppo della propria cultura organizzativa.

Il primo tra i cinque elementi, *All for One AbbVie*, rappresenta proprio il desiderio di spingere tutti i dipendenti verso la creazione di un corpo unico, di una squadra che combatta senza sosta per il raggiungimento della propria missione e sia in grado di anteporre agli interessi dei singoli – team, dipartimenti, affiliate – quelli dell'intera organizzazione.

La responsabilità di ogni leader, ad ogni livello dell'organizzazione e in ogni parte del mondo, è quella di adottare questo approccio nella quotidianità e in tutte le attività che i propri team intraprendono.

Nonostante la realizzazione di un obiettivo “astratto” come quello descritto possa sembrare impraticabile, diventa molto più concreta se si considera che ogni individuo ha la consapevolezza che la propria performance – in termini complessivi – verrà valutata anche in base alla dimostrazione di questo *behavior*, alla dimostrazione, quindi, di un comportamento sincero e collaborativo nei confronti dei membri del proprio team e di tutti coloro con cui si trova ad interagire.

Quando il Vice President delle Risorse Umane dichiarava di voler costruire una cultura che fosse “attivabile”, intendeva proprio rendere possibile un processo come quello appena descritto. Guidato dall'obiettivo di ottenere una valutazione eccellente della propria performance, ogni individuo si impegnerà nel dimostrare al proprio manager di avere uno spirito collaborativo e di essere in grado di porre in secondo piano i propri interessi, a favore di quelli del team – e dell'organizzazione, più in generale. A lungo termine, questo processo – affine, per certi versi, alla teoria dei rinforzi di Pavlov – porterà gli individui alla reale e profonda condivisione di questo ideale, che verrà adottato non solo all'interno dell'organizzazione, ma, in alcuni casi, anche nella propria vita al di fuori dell'ambito lavorativo.

La concretizzazione di questo processo, però, risulta più complessa nei team e nelle affiliate i cui membri provengono da nazioni o paesi con culture prevalentemente individualiste.

Mentre i dipendenti di origine asiatica, per esempio, dimostrano costantemente ed in modo estremamente visibile il proprio entusiasmo nei confronti di qualsiasi iniziativa mirata al raggiungimento di un obiettivo comune e che comporti la necessità di portare avanti un lavoro “d'insieme”, ciò non è propriamente vero nei paesi occidentali. Infatti, in paesi quali il Canada, la

Francia o il Regno Unito, ad alto grado di individualismo, la capacità di impegnarsi nel realizzare gli interessi dell'intera organizzazione, anche se in contrasto rispetto a quelli della propria affiliata o del proprio team – condizione che rappresenta l'esplicitazione dell'*All for One AbbVie* – risulta molto più bassa che altrove.

Di conseguenza, affinché sia possibile raggiungere il livello di “unità” richiesto e perseguito da AbbVie, gli sforzi dei leader e del team delle Risorse Umane in realtà nazionali fortemente individualiste, dovranno essere molto più intensi rispetto a quelli che i colleghi dei paesi caratterizzati da culture prevalentemente collettiviste dovranno sostenere.

Per contribuire alla realizzazione di un'organizzazione “unitaria” a tutti gli effetti, AbbVie ha progettato la propria struttura operativa in modo da creare una rete di connessioni a tutti i livelli e in tutte le funzioni della piramide organizzativa.

La struttura a matrice – già di per sé molto complessa – presente all'interno di ogni affiliata in ognuna delle aree geografiche in cui AbbVie opera, è arricchita dall'inserimento di alcuni ruoli “trasversali” che consentono la coordinazione delle attività tra le differenti aree, e di conseguenza, la possibilità per la casa madre di svolgere un ruolo di indirizzo e mantenere il controllo sull'operato delle singole realtà territoriali.

Le interazioni e le collaborazioni che si creano all'interno dei team “global”, composti da coloro che svolgono per la propria area i ruoli che si sono definiti “trasversali”, favoriscono la creazione di un clima di condivisione e scambio che va oltre la singola area geografica. Il verificarsi di questa condizione pone le basi per la creazione di *best practices* globali e lo stimolo a realizzare performance – sia quantitative che qualitative – sempre più elevate, le quali contribuiranno in modo sempre più determinante al raggiungimento degli obiettivi e della mission dell'intera organizzazione. Oltre a creare grandi opportunità per l'azienda in termini di “business”, la collaborazione continua tra i membri dei team internazionali supporta in modo significativo la diffusione della cultura organizzativa.

Nonostante la nascita della cultura “globale” di AbbVie sia avvenuta anche grazie al contributo fornito “dal basso”, dai dipendenti di tutto il mondo, risulta semplice intuire come i differenti elementi che la compongono possano talvolta trovarsi in contraddizione con alcuni dei tratti che caratterizzano le culture nazionali dei singoli paesi in cui AbbVie è presente.

Adottare un comportamento che rispecchi l'imperativo “*Decide Smart and Sure*” – che esorta gli individui, ed i leader in particolare, a prendere le migliori decisioni in tempi rapidi e in assenza di un'informazione perfetta – per esempio, risulterà piuttosto difficile per coloro che vivono e portano dentro di sé la cultura del proprio paese d'origine caratterizzata da un elevato livello di avversione al rischio, quali il Giappone o il Belgio. Per coloro che provengono invece da culture in cui si

registra un elevato *power distance index*, agire in modo “*Agile and Accountable*” potrà richiedere notevoli sforzi. L’agilità e la responsabilità dei singoli, infatti, non è di certo caratteristica di organizzazioni burocratizzate e molto estese verticalmente come quelle che si riscontrano in paesi, quali l’Italia o il Messico, in cui la distanza dal potere è un tratto molto accentuato.

L’interazione tra gli individui con origini e culture nazionali differenti, che si concretizza attraverso la programmazione di regolari incontri tra i membri delle singole affiliate e costantemente all’interno dei team internazionali, e la cooperazione globale che avviene grazie alla creazione di iniziative e progetti che coinvolgono talenti da ogni parte del mondo, consente il superamento delle difficoltà dei singoli nell’approcciarsi ai valori e agli ideali perseguiti dalla cultura globale di AbbVie.

La possibilità di osservare e vivere concretamente culture caratterizzate da tratti potenzialmente opposti rispetto a quelli della propria cultura d’origine, offre ad ogni individuo l’opportunità di ampliare costantemente le proprie vedute e la propria consapevolezza del mondo. Una durevole e regolare interazione a livello internazionale consente inoltre alle persone di apprendere come colmare la distanza da alcuni degli ideali perseguiti e dei comportamenti richiesti dall’organizzazione da chi, al contrario, possiede già gli strumenti per comprenderli e farli propri. Un altro risultato significativo – oltre al contributo al rafforzamento della cultura organizzativa – delle interazioni e dei processi di scambio e condivisione tra le differenti realtà geografiche in cui AbbVie opera è rappresentato dai progetti di mobilità internazionale.

Oltre ad essere tra gli strumenti più utilizzati per offrire alle persone sviluppi di carriera ed opportunità di crescita stimolanti, la mobilità internazionale dei dipendenti contribuisce alla creazione di un’identità culturale unica per l’organizzazione.

Il “Talent Team” di AbbVie svolge, in collaborazione con “i capi”, un ruolo cruciale nella realizzazione e nella gestione di queste iniziative. La creazione di opportunità di crescita attraverso la mobilità internazionale, infatti, è spesso indirizzata a coloro che, secondo i criteri e le valutazioni approfondite nel capitolo precedente, sono definiti *talent* o *key talent*.

Ciò risulta giustificato da due principali ordini di motivi. Il primo riguarda proprio l’impegno dell’organizzazione nello sviluppo delle persone considerate più meritevoli e capaci di contribuire in modo determinante al successo dell’organizzazione.

La struttura organizzativa locale infatti, spesso non consente alle “giovani promesse” di accelerare la propria crescita professionale raggiungendo il cosiddetto “*next big role*” in tempi ragionevolmente brevi. Per consentire ai *key talent* di accelerare il proprio sviluppo ed esprimere le proprie potenzialità all’interno dell’organizzazione, quindi, i Talent Team delle diverse aree geografiche collaborano e si impegnano nella ricerca delle soluzioni e dei percorsi più adatti per

ogni individuo. Per alcuni talenti si prediligerà la soluzione dello *short term assignment* (STA) in un paese o in un'area differente da quella di origine, quindi il temporaneo svolgimento di un "doppio ruolo"; altri verranno indirizzati verso i "ruoli d'area", che consentiranno loro di ottenere una prospettiva più ampia rispetto a quella della singola affiliata; altri ancora potranno essere trasferiti permanentemente in un altro paese.

Sebbene il trasferimento e l'inserimento in un territorio differente da quello di origine – in misure differenti rispetto alla propria personalità, ed in particolare alla propria propensione nei confronti del cambiamento ed al proprio personale modo di gestirlo – comporti per ogni individuo un'esperienza di "shock culturale", la pervasività della cultura di AbbVie agisce rassicurando ed accogliendo coloro che intraprendono un percorso di carriera internazionale. In ogni sede, in ogni paese e in ogni affiliata nel mondo è possibile trovare l'identità di AbbVie nelle pratiche adottate, nei sistemi informatici utilizzati, nel gergo dei colleghi e nella costruzione e nell'allestimento degli ambienti in cui si vive e si lavora.

