



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

L -18 Classe delle lauree in Scienze dell'economia e della gestione aziendale

PROVA FINALE

**LA MOBILITA' INTERNAZIONALE: QUANDO LA DIVERSITY
MANAGEMENT POLICY E' FONTE DI RICCHEZZA**

RELATORE:

CH.MO PROF. Giorgio Brunello

LAUREANDO/A: Rachele Lago

MATRICOLA N. 1114711

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

Introduzione.....	1
Capitolo 1: La gestione delle risorse umane in un contesto di global mobility.....	3
1.1 Premessa.....	3
1.2 Gli expatriates: il loro ruolo nelle imprese internazionali.....	5
1.3 Controllo e direzione: tra headquarter e subsidiary.....	8
1.4 La scelta degli expatriates.....	10
1.5 Opportunità, rischi e minacce per gli expatriates.....	12
1.6 Approcci alla gestione del personale e la scelta degli investimenti: Greenfield o acquisizioni?.....	13
Capitolo 2: Dall’aspirazione alla carriera internazionale alla diversity management policy.....	17
2.1 Il motivo per cui le imprese sviluppano il capitale umano.....	17
2.2 Globalizzazione e internazionalizzazione.....	18
2.3 Contesto organizzativo ed eterogeneità culturale.....	20
2.3.1 Il modello di Hofstede e le sue criticità.....	20
2.3.2 Il progetto GLOBE.....	22
2.4 Il mondo attraverso gli occhi degli expatriate.....	26
2.5 La salvaguardia dell’investimento nell’international assignment.....	29
2.6 Introduzione al Diversity management.....	31
Capitolo 3: Quando il management internazionale incontra il diversity management: il caso IKEA.....	34
3.1 Introduzione: IKEA.....	34
3.2 Il modello di Hosftede: Stati Uniti d’America e Italia a confronto.....	36
3.3 Motivazione e diversità: un contributo alla leadership del futuro?.....	41
3.4 La strategia IKEA.....	43
Conclusioni.....	47
Bibliografia.....	50

INTRODUZIONE

La ricerca di un vantaggio competitivo al di fuori dei confini nazionali sembra essere oggi ciò che le aziende vogliono sviluppare. Un ambiente altamente diversificato sotto ogni punto di vista, economico, sociale e politico dove la crescente internazionalizzazione le pone di fronte ad una nuova visione delle cosiddetta “configurazione di mercato”.

Questa nuova diversificazione culturale ed etnica se da un lato spinge l'apparato istituzionale a giocare un ruolo di dirigente nei confronti delle imprese nell'implementazione delle politiche interne, dall'altro lato stringenti bisogni organizzativi interni le portano a rivisitare i propri metodi di ricerca e formazione del valore da inglobare e trattenere in azienda.

Fondamentale in questo frangente risulta essere la propensione delle organizzazioni a ridimensionare la propria cultura secondo le nuove “regole del gioco” dettate dal contesto, frutto della ormai nota globalizzazione che pone le aziende di fronte ad un mercato altamente eterogeneo, competitivo e talvolta affilato. Il trasferimento dei propri dipendenti all'estero risulta dunque essere una delle strategie che negli ultimi anni le organizzazioni si ritrovano ad adottare in vista di un miglioramento nel raggiungimento dei risultati, una maggiore efficienza ed efficacia nella gestione delle sedi estere e lo sviluppo di nuovi prodotti tramite l'acquisto di nuove e diverse competenze garantendosi così la possibilità di raggiungere nuovi business. La mobilità internazionale diventa importante elemento di sfida per il management aziendale il quale dovrà adoperarsi di forti strategie di pianificazione e gestione del capitale umano nonché delle adeguate politiche organizzative che riducano al minimo il portafoglio di rischi che l'impresa potrebbe affrontare in riferimento ai costi di trasferimento da sostenere se pur mantenendo una forte fidelizzazione interna.

Una gestione delle risorse umane a livello internazionale pone di conseguenza importanti attenzioni in ambito culturale, amministrativo, retributivo e di integrazione il cui buon raggiungimento del risultato necessita di un essenziale coordinamento che coinvolge l'organizzazione a 360° pur mantenendo il rispetto delle norme impartite dalle istituzioni del Paese di invio a quello di destinazione estero.

In tal senso nel capitolo 1 e 2 verranno approfondite le principali peculiarità e criticità nella gestione degli expatriates da parte delle imprese attraverso una visione internazionale del sistema carrieristico, evidenziando i contributi più importanti che l'internazionalizzazione dei mercati garantisce e quali aspetti invece sono ancora un boccone amaro difficile da digerire, quale per esempio la gestione del diversity management.

Se di differenziazione culturale verrà trattato nel secondo capitolo, si avrà successivamente modo di approfondire il concetto del diversity management attraverso un modello di analisi di origine svedese, ovvero il caso IKEA, assumendo il concetto secondo il quale la cultura organizzativa può porre delle forti basi di influenza per la valorizzazione e la gestione della diversità aziendale.

Capitolo 1

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE IN UN CONTESTO DI GLOBAL MOBILITY

1.1 Premessa

Il contesto internazionale del ventunesimo secolo propone delle trasformazioni sul piano economico, culturale e sociale con le quali ognuno di noi costantemente si ritrova ad esserne coinvolto.

In un mercato apparentemente stabile ma dalla continua minaccia esterna di cambiamenti induce le imprese a ricercare dei piani di azione mirate alla sopravvivenza e all'adozione di comportamenti volti al raggiungimento di un vero e proprio vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

La cosiddetta Human Resources Management (in italiano la gestione delle risorse umane) rappresenta una sfaccettatura del quadro di transizione contestuale di fondamentale importanza. Proprio su questo aspetto le imprese hanno riscontrato un repentino cambiamento, la sfida nel gestire il capitale umano, non più all'interno dei confini nazionali ma guardando ben oltre.

Se qualche anno fa l'inserimento di una persona in una posizione lavorativa in azienda poteva essere vista come un'opportunità per quest'ultima di beneficiare della risorsa, oggi le imprese devono fare i conti con un insieme di aspettative che il mercato del lavoro cerca di raggiungere: esse devono quotidianamente gestire un patrimonio di conoscenze e competenze, motivazioni, aspirazioni ed emozioni tali da garantire un equilibrio all'interno dell'organizzazione.

Attraverso il lavoro di un importante figura interna all'azienda, l'HR Manager, è possibile configurare una strategia organizzativa volta al raggiungimento dei fini aziendali.

Solitamente le fasi che coinvolgono il processo di sviluppo della strategia nell'ambito delle risorse umane coinvolge essenzialmente le seguenti fasi: processo di reclutamento, selezione e inserimento; valutazione del lavoro svolto, sviluppo individuale; formazione e costruzione delle competenze specifiche e definizione della compensazione spettante all'individuo.

Attraverso l'insieme di queste fasi l'impresa si pone l'obiettivo di costruire un bacino di capitale umano caratterizzato da competenze e caratteristiche che esauriscano la compatibilità con il raggiungimento dei fini aziendali.

Quanto finora specificato non risulta però sufficiente, poiché l'elaborazione di una strategia vincente si fonda sulla considerazione di alcune variabili di fondamentale importanza per l'implementazione della stessa, ovvero occorre considerare i seguenti punti chiave:

- L'ambiente: la struttura del settore, il mercato di riferimento in cui opera l'azienda;
- Le influenze interne: la struttura interna, le dimensioni, le risorse a disposizione influenzano in primo luogo la possibilità di raggiungimento degli obiettivi;
- I valori che fanno parte e vengono adottati dalla pluralità di attori operanti all'interno dell'organizzazione;
- La visione, la mission e gli obiettivi: una strategia raggiungibile deve essere coerente con questi tre valori in un'ottica di realizzazione dei risultati a breve termine quanto nel mantenimento di una buona posizione nel lungo periodo.