La creazione di opportunità di crescita professionale all'interno dell'organizzazione rappresenta anche uno degli elementi chiave per l'aumento del tasso di *retention* dei talenti, fondamentale, al giorno d'oggi, in un sistema in cui la guerra tra le imprese per "accaparrarsi i migliori" si fa sempre più spietata.

Nell'ottica della costruzione di una cultura unitaria solida e pervasiva all'interno di tutte le realtà territoriali, la mobilità internazionale dei talenti rappresenta anche una grande opportunità per l'intera organizzazione. Il movimento continuo dei talenti tra le diverse aree geografiche consente la condivisione costante di conoscenze e competenze che, da prerogativa di un singolo territorio o di una singola affiliata, diventano risorse condivise ed entrano a far parte dell'eredità dell'azienda nella sua interezza.

La possibilità per i talenti in ogni funzione e ad ogni livello organizzativo di compiere un'esperienza internazionale comporta un flusso di conoscenze ed un livello di cooperazione globale che conferisce all'organizzazione un valore aggiunto ed un vantaggio competitivo inestimabile.

Conclusioni

L'obiettivo dell'elaborato, come chiarito nell'introduzione, era quello di presentare ed approfondire quelli che al giorno d'oggi possono essere considerati “tre pilastri” per le organizzazioni, descrivendone, inoltre, il ruolo cruciale nella determinazione del successo – e del mantenimento di esso – per ogni impresa moderna.

La cultura organizzativa, interpretabile come la “personalità” di un'organizzazione rappresenta per coloro che lavorano e vivono al suo interno la chiave di lettura di tutti i processi e le azioni che l'azienda adotta o quelle che decide di intraprendere, ed il “biglietto da visita” per coloro che, in veste di consumatori o di potenziali dipendenti, si avvicinano ed osservano l'organizzazione dall'esterno.

La filosofia dei talenti, indissolubilmente connessa al concetto di cultura aziendale comporta la definizione di ciò che l'organizzazione intende perseguire e le consente di mettere in piedi le azioni per assicurarsi di viaggiare in quella direzione: l'incessante ricerca dei migliori talenti sul mercato, la ritenzione degli individui considerati “migliori” e la tendenza ad ottenere risultati sempre crescenti, sfruttando le opportunità che possedere una “squadra vincente” può offrire.

In un mondo globalizzato e “portatile” come quello odierno, in cui i confini tendono a svanire e tutto tende ad uniformarsi, inoltre, risulta fondamentale per le organizzazioni comprendere i tratti distintivi ed i caratteri delle proprie persone, accogliendo la diversità e perseguendo l'inclusione.

La comprensione e la salvaguardia delle peculiarità che caratterizzano le differenti culture nazionali, unite alla capacità di gestirle tramite processi e strumenti efficaci, consentono alle organizzazioni di raggiungere un livello di consapevolezza delle proprie persone, dei mercati e del mondo che possono garantire loro performance ottimali ed un successo sostenibile.

Nell'ultimo capitolo dell'elaborato, attraverso la presentazione di un caso aziendale, si sono chiarite le relazioni ed i benefici che la sapiente gestione di queste tre dimensioni – organizational culture, talent philosophy e culture nazionali ed internazionali – possono portare alle organizzazioni, incrementandone il successo e, di conseguenza, la possibilità di perseguire la propria *mission*.

Il focus sulle persone che ognuno dei tre pilastri presentati ha, dimostra come la progressiva “umanizzazione” delle organizzazioni di cui si è parlato all'inizio, non si identifica esclusivamente come una “moda” o una pratica verso cui le organizzazioni si stanno uniformando.

Il caso descritto ha dimostrato come la convivenza di questi tre pilastri e la capacità della leadership dell'organizzazione di gestirli possa portare realmente a risultati più che desiderabili da qualsiasi

organizzazione, ed ottimi per tutti gli stakeholder, dagli azionisti ai dipendenti, ai consumatori – i pazienti, nel caso di AbbVie.

Una comprensione profonda di queste tre dimensioni da parte di tutte le *persone*, può condurre infatti alla concretizzazione di ciò che per alcuni individui ed in alcune realtà – soprattutto in quelle locali, o meno strutturate – appare ancora un concetto distante ed astratto.

La capacità di AbbVie di agire continuamente, e nonostante alcune delle difficoltà presentate, verso la diffusione sempre più capillare nel mondo della propria cultura e della propria filosofia dei talenti, rappresenta un punto di forza ed una “rarità” agli occhi di chiunque osservi l’organizzazione.

Affinché si costruisca la possibilità di avere una squadra solida e coesa, determinata al raggiungimento degli obiettivi comuni e di quelli organizzativi più alti, non è sufficiente ispirarsi a valori che possono risultare “nobili” o “positivi” in valore assoluto: è necessario rendere la cultura visibile agli occhi di tutte le persone, ed attivabile in modo da rinforzarla costantemente, nel caso AbbVie, soprattutto attraverso la propria Talent Philosophy e l’educazione dei propri leader.

I numerosi riconoscimenti come “top employer” che AbbVie ha ottenuto in diversi paesi nel mondo dimostra effettivamente come gli sforzi effettuati nella gestione della cultura e dei propri talenti siano stati – e continuino ad essere – riconosciuti, appunto, sia dai propri dipendenti che dall’ambiente esterno.

Poiché non esistono regole, strumenti o pratiche organizzative che possano considerarsi giusti o sbagliati in termini assoluti, la sfida più grande che ogni organizzazione deve accettare è quella di impegnarsi incessantemente nel cercare, studiare, e scoprire il miglior modo per implementare la combinazione che crei il migliore “allineamento” rispetto alla propria struttura, la propria mission e tutte le proprie peculiarità, innescando un circolo virtuoso che consentirà la realizzazione di un successo che sia forte e sostenibile.

Ciò risulta possibile non solo grazie alla passione, alla dedizione e all’impegno delle Risorse Umane e al supporto crescente che forniscono al business, ma anche all’apertura, alla disponibilità e al ruolo di indirizzo, sempre più cruciale per il successo delle organizzazioni, che i Leader – con la L maiuscola – ricoprono.

Il potere dei leader deriva dalla propria posizione all’interno della gerarchia aziendale, la quale deriva, a sua volta, dal peso delle responsabilità che si trovano “costretti” ad assumere. Quest’ultima, infine, deriva dall’enorme difficoltà del compito che i leader hanno: gestire, curare e far crescere le persone, la vera ed unica forza per ogni organizzazione.

“People, Passion, Possibilities”.

Bibliografia

- Ali, M., Ullah, M.S., Guha, S. (2020), *Role of Talent Development on Talent Engagement and Self-Efficacy: A Structural Model*, Journal of Social Economics Research, Vol. 7, No. 2, pp. 118-129
- Ambler, T., Barrow, S. (1996), *The employer brand*, Journal of Brand Management, Vol. 4, pp. 185-206
- Avedon, M.J., Scholes, G. (2010), *Building Competitive advantage through integrated talent management*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendoca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., Kurshid, A. (2001), *Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison*, Applied Psychology, Vol. 49, Issue 1, pp. 192-221
- Bartlett, C., Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, The Academy of Management Review, Harvard Business School Press, Boston
- Beck U. (2000), *What is Globalization?*, Polity Press, Cambridge
- Beechler, S., Woodward, I.C. (2009), *The global "war for talent"*, Journal of International Management, Vol. 15, Issue 3, pp. 273-285
- Biswas M.K., Suar, D. (2016), *Antecedents and Consequences of Employer branding*, Journal of Business Ethics, Vol. 136, pp. 57-72
- Black, J.S., Mendenhall, M. (1991), *The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework*, Journal of International Business Studies, Vol. 22, pp. 225-247
- Blau, P.M. (1964), *Justice in Social Exchange*, Sociological Inquiry, Vol. 34, Issue 2, pp. 193-206
- Boeing, M. (2013), *Analysis of Cultural Differences and their Effects on Marketing Products in the United States of America and Germany: A Cultural Approach to Marketing using Edward T. Hall and Geert Hofstede*, Anchor Academic Publishing, Hamburg
- Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2005), *Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition*, Human Resource Management, Vol. 44, Issue 2, pp. 129-136
- Boyacigiller, N.A., Adler, N.J. (1991), *The parochial dinosaur: Organizational science in a global context*, Academy of Management Review, Vol. 16, No. 2
- Britton-Purdy, J.S. (2006), *People as Resources: Recruitment and Reciprocity in the Freedom-Promoting Approach to Property*, Duke Law Journal, Duke Law School Legal Studies, No. 135
- Buckingham, M., Vosburgh, R.M. (2001), *The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!*, Human Resource Planning, Vol. 24, Issue 4, pp. 17-23

- Caroli, M. (2013), *Gestione delle Imprese Internazionali*, III edizione, McGraw-Hill Education, Milano
- Chi, N., Pan, S. (2012), *A Multilevel Investigation of Missing Links Between Transformational Leadership and Task Performance: The Mediating Roles of Perceived Person-Job fit and Person-Organization Fit*, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 27, pp. 43-56
- Cohen, S.L. (2010), *Effective global leadership requires a global mindset*, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42, Issue 1, pp. 3-10, Emerald Group
- Crane, B., Hartwell, C.J. (2018), *Developing Employees' Mental Complexity: Transformational Leadership as a Catalyst in Employee Development*, *Human Resource Development Review*, Vol. 17, Issue 3, pp. 234-257
- Cropanzano, R. (2005), *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 874-900
- Daft, R.L. (2016), *Organizzazione Aziendale*, VI Edizione, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna
- Deb, T. (2005), *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*, Indus, New Dehli
- Dorda, B., Shtëmbari, E. (2020), *A New Perspective on Organizational Culture In Emergency Situations*, *International Journal of Business Research and Management*, Vol. 11, Issue 2
- Dupuis, M., Prime, N. (1996), *Business distance and global retailing: a model for analysis of key success/failure factors*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 4, Issue 11
- Felipe, C.M., Roldán, J.L., Leal-Rodríguez, A.L. (2017), *Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility*, *Sustainability*, Vol. 9, Issue 12
- Gabrielli, G. (2010), *People management, Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano
- Gannon M.J. (1993), *Cultural metaphors: capturing essential characteristics of 17 diverse societies*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California
- Gannon M.J. (2001), *Cultural Metaphors: Readings, Research Translations, and Commentary*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California
- Gannon M.J. (2009), *The Cultural Metaphoric Method: Description, Analysis, and Critique*, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 9, Issue 3, pp. 275-287
- Gerhart B. (2015) – *How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture?*, *Management and Organization Review*, Volume 5, Issue 2
- Golob, U., Podnar, K., Koklic, M.K. (2018), *The importance of corporate social responsibility for responsible consumption: Exploring moral motivations of consumers*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*

Gouldner, A.W. (1960), *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*, American Sociological Review, Vol. 25, No. 2, pp. 161-178

Hofstede, G. (1983), *National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations*, International Studies of Management & Organization, Taylor & Francis

Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Inc., Chicago

Holotiuk, F., Beimborn, D. (2017), *Critical Success Factors of Digital Business Strategy*, Business Innovations and Business Models Website

Hudzik, J.K. (2015), *Comprehensive Internationalization: Institutional pathways to success*, Routledge, New York

Jack, G., Loribiecki, A. (2007), *National Identity, Globalization and the Discursive Construction of Organizational Identity*, British Journal of Management, Vol. 18, S79-S94

Keller, K.L., Kotler, P. (2012) *Marketing Management*, XIV Edizione, Pearson, Torino

Kim, J., Johnson, K.K.P. (2012), *The Impact of Moral Emotions on Cause-Related Marketing Campaigns: A Cross-Cultural Examination*, Journal of Business Ethics, 112, 79-90

Kövecses, Z. (2008), *Conceptual Metaphor Theory: Some criticisms and alternative proposals*, Annual Review of Cognitive Linguistics, Vol. 6, Issue 1, pp.168-184

Kuykendall, L., Craig, L., Tay, L. (2020), *Work-contingent self-esteem: a boon or bane for worker well-being?*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 41, Issue 1, pp. 1-16

Laine, P., Stenvall, J., Tuominen, H. (2017), *A Strategic role for HR: is it a competence issue?*, Nordic Journal of Business, Vol. 66, No. 1

Lahey, P.N. (2003), *Acculturation: a Review of the Literature*, Intercultural Communication Studies, Vol. 12, Issue 2, pp. 103-118

Lebas, M.J. (1995), *Performance Measurement and Performance Management*, International Journal of Production Economics, Vol. 41, Issues 1-3, pp. 23-35

Lopez-Cabrales, A., Valle, R., Herrero, I. (2006), *The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency*, Human Resource Management, Vol. 45, Issue 1, pp. 81-109

Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barranchina, M., Diaz-Fernandez, M. (2017), *Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems*, Personnel Review, Vol. 46, Issue 2

Mansaray, H.E., Jr. Mansaray, H.E. (2020), *The Connection between National Culture and Organizational Culture: A Literature Review*, Britain International of Humanities and Social Sciences Journal, Vol. 2, No. 1, pp. 179-189

Maslach, C. Schaufeli, W.B. Leiter M.P. (2001), *Job Burnout*, Annual Review of Psychology, Vol. 52, pp. 397-422

Maslow A.H. (1943), *A theory of human motivation*, Psychological Review, Vol. 50, No. 4, pp. 370-396

Matera, V. (2017), *Antropologia contemporanea: la diversità culturale in un mondo globale*, Edizione Digitale, Laterza Editori, Bari

McClelland, D.C. (1973), *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*, American Psychologist, Vol. 28, Issue 1, pp. 1-14

McCrae, R., et al. (2013), *The inaccuracy of national character stereotypes*, Journal of Research in Personality, Vol. 47, Issue 6, pp. 831, 842

Meyers, M.C., van Woerkom, M., Paauwe, J., Dries, N. (2019), *HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 31, Issue 4, pp. 562-588

Morley, M.J. (2007), *Person-organization fit*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 22, No. 2, pp. 109-117, Emerald Group

Mousumi, D. (2010), *Molecular Diagnostics: Promises and Possibilities Dordrech Heidelberg London*, Springer, *Biopharmaceutical Industry and Health Care*, pp. 413-424

Obeidat, B., et al. (2019), *Reviewing the mediating role of work/life balance and motivational drivers of employee engagement on the relationship between talent management and organization performance*, Journal of Social Science, Vol. 8, Issue 2, pp. 306-326

Oertig, M., Buergi, T. (2006), *The challenges of managing cross-cultural virtual project teams*, Team Performance Management, Vol. 12, No. 1/2, pp. 23-30, Emerald Group

Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., Tansley, C. (2018), *Talent Management: The Good, the Bad, and the Possible*, European Management Review, Vol. 16, Issue 1, pp. 135-146

Peters, T.J., Waterman, Jr. R.H. (2004), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, HarperCollins, New York

Pilati, M., Tosi, H.L. (2017), *Comportamento Organizzativo*, III Edizione, Egea, Milano

Pratt, Z.L. (2004), *An Investigation of the Relationships Between External Environment, Mission and Strategy, Leadership, Organizational Culture, And Performance*, ProQuest Dissertations Publishing

Raffie, J., Coff, R. (2016), *Micro-foundations of firm-specific human capital: When do employees perceive their skills to be firm-specific?*, Academy of Management Journal, Vol. 59, No. 3

Ravasi, D., Schultz, M. (2006), *Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture*, Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 3

- Rodrigues, S.F.F., Lourenço, P.F. de A.C. (2017), *Travelling with Technology. When Technology fails.*, Revista Turismo e Desenvolvimento, Vol. 1, No. 27, pp. 1475-1488
- Renn, J. (2012), *The Globalization of Knowledge in History*, Epubli, Berlino
- Rosenzweig, P.M., Nohria, N. (1994), *Influences on human resource management practices in multinational corporations*, Journal of International Business, Vol. 25, pp. 229-251, Springer
- Schein, E.H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, IV Edizione, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco
- Schuler, R.S. (2015), *The 5-C Framework for Managing Talent*, Organizational Dynamics, Vol. 50, pp. 15-25
- Silzer, R., Dowell, B.E. (2010), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco
- Sparrow, P. (2012), *Globalising the international mobility function: The role of emerging markets, flexibility and strategic delivery models*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, Issue 12: Global HRM and economic change, Taylor & Francis
- Spicer, A. (2020), *Organizational Culture and COVID-19*, Journal of Management Studies, Vol. 57, Issue 8, pp. 1737-1740
- Sruk, B. (2020), *How Millennials are Changing Organizations and Business Models: New Values, New Principles, New Culture*, Dubrovnik International Economic Meeting, Vol. 5, No. 1
- Sun, S. (2008), *Organizational Culture and Its Themes*, International Journal of Business Management, Vol. 3, No. 12
- Tansley, C. (2011), *What do we mean by the term “talent” in talent management?*, Industrial and Commercial Training Journal, Vol. 43, No. 5, pp. 266-274
- Taras, V., Rowney, J., Steel, P. (2013), *Work-related acculturation: change in individual work-related cultural values following immigration*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, Issue 1, pp. 130-151
- Tharp, B.M. (2015), *Defining “Culture” and “Organizational Culture”*: From Anthropology to the Office, Haworth Press
- Thite, M., Wilkinson, A., Shah, D. (2012), *Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies – A conceptual framework*, Journal of World Business, Elsevier
- Ulrich, D., Brockbanck, W., Yeung A.K., Lake, D.G. (1995), *Human Resource Competencies: An Empirical Assessment*, Human Resource Management, Vol. 34, Number 4, Pp. 473-495, John Wiley & Sons, Inc

Urbancová , H., Vnoučková, L. (2015), *Investigating Talent Management Philosophies*, Journal of Competitiveness, Vol. 7, Issue 3, pp. 3-18

Verbeke, A., Hutzschenreuter, T. (2020), *The Dark Side of Digital Globalization*, Academy of Management

Warren Brown, L., Manegold, J.G., Marquardt, D.J. (2020), *The effects of CEO activism on employees person-organization ideological misfit: A conceptual model and research agenda*, Business and Society Review, Vol. 125, Issue 1, pp. 119-141

Zhang, L., Zhu, Y. (2014), *Rethinking 'Cultural Adjustment': Language Learning, Career Choice and Identity Construction of Chinese International Students in a University Preparation Program*, Critical Intersections in Education, Vol. 2

Sitografia

Dealbook.nytimes.com, consultato il 08/02/2021

Ema.europa.eu, consultato il 05/02/2021

Insidehr.com.au, consultato il 27/01/2021

It.finance.yahoo.com, consultato il 05/02/2021

It.investing.com, consultato il 05/02/2021

News.abbvie.com, consultato il 07/02/2021

Pharmastar.it, consultato il 07/02/2021

Wikijob.co.uk, consultato il 03/02/2021

Wikipedia.com, consultato il 08/02/2021

Riassunto

La tesi nasce con l'obiettivo di presentare ed approfondire quelli che al giorno d'oggi possono essere considerati “tre pilastri” per le organizzazioni, descrivendone, inoltre, il ruolo cruciale nella determinazione del successo – e del mantenimento di esso – per ogni impresa moderna: la cultura organizzativa, la filosofia dei talenti e le culture nazionali ed internazionali.