Attraverso una mobilità internazionale è possibile di conseguenza ovviare ad alcuni limiti del mercato interno realizzando una forma di coordinamento ed integrazione tra la sede principale dell'azienda e le diverse sedi estere situate al di fuori dei propri confini. Un'ottica di global staffing contribuisce soprattutto a far reperire all'azienda delle risorse maggiormente qualificate, difficilmente reperibili qualora ci si limitasse ad uno screening nel mercato interno.

In un'epoca in forte evoluzione, dove la lingua non risulta essere oramai una frontiera di comunicazione le organizzazioni si ritrovano a dover operare in un contesto internazionale sotto ogni punto di vista.

1.2 Gli Expatriates: il loro ruolo nelle imprese internazionali

In un'epoca dove la globalizzazione regna sovrana le imprese per cercare di mantenere un determinato livello performance devono interfacciarsi con diverse forze esterne che continuamente minacciano al forma della struttura e della strategia adottata all'interno dell'ambiente interno all'organizzazione.

Negli ultimi anni inoltre la competizione ha assunto anch'essa una rivoluzione portando il bacino di imprese presenti nel mercato a confrontarsi con un panorama completamente differente rispetto al precedente, ora il livello di competizione assume totalmente una connotazione internazionale. Di conseguenza la lotta per la sopravvivenza tra le imprese le porta a ridimensionare le politiche di reperimento delle risorse da inserire all'interno dell'azienda e ripianificare le policies organizzative da adottare al fine di poter competere e assorbire gli eventuali rischi derivanti dal contesto internazionale.