L'assunzione di base nella stesura dell'elaborato comprende la comprensione di come, al giorno d'oggi, le forze che muovono il mondo dell'economia e delle aziende sono cambiate: sarebbe impossibile, oggi, pensare al mondo delle imprese senza considerare contestualmente l'impegno sociale e la profonda connessione che questo ha con il territorio e con le comunità. Da enti ed organizzazioni orientate prevalentemente al denaro e all'efficienza, le aziende dei nostri giorni sono diventate vere e proprie istituzioni, in cui ognuno di noi può riconoscersi e di cui ognuno di noi può decidere di sposare gli ideali e le filosofie. Le organizzazioni moderne, inoltre tendono a percepire dimostrare in modo sempre più visibile il bisogno di una reale e sincera connessione tra le organizzazioni e chi le popola o vi si “avvicina” (Pratt, 2004). È questo processo evolutivo che ha portato le organizzazioni, e tutte le persone che le guidano e le amministrano, ad un radicale cambio di prospettiva, alla definizione di nuove identità e all'approfondimento di concetti che, in passato, erano familiari a pochi, prerogativa di sociologi e psicologi.

Il primo dei tre pilastri ad essere analizzato ed approfondito all'interno dell'elaborato è quello che riguarda la cultura organizzativa.

Le definizioni di “Cultura Organizzativa” sono innumerevoli e tra loro molto differenti – ne sono state identificate 54 solo tra il 1960 ed il 1993 – grazie al contributo e all'interesse che gli esponenti di diverse discipline hanno prestato allo studio dell'Organizational Culture e agli altri numerosi elementi che vi orbitano intorno. Quella fornita da Lundy e Cowling nel 1996 “*the way we do things around here*”, risulta tra le più nitide e comprensibili e rafforza la caratteristica della cultura di essere condivisa da tutti coloro che “abitano” le organizzazioni.

In *Organizational Culture and Leadership* (2010), Schein suddivide i “luoghi” in cui la cultura ha origine, in tre categorie: *observable artifacts*, che rappresentano la materializzazione di tutto ciò che rappresenta i comportamenti, le attitudini e la fede di un'organizzazione; *espoused values*, i quali, promossi dalla leadership ed accettati da tutti gli individui, rappresentano il vero e proprio DNA dell'organizzazione; e le *basic underlying assumptions*, ovvero l'insieme indelebile delle cause, talvolta sconosciute o non dichiarate, che determina le attitudini ed il modo di pensare e di agire di un'organizzazione. Sono questi assunti di base che influenzano l'evoluzione della cultura

organizzativa nel tempo, che determinano il modo in cui le persone reagiscono agli eventi e l'accettazione o la negazione di nuovi valori, metodi o processi.

Chi lavora all'interno di un'organizzazione, infatti, con il passare del tempo, stabilisce con essa una connessione profonda e duratura, la quale, a sua volta, consente agli individui di raggiungere una "serenità" che consente loro di produrre i migliori risultati ed offrire il proprio contributo al conseguimento degli obiettivi aziendali (Peters, Waterman, 1982), partecipando alla creazione di organizzazioni "eccellenti".

Si sono descritti due casi di organizzazioni che presentano due culture molto differenti tra loro, ma entrambe molto forti e capaci di garantire risultati "eccellenti": quella della DEC - descritta da Schein in *Organizational Culture and Leadership* - caratterizzata da una forte competizione tra gli individui ed un alto livello di conflittualità, e quella di P&G - utilizzata come esempio tra le "organizzazioni eccellenti" di Peters e Waterman - che pone al centro il cliente, lo spirito di squadra, la passione e la fiducia. Sebbene i due esempi riportati possano a prima vista far pensare il contrario, in realtà, non esistono culture "giuste" e culture "sbagliate" in senso assoluto: ogni cultura può essere considerata giusta o sbagliata solo in relazione al contesto in cui l'azienda esiste e, soprattutto, alla condizione di allineamento rispetto agli individui che ne fanno parte - condizione imprescindibile per il buon funzionamento di qualsiasi organizzazione.

La realizzazione del cosiddetto *Person-Organization fit*, ovvero la condizione in cui gli individui e le organizzazioni "condividono simili e fondamentali caratteristiche" (Kristof, 1996), consente la costruzione di una cultura organizzativa solida la quale, data la sua stabilità, agisce da "collante" tra le persone e garantisce loro un senso di "protezione" che si contrappone alla profonda insicurezza causata dal turbolento ambiente circostante (Felipe, 2017), indirizzando, inoltre, i comportamenti e le azioni degli individui verso il raggiungimento dell'obiettivo comune.

Per accreditare questa affermazione, si è ritenuto significativo riportare i risultati di un'analisi volta ad investigare il comportamento delle imprese durante la pandemia ancora in corso. Dallo studio è emerso come, sebbene la trasformazione della componente "superficiale" della cultura - nel senso indicato dal "modello iceberg" di Hall (1976) - di molte organizzazioni durante la pandemia ancora in corso è evidente, la "Deep Culture", solida e condivisa tra tutti gli individui, abbia costituito, insieme alla resilienza dei leader, proprio la spinta per la ripartenza, seppur timida, delle attività.

Sebbene il concetto di cultura organizzativa come "entità" a sé stante sia ormai consolidato all'interno della maggior parte delle organizzazioni, attraverso una breve intervista si è avuto l'opportunità di comprendere quanto in realtà questa rappresenti ancora un concetto molto astratto e non perfettamente compreso dai lavoratori: "Non sono cose di cui si parla in azienda" hanno riportato alcuni.

La sfida per le organizzazioni, e per i leader e le Risorse Umane in particolare, è quindi quella di rendere comprensibile e visibile ai lavoratori l'esistenza di un insieme solido di valori che funge da guida ed ispira concretamente l'operato delle organizzazioni, e di rendere apprezzabile lo sforzo necessario per far sì che questo sistema di valori si trasformi in una vera e propria cultura.

Nelle grandi aziende, coloro che fanno parte della funzione Human Resources, ricoprono oggi una varietà di ruoli che, fino a pochi anni fa era quasi impensabile. Si parla sempre più spesso di HR Business Partner (HRBP), ed in particolare si osserva un ruolo sempre più strategico della funzione HR (Laine *et al.*, 2017), il quale consente loro di contribuire in modo significativo alla definizione delle strategie di business e, di conseguenza, ai risultati complessivi dell'organizzazione attraverso il supporto ai leader nella gestione delle persone.

A testimonianza di ciò è significativo analizzare come le competenze e il background richiesto in fase di selezione per chi vuole entrare a far parte di un'azienda all'interno della funzione HR, siano profondamente cambiate rispetto al recente passato: oggi, le aziende sono sempre più solite andare alla ricerca di psicologi o laureati in materie umanistiche, “specialisti degli esseri umani”, capaci di comprenderne i bisogni e le esigenze, e, di conseguenza, di “gestirli” nel miglior modo possibile. Come identificare e soddisfare un bisogno quale quello di autorealizzazione? È compito dell'organizzazione garantire la soddisfazione di questo bisogno per l'individuo? Se sì, che ruolo svolgono i capi, gestori di persone, e le Risorse Umane in questo processo?

Affinché siano in grado di soddisfare i bisogni “più alti” delle proprie persone, infatti, le imprese devono offrire loro costanti opportunità per dimostrare e mettere a frutto le proprie conoscenze e competenze (Obeidat, *et al.*, 2019). Chi gioca un ruolo determinante all'interno di questa sfida sono senza dubbio i “capi”, i quali, oltre a guidare le persone ed i team verso il raggiungimento degli obiettivi di business, sono responsabili del loro sviluppo e della loro crescita, sia professionale che personale (Crane, Hartwell, 2018). Risulta sempre più cruciale anche il ruolo delle Risorse Umane che hanno la responsabilità di fornire ai leader i migliori strumenti e processi per un'efficace gestione del proprio team, e di supportare tanto i leader quanto i dipendenti accompagnandoli nella quotidianità della propria vita professionale (Lopez-Cabrales *et al.*, 2017).

Al giorno d'oggi, infatti, una delle più importanti sotto-funzioni nell'ambito dell'HR è quella che riguarda lo sviluppo e la gestione dei cosiddetti “talenti”, in quanto le organizzazioni hanno compreso profondamente che il proprio successo dipende inevitabilmente da quello delle persone che le danno vita e dalla loro disponibilità nel mettersi a servizio degli obiettivi a cui l'organizzazione aspira.

Il concetto di *Talent Philosophy*, definibile come “*le assunzioni fondamentali e le credenze rispetto alla natura, il valore e l'utilizzo del talento, accolte da coloro che detengono il potere decisionale*”

in un'impresa” (Meyers, van Woerkom, 2014), nasce e si esplicita proprio in quelle organizzazioni che decidono di investire tempo, energia, e talvolta anche denaro, nel cosiddetto “capitale umano”, esprime le caratteristiche, i valori, e gli standard che, per essere considerato come “talento”, ogni individuo che vive all'interno di un'organizzazione deve sposare e rispecchiare.

Fornire una chiara ed univoca definizione di “talento” non è compito semplice. Semplificando, però, è possibile giungere a due principali interpretazioni: quella delle organizzazioni che decidono di valorizzare i “talenti delle risorse”, e quello che considera “le risorse di talento”, ovvero coloro che esprimono i migliori livelli di prestazione nel tempo e dimostrano potenziale per una ulteriore crescita professionale (Gabrielli, Profili, 2009).

Una delle prime decisioni che un'organizzazione deve effettuare nell'ambito della costruzione di un modello di Talent Philosophy è proprio quella che riguarda la definizione di talento: su chi si vuole investire e chi si vuole sviluppare? Quali individui sono realmente in grado di contribuire in modo determinante al successo dell'organizzazione?

Il primo approccio alla definizione di “talento” è giustificato dalla *Talent Development Theory* (Gagné, 2000) la quale lo definisce come una dote, una qualità che l'individuo possiede dalla nascita. Secondo questa teoria, la responsabilità delle organizzazioni sarebbe quella di offrire alle persone le condizioni migliori per sviluppare e mettere in pratica i talenti che possiedono. Quando un'organizzazione si impegna concretamente nello sviluppo delle proprie persone, infatti, ottiene come risultato individui soddisfatti, dediti al lavoro e agli obiettivi organizzativi, grati, e disposti a “sdebitarsi” con l'organizzazione stessa, attraverso i propri sforzi e le proprie energie, e si instaurerà, tra l'organizzazione e le sue persone, un legame basato sulla fiducia e sulla stima reciproca.

Il secondo approccio alla definizione di talento risulta più scientifico ed “elitario” (Tansley, 2011): l'investimento nello sviluppo è circoscritto ad un certo gruppo di individui, considerati “talenti” secondo i parametri e gli standard prescelti e stabiliti dall'organizzazione. Il Talent Management, in collaborazione con la leadership dell'organizzazione, predispone una definizione di “talento”, attraverso la combinazione degli aspetti che riguardano la performance e il potenziale riconosciuto negli individui, spesso attraverso la *9-box Grid*, che consente di identificare chiaramente l'*élite* verso cui gli sforzi di queste operazioni di gestione saranno diretti.

Al termine del complesso processo di valutazione di performance e potenziale, il pool di talenti definito rappresenta per l'organizzazione un nodo cruciale su cui catalizzare tutte – o quasi – le proprie energie ed i propri investimenti. I talenti, in quanto tali, rappresentano i “prescelti” per un percorso di sviluppo e di carriera che li porterà a ricoprire, in un futuro più o meno prossimo, ruoli apicali all'interno della gerarchia aziendale.

La cosiddetta “Guerra dei Talenti”, causata dagli elevatissimi livelli di competizione tra le imprese, vede come protagonisti da una parte le aziende, le quali sono alla costante ricerca di persone che siano in grado di contribuire alla realizzazione del proprio successo e, dall’altro, tutti i lavoratori ed i professionisti – ed in particolare i cosiddetti “talenti” – che costituiscono l’oggetto della spasmodica ricerca dei “cacciatori di teste” di tutte le organizzazioni.

Tra le cause della “Guerra dei Talenti” si inserisce anche il crescente livello di istruzione e specializzazione che è possibile riscontrare diffusamente tra tutti gli individui che fanno parte del mondo del lavoro. Le persone, infatti, oggi più che mai, percepiscono come indispensabile la necessità di esprimere e mettere a frutto le competenze acquisite durante il corso della propria vita e del proprio percorso professionale, e soprattutto di vedere riconosciuto il valore del proprio talento. Solo in questo modo sarà possibile realizzare l’appagamento dei desideri rientranti nella categoria dei bisogni “di ordine superiore”, quelli di autorealizzazione, e così di offrire ricchezza alla propria organizzazione, ferma restando la compatibilità tra il proprio sistema di valori e quello dell’organizzazione. L’obiettivo delle imprese, quindi, è quello di portare al proprio interno risorse che siano eccellenti in termini assoluti, ma soprattutto siano migliori rispetto a quelle possedute dalle altre organizzazioni con cui sono in competizione.

Vincere la “Guerra dei Talenti” sarà possibile per un’organizzazione solo nel caso in cui si verifichi l’incontro tra le proprie aspirazioni e dei potenziali dipendenti: deve essere verificato il cosiddetto *P-O fit*, condizione verificabile quando l’azienda e l’individuo adottino una filosofia, sia di vita che professionale che sia, se pur non perfettamente coincidente, almeno compatibile. Deve essere garantita inoltre – come enunciato dalla teoria dello scambio sociale – una convenienza economica per entrambi. Il crescente livello di consapevolezza porta infatti gli individui ad aspirare a posizioni sempre più prestigiose, a smettere di “accontentarsi” e, di conseguenza ad avere pretese sempre più consistenti nei confronti dei propri – attuali o potenziali – datori di lavoro.

Risulta cruciale quindi per le organizzazioni lavorare per costruire un’immagine di sé che possa essere positiva ed accattivante, rivolta al futuro, che offra sicurezza e prestigio, e che permetta ai migliori talenti sul mercato di desiderare di guadagnarsi uno spazio all’interno dell’organizzazione in questione, o quantomeno essere incuriositi, dalla possibilità di entrare in contatto con la stessa.

Il ruolo che le Risorse Umane assumono in questa “guerra” non si esaurisce però nella fase di acquisizione dei talenti. La gestione e lo sviluppo di questi ultimi, compiti svolti rispettivamente dalle sotto-funzioni del Talent Management e Talent Development, hanno conquistato negli ultimi anni, soprattutto nelle realtà organizzative più grandi e consolidate, un ruolo preponderante e sempre più accreditato. L’abbattimento delle barriere culturali, linguistiche e geografiche permette a chiunque lo desideri di allontanarsi dal proprio paese d’origine, soprattutto nel caso in cui, altrove,

le condizioni possano essere più vantaggiose (Baruch *et al.*, 2006). Questa circostanza può creare per ogni organizzazione sia posizioni di vantaggio che di svantaggio nella battaglia per garantirsi l'“esercito migliore”: le possibilità di perdere uno dei propri migliori talenti sono certamente comparabili a quelle di acquisire una risorsa di altrettanto valore dal “mercato globale” dei talenti. Un'adeguata attenzione alla gestione dei talenti consente alle organizzazioni di evitare che si verifichino consistenti flussi in uscita di risorse di valore e garantiscono quindi il miglioramento della propria posizione nell'ambito dello scenario competitivo di cui fanno parte.

L'assimilazione della Talent Philosophy ad un “modello” scientifico (Efron, 2013), limita il suo campo di applicazione in diverse direzioni. Tipicamente, infatti, una filosofia dei talenti risulta essere “*firm-specific*” (Raffie, Coff, 2016): l'esplicitazione di parametri e standard che consentono all'organizzazione di definire i propri “talenti”, risulterà applicabile infatti solo all'interno dell'organizzazione stessa, e non replicabile all'esterno. Esistono diversi approcci alla definizione delle attività del Talent Management a seconda del focus che l'organizzazione predilige per la definire il proprio pool di “*key people*”; il Talent Management Strategico (Collings, Mellahi, 2009), che assume un “*exclusive focus*” (Boudreau, Ramstad, 2005), e l'*Integrated Talent Management* risultano i più significativi ai fini dell'analisi condotta nell'elaborato. La scelta dell'utilizzo di uno o dell'altro approccio, guidata anche dal sistema dei valori a cui l'azienda si ispira, influenza in modo determinante la natura dello Human Resources Management (HRM) di un'organizzazione, e, di conseguenza, le dimensioni che hanno a che fare con la vita degli individui all'interno dei contesti organizzativi, dalla performance al *well-being* dei singoli e dei gruppi. Ciò dimostra proprio l'esistenza di uno stretto legame tra filosofia dei talenti e Cultura Organizzativa.

Oltre alla valutazione “quantitativa” delle competenze e conoscenze possedute, infatti, affinché sia possibile identificare un talento in uno specifico contesto organizzativo, è necessario effettuare anche una valutazione sulle capacità dell'individuo di allinearsi alla cultura dell'organizzazione, assumendo e facendo propri i comportamenti (*behaviors*) promossi e richiesti dalla mansione o dal ruolo ricoperto.