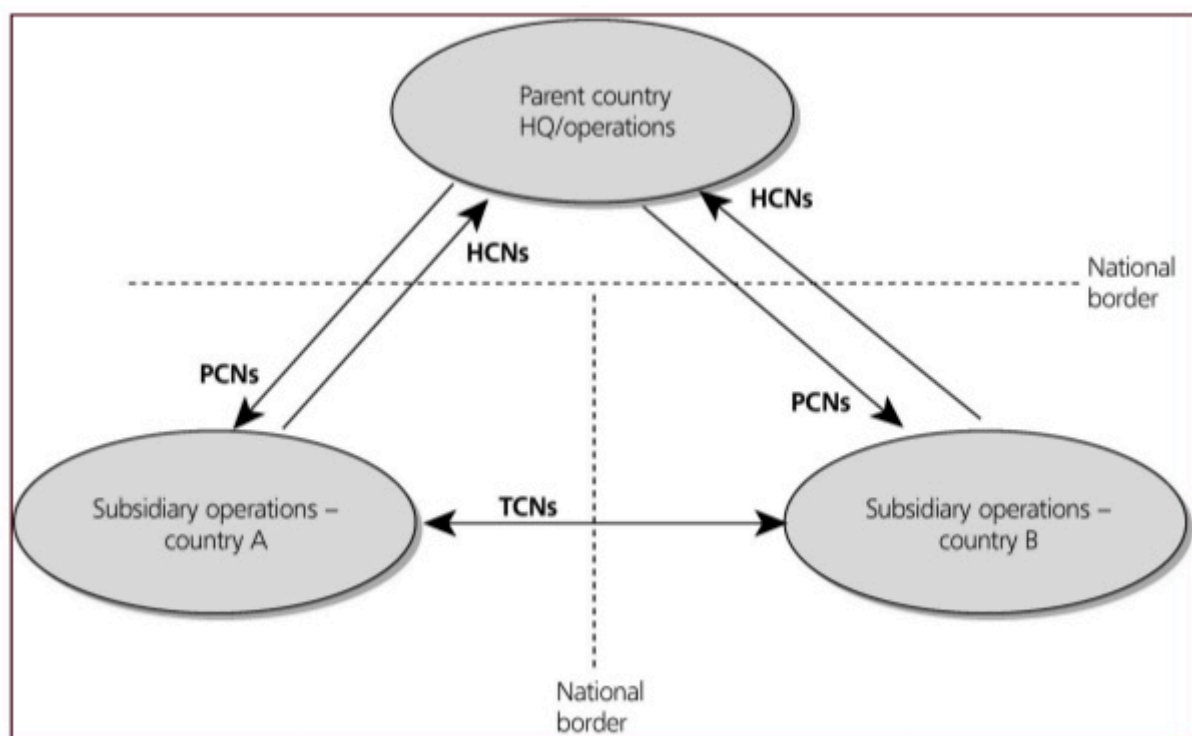


Figura 1: International assignments create expatriates¹

¹ Peter J.Dowling, Marion Festing and Allen D.Engle, International human resource management, sixth edition 2013, Engage Learning EMEA.

Dal momento in cui il reperimento di competenze e conoscenze ad un elevato livello di qualità per le aziende è divenuto fulcro centrale per raggiungere una determinata posizione sul mercato, raggiungere un vantaggio competitivo tale da potersi distinguere nel mercato, è fondamentale capire la ragione per cui gli expatriates assignment sono frequentemente utilizzati dalle imprese per raggiungere tale scopo.

Una delle evidenti differenze tra le pratiche di gestione delle risorse umane locali e internazionali è relativa alla movimentazione delle persone attraverso i confini nazionali, le quali si ritrovano ad assumere diversi ruoli operativi all'interno di contesti organizzativi differenti. Per capire meglio possiamo definire un expatriate come un lavoratore che assume la responsabilità di svolgere un determinato compito temporaneamente in un Paese diverso da quello di origine (foreign country) con un arco temporale soggetto ad assegnazione che ruota intorno ad un periodo dai 3 ai 5 anni. Ogni mandato è accompagnato da una fase di training iniziale, di adattamento alla nuova posizione assegnata attraverso un programma di adattamento al lavoro e alla cultura locale (J.Dowling, De Cieri, 1997).

La complessità della gestione a livello internazionale delle politiche HR rispetto al livello domestico può essere attribuita sostanzialmente a sei fattori:

- La necessità di avere una visione al di fuori dei propri confini: può essere definita come una sfida per l'azienda: il rispetto di una condizione di equità all'interno di un gruppo di lavoro totalmente eterogeneo dal punto di vista culturale rappresenta una delle più importanti sfide per gli HR Managers;
- La condensazione di una molteplicità di HR activities: principi di tassazione interna, orientamento internazionale, servizi amministrativi per gli expatriates, relazioni con il Paese ospite, servizi di traduzione linguistica;
- Il maggior coinvolgimento nella vita delle persone all'interno dell'organizzazione;
- Il cambiamento di molti punti di vista avendo una forza lavoro costituita da differenti etnie e culture;
- Esposizione al rischio: i costi diretti relativi alla probabilità di fallire in un mandato internazionale possono essere molteplici quali per esempio i costi di orientamento alla funzione, i costi di trasferimento e di riallocaimento, possiamo inoltre riscontrare costi indiretti legati al rischio quali la perdita di una quota di mercato e il danneggiamento delle relazioni instaurate con il Paese ospite;
- Influenze del contesto nazionale interno: le istituzioni, lo stato interno dell'economia

La gestione degli espatriati può essere considerata come una leva fondamentale di cui i manager internazionali delle risorse umane dispongono per assicurare una gestione efficiente ed efficace della mobilità globale.

Esistono sostanzialmente tre motivazioni che spingono le imprese internazionali ad adottare programmi di mobilitazione internazionale chiamati “international assignment”.

La prima può essere ricollegata all’esigenza delle sedi secondarie estere di disporre di personale qualificato in vista di una relazione a lungo termine con la casa madre, dunque essenzialmente un’occupazione di posizioni vacanti presenti all’interno dell’organizzazione; la seconda più lungimirante, può essere ricollegata alla necessità dell’impresa di sviluppare le proprie risorse attraverso un rinforzo in termini qualitativi dei metodi di comunicazione e della pianificazione decisionale delle sedi estere; come terza ed ultima motivazione essenzialmente quella di fornire alle persone presenti all’interno dell’organizzazione la possibilità di sviluppare maggiori competenze e conoscenze in un contesto culturale ed economico differente garantendo in tal senso lo sviluppo di una possibile carriera internazionale.