Spesso, la leadership – attuale e futura – di un'organizzazione è considerata la chiave del successo della stessa (Holotiuk, Beimborn, 2017). I leader hanno infatti il compito ed il dovere – morale e professionale – di trasmettere i valori e le credenze a cui l'organizzazione intera deve ispirarsi, rappresentando “l'incarnazione” della cultura organizzativa.

Avendo analizzato i concetti di cultura applicati alle persone – ai talenti in particolare – e all'organizzazione nel suo complesso, il “terzo pilastro” della vita organizzativa che si è deciso di approfondire è quello che rappresenta il fenomeno delle Culture legate al territorio: i concetti di cultura nazionale ed internazionale.

Il concetto di cultura nazionale rappresenta gli orientamenti di una certa collettività, che, con il passare del tempo, vengono assimilati ed entrano a far parte del DNA e della personalità di coloro che di questa collettività fanno parte. Il carattere – o la cultura – nazionale è il risultato della storia di una nazione, della sua geografia, dell'evoluzione politica, delle risorse di cui dispone, del clima, e di altri numerosi fattori.

Mentre la cultura nazionale risulti “invisibile” agli occhi di chi la possiede, è molto comune interpretare e studiare le differenti Culture Nazionali in termini di *stereotipi culturali* e di *metafore culturali* (Gannon, 1993). Nel linguaggio comune, sia il concetto di stereotipo che quello di metafora, risultano applicabili a realtà di cui non è possibile conoscere in modo approfondito i tratti e le caratteristiche, e, grazie alla loro forza evocativa, offrono agli individui la presunzione di conoscere una certa cultura, tipicamente distante dalla propria, e “sentirsi protetti” dall'ignoto, attraverso una conoscenza, in realtà molto superficiale.

L'obiettivo dell'elaborato, è quello di inserire il concetto di cultura nazionale all'interno dei contesti organizzativi, e rendere note, per quanto possibile, le modalità con cui la cultura si declina e si manifesta in essi, nonché gli effetti che la convivenza di culture differenti può produrre.

Uno dei più noti ed accreditati modelli per comprendere come le singole culture nazionali influenzino gli individui nel loro modo di lavorare e, di conseguenza l'intero ecosistema organizzativo che nasce e si estende in un certo territorio, è sicuramente il modello promosso da Hofstede (1980). L'autore definisce la cultura nazionale come “quell'atteggiamento mentale collettivo che fa agire un intero gruppo allo stesso modo, distinguendolo dagli altri”, una sorta di “programma mentale” alla base del pensiero, delle azioni e delle emozioni di una certa popolazione. Il modello di Hofstede delinea i profili della personalità modale di un certo territorio su cinque dimensioni che sono la base degli atteggiamenti, dei comportamenti e delle pratiche organizzative e sociali: l'avversione all'incertezza, la distanza dal potere, l'individualismo, la mascolinità e l'orientamento al lungo periodo. Una sesta dimensione, l'indulgenza, è stata aggiunta al modello da Hofstede nel 2010.

La progressiva riduzione delle barriere al commercio internazionale ha determinato una crescita esponenziale del livello di competizione che caratterizza i mercati moderni (Caroli, 2008), e la necessità per le imprese di andare alla continua ricerca di nuovi modi per emergere tra le altre e così sopravvivere.

Affinché possa sopravvivere ed operare in un certo territorio nazionale, un'organizzazione si trova “costretta” ad adeguarsi alle regole, le consuetudini e i valori vigenti in quel contesto (Gerhart, 2015). Per analizzare e comprendere questa affermazione, è possibile ricorrere all'utilizzo del concetto di *fit*. Come è già stato descritto, affinché un'organizzazione sia in grado di costruire una

squadra “vincente” che porti i risultati desiderati, è indispensabile che si verifichi la condizione di *fit* tra le persone e l’organizzazione (*P-O fit*). L’assenza di questo allineamento, che si potrebbe verificare nel caso in cui l’organizzazione decidesse di mantenere i propri tratti originari, anche se contrastanti con quelli della cultura del territorio ospitante, infatti, può comportare per l’organizzazione l’impossibilità di estrarre dalle proprie persone tutto il loro valore che possono offrire e mettere a frutto il loro talento.

Le organizzazioni che operano in differenti paesi si trovano quindi a dover definire la propria posizione rispetto ad una questione molto significativa: ricercare l’adattamento alla cultura del paese ospitante oppure tentare di costruire un sistema che sia globale e standardizzato, mantenendo ed “esportando” gli elementi fondanti della propria cultura organizzativa originaria e le pratiche manageriali che ne derivano, sfruttando i benefici derivanti dalla standardizzazione.

Quanto la cultura nazionale influenza – o limita – la cultura organizzativa?

Più un’impresa deciderà di espandersi, e quindi approdare e porre le proprie radici in differenti territori, più dovrà imparare a modificare le proprie caratteristiche per adattarsi al contesto in cui si insedia; solo in questo modo le sarà possibile raggiungere il successo desiderato. Hofstede (1983), infatti, definisce il management come “*culturally dependent*”. A dispetto del paradigma della standardizzazione, è dimostrato che le organizzazioni la cui leadership è stata in grado di adattarsi alla cultura del territorio ospitante sono più efficienti e di successo rispetto a quelle che hanno imposto la propria visione ed il proprio originario stile manageriale a tutti i costi.

Seppure esistano esempi di organizzazioni che hanno avuto successo focalizzandosi sulla standardizzazione ed adottando una cultura organizzativa globale, Hofstede (2001), sembra chiarire che l’unico modo per avere successo in differenti territori, sia quello di lasciare che la cultura organizzativa originaria dell’organizzazione e del paese d’origine venga influenzata e modificata intensamente dalla cultura e dai tratti tipici del paese ospitante, creando un’armonia che non sarebbe altrimenti realizzabile.

Sebbene i concetti di *internazionalizzazione* e *globalizzazione* possano sembrare affini, infatti, le differenze negli effetti e nei risultati che la scelta dell’una o dell’altra strategia possono comportare hanno una portata molto considerevole. Mentre il processo di internazionalizzazione comprende una trasformazione della propria cultura e la declinazione di una strategia nuova, compatibile con la cultura del territorio ospitante, con un processo di “globalizzazione”, l’organizzazione si inserisce all’interno del nuovo contesto senza apportare modifiche né al proprio modo di “fare business”, né tantomeno alla propria cultura organizzativa d’origine. Ciò risulta in un processo estremo di “omogeneizzazione” (Howes, 1996) che può in alcuni casi risultare inadatto e fallimentare.

Sia nel caso in cui un'impresa decida di dare vita ad un processo di internazionalizzazione, adattandosi alle tipicità dei territori in cui si insedia, sia di globalizzazione, le persone svolgono un ruolo cruciale. Le organizzazioni sono fatte di persone, e al giorno d'oggi sono proprio le persone, i "talenti", a svolgere il ruolo cruciale per le imprese nella costruzione e nel mantenimento del proprio successo. È quindi dovere della leadership, in collaborazione con le risorse umane, soprattutto in condizioni critiche e complesse come quelle che si verificano durante la realizzazione di un processo di espansione estera, quello di offrire ad ogni individuo la possibilità di svolgere al meglio il proprio lavoro, contribuendo in modo proficuo al raggiungimento degli obiettivi aziendali (Deb, 2005).

L'espansione internazionale di un'impresa, infatti, richiede una riorganizzazione delle proprie risorse umane e, in molti casi, anche una crescita dimensionale della propria forza lavoro. La mera applicazione di un modello che si è dimostrato efficace all'interno di un certo contesto, potrebbe non essere sufficiente a garantire all'impresa di replicare il proprio successo anche all'interno di una realtà nuova, non "testata" precedentemente (Giustiniano, 2008). L'impresa potrebbe fallire nel tentativo di espansione e, nei casi peggiori, perdere anche il vantaggio competitivo ed il successo conquistato nel territorio d'origine (Dupuis, Prime, 1996).

Affinché il processo di internazionalizzazione e di armonizzazione possa considerarsi concluso con successo, è necessario che la trasmissione della "nuova cultura" tra tutti i membri del nuovo e riorganizzato sistema azienda avvenga e che questa si consolidi in modo rapido. Sebbene il percorso verso l'allineamento tra cultura organizzativa di un'azienda "straniera" e quella del territorio locale sia di per sé molto complesso, la sfida risulta ancora più ardua nel caso in cui le culture presentino tratti divergenti (Thite, Wilkinson, Shah, 2012).

Per dare inizio al processo che porta all'insediamento nel territorio estero, di norma, le organizzazioni scelgono di sfruttare le proprie risorse interne ricorrendo a veri e propri progetti di mobilità internazionale (Sparrow, 2012). Sebbene l'adozione di politiche di *expatriation* possa consentire all'organizzazione di trasferire in modo rapido ed efficace le competenze specifiche dell'impresa, accelerando il consolidamento della propria posizione nel mercato estero, l'insediamento nel territorio estero, comporta sia per i cosiddetti *expatriate* che per i "local" che entrano a far parte dell'impresa "straniera", un percorso di adattamento complesso, che segue diverse fasi: dall'entusiasmo della fase iniziale, allo "shock culturale" subito dopo alcuni mesi, fino ad arrivare all'adattamento completo. Solo quando il processo di armonizzazione sarà giunto ad uno stadio piuttosto avanzato, gli individui si apriranno alla collaborazione e si impegneranno nella costruzione di interazioni che offriranno all'organizzazione un elevato valore aggiunto (Lopez-Cabrales, Valle, Herrero, 2006).

La gestione di un team internazionale, infatti, richiede grandi sforzi sia da parte dei membri del team stesso, che da parte della leadership dell'organizzazione e delle Risorse Umane.

Uno dei maggiori rischi è quello che l'efficacia del team venga compromessa dall'impossibilità di stabilire un rapporto di collaborazione a causa dell'incapacità di gestire le differenze culturali.

Nel caso in cui, al contrario, un team internazionale riesca a realizzare, seppur con difficoltà, un clima in cui la condivisione e la collaborazione rappresentino i valori fondanti nelle dinamiche di interazione tra i suoi membri, il contributo alla realizzazione degli obiettivi organizzativi sarà determinante ed il processo di internazionalizzazione si potrà definire "concluso" con successo.

La conoscenza e la comprensione dei tratti che caratterizzano le culture di differenti paesi, consentirà all'organizzazione di costruire le capacità per gestire le persone e le attività in territori distanti – sia fisicamente che culturalmente – rispetto a quello d'origine, guadagnando così un vantaggio competitivo significativo e, potenzialmente replicabile su scala globale.

La sfida più importante per la leadership di un'organizzazione che mira ad acquisire una posizione di rilievo in contesti internazionali e globali, è proprio quella di riuscire a costruire questo tipo di visione ed aspirazione da parte dei suoi membri: gestire un'organizzazione globale richiede un *mindset globale* (Cohen, 2010).

Avendo descritto i "tre pilastri" organizzativi, si è analizzato il caso di un'organizzazione che sembra essere riuscita nel tentativo di armonizzarli e sfruttarne gli effetti e le interazioni, creando sinergie in grado di operare a proprio favore.

AbbVie è un'azienda multinazionale americana nata nel gennaio del 2013 dallo spin-off di Abbott Laboratories. L'obiettivo della scissione era quello di separare l'attività di produzione e commercializzazione da quella della ricerca scientifica, offrendo l'opportunità agli azionisti di investire in una o nell'altra linea di business differenziando il rischio ed il rendimento (Gordon, 2011), ma soprattutto dando nuova vita alla compagnia, sfidando lo *status quo* e andando alla ricerca di nuove e concrete opportunità di crescita, in un momento in cui alcuni studi (Gimme Credit, 2011) avevano annunciato l'esistenza di segnali di potenziale declino dei titoli azionari di Abbott. AbbVie è impegnata nel settore biofarmaceutico, il quale, negli ultimi anni, ha vissuto una crescita sostenuta grazie alla molteplicità di benefici che i suoi prodotti hanno dimostrato di garantire. Nonostante il trend positivo, le organizzazioni specializzate nel biofarmaceutico sono sottoposte a continue sfide, a causa degli elevatissimi costi che l'intero processo – dalla ricerca all'immissione sul mercato di farmaci e terapie – comporta. Gli effetti dell'azione delle biomolecole prodotte, infatti, si concretizza per la maggior parte delle terapie in incrementi significativi della qualità di vita dei pazienti nel lungo termine, circostanza che comporta considerevoli difficoltà nella raccolta e nella presentazione di dati ed evidenze cliniche che possano

dare credito alle attività di ricerca e sviluppo dei *biopharmaceuticals*. A differenza di altre imprese concorrenti, essendo nata dallo spin-off di un'azienda solida e di successo, AbbVie ha potuto contare sin dalla sua costituzione sui proventi derivanti dalla commercializzazione di un portafoglio prodotti composto da brand già consolidati sui mercati ed altri nuovi, già sviluppati in Abbott e pronti per essere commercializzati. Le principali aree terapeutiche in cui AbbVie è impegnata sono l'Immunologia, l'Oncologia, le Neuroscienze, la Virologia, e con la recente acquisizione di Allergan, anche l'Eye Care e la medicina estetica.

Sin dalla sua costituzione, AbbVie ha potuto acquisire una posizione di rilievo all'interno dell'industria biofarmaceutica, che ha posto le basi per una crescita costante e sostenuta come quella registrata fino ad oggi. Il distacco da Abbott segna chiaramente la necessità di perseguire l'innovazione ed avere sempre lo sguardo rivolto al futuro, condizioni imprescindibili per contribuire al miglioramento della vita delle persone nel mondo scoprendo soluzioni nuove a patologie complesse e non ancora "risolte", riducendone l'impatto nel lungo termine.

Anche il nome, ricorda la sua storia e la sua *mission*: AbbVie rappresenta un chiaro riferimento al suo passato come Abbott e, contemporaneamente, richiama la volontà di rivolgere lo sguardo al futuro e la necessità di donare nuova vita – *Vie* – all'organizzazione stessa e ai suoi pazienti.

I cinque miliardi di dollari investiti in R&D sono dedicati allo sviluppo di farmaci e terapie che potrebbero essere determinanti nel miglioramento della qualità della vita di 482 milioni di pazienti in tutto il mondo affetti dalle patologie a cui AbbVie si dedica.

Ogni affiliata, ogni team, ed ognuno dei 47 mila dipendenti AbbVie in tutto il mondo ha la responsabilità di contribuire con il proprio background di competenze e le proprie capacità agli obiettivi organizzativi e, di conseguenza alla battaglia contro le sfide più difficili nel campo della salute umana. Solo lo sviluppo di una cultura organizzativa solida e di principi chiari e concretizzabili possono contribuire alla realizzazione di un *mindset* profondamente innovativo e alla creazione di una leadership che sia in grado di guidare una squadra forte e determinata a cambiare il mondo.

La costituzione avvenuta tramite la scissione da Abbott, però, poteva comportare il rischio di una duplicazione della cultura dell'azienda d'origine e l'impossibilità per AbbVie di creare un reale distacco e, quindi, la creazione di un'identità propria ed unica; considerato questo rischio, si è deciso di porre in cima alla lista delle priorità della compagnia il processo che avrebbe portato alla costruzione, la diffusione e l'implementazione della nuova cultura.

Tim Richmond, Senior Vice President delle Risorse Umane, supportato dalla leadership, si è impegnato, sin dal primo giorno di attività di AbbVie Inc. nel costruire e diffondere una cultura organizzativa condivisa e "su misura" per l'organizzazione. Il risultato del lavoro e degli sforzi

sostenuti da Tim Richmond ha portato alla creazione del modello “AbbVie Way”, che oggi rappresenta per ogni dipendente ed ogni leader il modello guida per la realizzazione di qualsiasi iniziativa ed attività.

I pilastri su cui la cultura organizzativa di AbbVie, tutt’ora, si basa sono cinque: *All for One AbbVie*, *Decide Smart and Sure*, *Agile and Accountable*, *Clear and Courageous* e *Make Possibilities Real*. “*You have to activate these things. You’ve got to make them real and valuable for you*”: per essere definita tale, la cultura deve essere “attiva” e visibile agli occhi di tutti i membri dell’organizzazione, e deve consentire loro di individuare chiaramente il punto di arrivo – il *purpose* – ed i comportamenti e le azioni da intraprendere per realizzarlo. Le cinque “Ways We Work AbbVie”, infatti, chiariscono le aspettative che l’organizzazione ha nei confronti dei propri dipendenti e, di conseguenza, supportano ogni decisione che riguarda le persone e, in particolare, i leader e i talenti dell’organizzazione.

Affinché un’organizzazione, al giorno d’oggi, possa raggiungere sul mercato una posizione competitiva e, di conseguenza, costruire le condizioni per la realizzazione dei propri più “alti” obiettivi, è necessario che si doti di una squadra che miri al raggiungimento di standard di performance sempre più elevati – condizione ancor più vera nel caso di un’azienda come AbbVie che opera in un settore in cui lo sviluppo e la necessità di rivolgere lo sguardo al futuro risultano parte integrante della mission aziendale: stimolare continuamente e concretamente ogni membro dell’organizzazione al raggiungimento di *higher standards*.

La combinazione delle AbbVie Ways e dell’impegno nella realizzazione di performance sempre più elevate ha portato Tim Richmond e la sua squadra alla definizione di una Talent Philosophy complessa ma allo stesso tempo straordinariamente comprensibile e concretizzabile per ogni dipendente di AbbVie. Ognuno dei cinque “spicchi” della Filosofia dei Talenti contribuisce ad illuminare la strada che porta alla realizzazione dei valori e degli ideali che AbbVie ha deciso di perseguire nella realizzazione della propria missione. I leader hanno il compito di stimolare le proprie persone nel raggiungimento di performance sempre più elevate, dimostrando i *behaviors* adottati dall’organizzazione come principi guida, offrendo loro gli strumenti necessari per farlo, costruendo un clima che permetta di esprimere al meglio le proprie potenzialità e supportando costantemente i team nello svolgimento del proprio lavoro.