Le prime due motivazioni sono fondamentalmente legate ad un bisogno intrinseco della casa madre poiché trattasi di assignment dalla durata complessiva superiore ai tre anni ed essenzialmente legate alla funzionalità della struttura aziendale. Il terzo punto invece più personale in quanto legato ad un’opportunità individuale del dipendente in quanto può essere di durata più o meno lunga a seconda delle necessità di arricchimento della carriera personale la quale avrà come unico scopo aziendale il mantenimento della risorsa in azienda grazie ad una politica di fidelizzazione.

La mobilità internazionale volge dunque ad un bivio che però porta le due sfaccettature qui sopra descritte ad incontrarsi in un punto comune: la creazione di vantaggio competitivo.

Se da un lato le aziende utilizzano questa forma di arricchimento per affrontare le trasformazioni del contesto in cui operano, dall’altro lato è concessa la possibilità all’individuo di sviluppare un bacino di risorse essenziali per la propria carriera professionale.

Una conseguenza del tutto fondamentale per le organizzazioni in tal senso risultano essere i rischi legati alla concessione di questi programmi internazionali.

A causa di un rapporto di lavoro temporaneo ed incerto all’estero l’impresa può rischiare di perdere la fidelizzazione del dipendente con ad essa connessi i vari costi sostenuti per l’accompagnamento della risorsa. La peggiore delle ipotesi verificabili al rientro in patria

potrebbe dunque risultare l'abbandono del posto di lavoro. Risulta di conseguenza fondamentale pianificare questi percorsi in ogni singola fase dell'espatrio, dalla preparazione all'incarico al rientro e all'adattamento in patria, al fine di limitare l'avvenimento di questo tipo di episodi.

1.3 Controllo e direzione tra headquarter e subsidiary

L'inserimento di un'impresa all'interno di un contesto economico multiculturale e altamente competitivo pone in essere un'importante valutazione dal punto di vista della gestione delle risorse umane a livello internazionale e non più nazionale.

Le subsidiaries, ovvero le cosiddette unità periferiche presenti sul territorio estero direttamente o indirettamente controllate dalla casa madre devono essere in grado di condividere delle politiche di gestione delle human resources che però a differenza del contesto nazionale di origine sono influenzate da un portafoglio di fattori di diverso genere ben più ampio.

Un importante fattore che entra in gioco nel campo della trasmissione di queste pratiche gestionali sta proprio nella capacità del vertice aziendale di saper trasmettere una cultura organizzativa e una CI (corporate identity) in contesti apparentemente simili ma del tutto differenti ed essere in grado di inglobare le informazioni e le conoscenze nel tempo ricevute.

Le imprese si ritrovano dunque a dover valutare non solo la fattibilità dell'international assignment in base alle capacità individuali insite dell'individuo ma a dover ponderare la capacità di quest'ultimo di saper in qualche modo interpretare la necessità di adattamento in un nuovo contesto differente dal punto di vista culturale ed etico; l'impresa deve essere dunque attenta e puntigliosa in merito alle motivazioni, alle aspettative ed al grado di sensibilità che la persona assegna all'opportunità di espatrio.

Se questi fattori saranno rispettati durante la fase di selezione degli expatriates allora potrà essere sicuramente favorito un processo positivo di adattamento di questi ultimi e rendere proficuo il mandato. Al termine, ciò contribuirà allo sviluppo della performance strategico aziendale.