Il contributo di ogni individuo agli obiettivi del team e dell’organizzazione in generale, deve essere considerato e valutato dai leader in modo consapevole ed accurato, affinché ad ogni membro del proprio team siano riconosciute ricompense, sia in termini economici che di opportunità di crescita e sviluppo, commisurate non solo alla performance realizzata ma anche alle modalità in cui queste ultime sono state realizzate: non importa solo il “quanto”, ma anche il “come”.

L'approccio che AbbVie utilizza nella definizione degli individui che entreranno a far parte del gruppo dei "talenti" si basa su tre dimensioni fondamentali: la performance, i *behaviors* ed il potenziale. Durante la Talent Management Review (TMR) – l'*iter* che porta alla "collocazione" degli individui all'interno dei quadranti della 9-box – sia la performance che i *behaviors* vengono valutati in un orizzonte temporale più lungo rispetto all'anno.

La valutazione di "Higher", "Consistent" o "Lower" è di norma attribuita osservando performance e dimostrazione delle *Ways We Work at AbbVie* negli ultimi tre o quattro anni. Per quanto riguarda la definizione del potenziale degli individui, AbbVie utilizza quattro differenti indicazioni: *Potential, High Potential, Well Placed* e *Not Well Placed*; un talento sarà definito *Potential* o *High Potential* solo nel caso in cui i leader riconoscano la capacità dell'individuo di raggiungere un ruolo significativamente "superiore" rispetto a quello attuale, il cosiddetto "*next big role*".

Il risultato del processo di valutazione effettuato sulle tre dimensioni descritte, conduce alla definizione del gruppo dei "Talenti" il quale, si suddivide ulteriormente in due categorie: tutti coloro che si collocano nei box 1, 2 e 3 della matrice faranno parte del gruppo dei *Talent*, se considerati detentori di potenziale saranno inclusi nel pool – ancor più ristretto e selettivo – dei *Key Talent*. Risulta evidente quanto il processo di valutazione appena descritto risulti cruciale per l'intera organizzazione, in quanto la definizione del pool di talenti comporta non solo la scelta della direzione verso la quale indirizzare gli investimenti per lo sviluppo di certi individui piuttosto che altri, ma influisce in modo determinante sull'individuazione di coloro che, in un futuro più o meno prossimo, entreranno a far parte della leadership aziendale.

Le Risorse Umane, ed in particolare il Talent Management e gli HRBP, svolgono un ruolo fondamentale nella guida del processo di valutazione, formando i "capi" ed offrendo loro tutti gli strumenti e le competenze necessarie per condurre le proprie valutazioni e le proprie decisioni nel modo più accurato ed equo possibile.

Tutte le pratiche ed i processi studiati ed implementati dalle Risorse Umane per la gestione delle risorse umane mirano all'acquisizione e al rafforzamento dei migliori talenti per l'organizzazione, alla costruzione di una pipeline di professionisti di grande valore, nonché a garantire ai leader le condizioni per mettere a frutto ed ottenere i migliori risultati per il proprio team, per la propria divisione, per la propria affiliata o per la propria area.

L'intersezione fra le *AbbVie Ways*, la Talent Philosophy ed il modello di Leadership e la concretezza che deriva da questo solido legame, operano come efficace e costante "reminder" per ogni leader ed ogni *employee* i quali, seguendo il percorso illuminato dalle tre "stelle" sopra citate, riescono a catalizzare le proprie energie verso il raggiungimento della *mission* aziendale.

Essendo nata dalla scissione di un'organizzazione operante su scala internazionale, AbbVie ha operato, sin dalla costituzione su scala globale.

La struttura organizzativa che consente ad AbbVie di operare con successo in ambito globale è molto complessa. La casa madre, AbbVie Inc., con sede a Chicago, opera in tutto il mondo attraverso l'azione delle sue affiliate dislocate in più di settanta paesi. I 47 mila dipendenti ed i 70 paesi sono suddivisi in cinque macro-aree geografiche: in ordine di grandezza, US, Western Europe and Canada (WE&C), Latin America (LATAM), Japan, Asia and Pacific (JAPAC), e la regione che comprende l'Europa orientale, il Medio Oriente e l'Africa (EEMEA).

Se l'integrazione delle culture caratterizzanti i diversi paesi all'interno di ogni area può apparire come una sfida molto complessa, l'armonizzazione delle cinque aree verso il raggiungimento di una cultura unificata può sembrare un'impresa impossibile.

Gli strumenti di cui AbbVie si serve per gestire le complessità e le sfide insite nell'essere un'impresa operante in territorio globale sono diversi, primo fra tutti, l'esistenza e la diffusione capillare dei principi e dei valori che AbbVie ha scelto come fondamenta per lo sviluppo della propria cultura organizzativa. *All for One AbbVie*, rappresenta proprio il desiderio di spingere tutti i dipendenti verso la creazione di un corpo unico, di una squadra che combatta senza sosta per il raggiungimento della propria missione e sia in grado di anteporre agli interessi dei singoli quelli dell'intera organizzazione. Guidato dall'obiettivo di ottenere una valutazione eccellente della propria performance, ogni individuo si impegnerà nel dimostrare al proprio manager di avere uno spirito collaborativo e di essere in grado di porre in secondo piano i propri interessi, a favore di quelli del team – e dell'organizzazione, più in generale. A lungo termine, questo processo – affine, per certi versi, alla teoria dei rinforzi di Pavlov – porterà gli individui alla reale e profonda condivisione di questo ideale, che verrà adottato non solo all'interno dell'organizzazione, ma, in alcuni casi, anche nella propria vita al di fuori dell'ambito lavorativo.

La concretizzazione di questo processo, però, risulta più complessa nei team e nelle affiliate i cui membri provengono da nazioni o paesi con culture prevalentemente individualiste.

Di conseguenza, affinché sia possibile raggiungere il livello di "unità" richiesto e perseguito da AbbVie, gli sforzi dei leader e del team delle Risorse Umane in realtà nazionali fortemente individualiste, dovranno essere molto più intensi rispetto a quelli che i colleghi dei paesi caratterizzati da culture prevalentemente collettiviste dovranno sostenere.

La struttura a matrice – già di per sé molto complessa – presente all'interno di ogni affiliata in ognuna delle aree geografiche in cui AbbVie opera, è arricchita dall'inserimento di alcuni ruoli "trasversali" che consentono la coordinazione delle attività tra le differenti aree, e di conseguenza, la possibilità per la casa madre di svolgere un ruolo di indirizzo e mantenere il controllo

sull'operato delle singole realtà territoriali. Il verificarsi di questa condizione pone le basi per la creazione di *best practices* globali e lo stimolo a realizzare performance – sia quantitative che qualitative – sempre più elevate, le quali contribuiranno in modo sempre più determinante al raggiungimento degli obiettivi e della mission dell'intera organizzazione, ed inoltre supporta in modo significativo la diffusione della cultura organizzativa.

Una durevole e regolare interazione a livello internazionale consente inoltre alle persone di apprendere come colmare la distanza da alcuni degli ideali perseguiti e dei comportamenti richiesti dall'organizzazione da chi, al contrario, possiede già gli strumenti per comprenderli e farli propri. rappresentato dai progetti di mobilità internazionale.

Oltre ad essere tra gli strumenti più utilizzati per offrire alle persone sviluppi di carriera ed opportunità di crescita stimolanti, la mobilità internazionale dei dipendenti contribuisce alla creazione di un'identità culturale unica per l'organizzazione.

Il “Talent Team” di AbbVie svolge, in collaborazione con “i capi”, un ruolo cruciale nella realizzazione e nella gestione di queste iniziative, indirizzate a coloro che vengono definiti *talent* o *key talent*. La struttura organizzativa locale infatti, spesso non consente alle “giovani promesse” di accelerare la propria crescita professionale raggiungendo il cosiddetto “*next big role*” in tempi ragionevolmente brevi. Per consentire ai *key talent* di accelerare il proprio sviluppo ed esprimere le proprie potenzialità all'interno dell'organizzazione, quindi, i Talent Team delle diverse aree geografiche collaborano e si impegnano nella ricerca delle soluzioni e dei percorsi più adatti per ogni individuo, quali *short term assignment* (STA), l'assegnazione di “ruoli d'area”, il trasferimento permanentemente in un altro paese, o la gestione di progetti internazionali. La creazione di opportunità di crescita professionale all'interno dell'organizzazione rappresenta anche uno degli elementi chiave per l'aumento del tasso di *retention* dei talenti, fondamentale, al giorno d'oggi, in un sistema in cui la guerra tra le imprese per “accaparrarsi i migliori” si fa sempre più spietata.

Nell'ottica della costruzione di una cultura unitaria solida e pervasiva all'interno di tutte le realtà territoriali, la mobilità internazionale dei talenti rappresenta anche una grande opportunità per l'intera organizzazione. Il movimento continuo dei talenti tra le diverse aree geografiche, infatti, consente la condivisione costante di conoscenze e competenze che, da prerogativa di un singolo territorio o di una singola affiliata, diventano risorse condivise ed entrano a far parte dell'eredità dell'azienda nella sua interezza, conferendo all'organizzazione un valore aggiunto ed un vantaggio competitivo inestimabile.