Come premesso, in un ambiente altamente competitivo e complesso operare a livello internazionale rappresenta una vera e propria sfida difficilmente raggiungibile dalla maggior

parte delle imprese. Coloro che, consapevoli dei rischi a cui andranno incontro, saranno in grado di elaborare una buona strategia, dovranno confrontarsi con l'influenza di una moltitudine di elementi economici e sociali che di natura contraddistinguono l'ambiente internazionale.

Se l'adattamento delle politiche di gestione delle risorse umane è un problema di attuazione a livello internazionale, la combinazione global-local non può risultare dunque valida a livello universale.

Un'impresa modifica la propria strategia di azione continuamente a causa di una visione contrapposta (trade off) tra una prospettiva nazionale e una prospettiva globale richiesta dal mercato. Molte imprese dunque si ritrovano a sviluppare relazioni non più meramente su base gerarchica rispettando le regole dettate dalla casa madre (headquarter) ma a ritrovarsi sempre più coinvolte in network intra organizzativi, ovvero a doversi interfacciare con diverse tipologie di base etnica e culturale di stakeholders. Questo tipo di approccio fa nascere così all'interno dell'azienda nel Paese di origine (parent country) una cultura organizzativa del tutto ridimensionata secondo lo sviluppo che di conseguenza ne deriva di un apprendimento organizzativo cumulativo. Ogni azienda dà e riceve allo stesso tempo un insieme di conoscenze e competenze in grado di contribuire con il tempo ad un arricchimento del valore e del patrimonio aziendale.

La visione della casa madre come punto di riferimento per il trasferimento delle policies aziendali si ritrova dunque ad essere ridimensionata secondo una nuova prospettiva: l'organizzazione non è più vista come un'unità singola a sé stante che elabora e distribuisce le proprie strategie a livello globale ma può essere considerata come una rete di relazioni internazionali che garantiscono terreno fertile per lo sviluppo di modalità di management in continua evoluzione e l'efficiente trasferimento di know-how.

Nonostante l'impresa operante a livello internazionale possa essere considerata come tassello di un network molto ampio, ciò non garantisce il simultaneo trasferimento delle pratiche di gestione delle risorse umane in modo simultaneo tra vertice e sussidiarie. Lo Human Resource management implica infatti non solo una loro duplicazione all'interno del contesto estero, ma una vera e propria capacità della subsidiary di far proprie le conoscenze e le capacità trasferite.

Importanti dunque al fine di implementazione delle pratiche gestionali risultano essere di conseguenza: il mercato di riferimento, la tipologia di impresa, il contesto culturale, sociale ed economico e le caratteristiche delle cariche dirigenziali poste a livello internazionale: questi

influenzeranno non solo il livello di performance aziendale ma anche il processo di condivisione della conoscenza frutto di un'insieme di dense relazioni intra-organizzative.

Per le imprese multinazionali sono di fondamentale importanza le relazioni esistenti tra la casa madre e le sussidiarie esistenti: una strategia efficace ed efficiente oltre ad avere un impatto diretto sulle performance del gruppo incide notevolmente sul risultato previsto dagli expatriates. Ciò significa che se da un lato nel passato il ruolo delle sussidiarie era meramente quello di riproporre in un altro contesto le operazioni poste in essere a livello di head quarter, ora esse si ritrovano a dover rispondere in maniera simultanea e tempestiva agli stimoli esterni.

L'headquarter può assumere dunque due tipologie di approcci: un approccio gerarchico e un approccio eterarchico. Il primo prevede rispettivamente un controllo burocratico sistematico su qualsiasi tipo di attività svolta dalla subsidiary, dunque il potere decisionale resta in mano alla casa madre. Il secondo approccio invece, eterarchico, assetto verso cui si indirizzano le imprese internazionali, prevede una discrezionale autonomia in capo alle sussidiarie, le quali, a fronte di uno specifico ambiente economico si ritrovano ad adottare la scelta strategica in coordinamento con la casa madre, una sorta di interazione simultanea tra unità: visione più articolata ma legata direttamente alla necessità di maggiore flessibilità decisionale a fronte di stringenti stimoli provenienti dall'ambiente esterno. L'origine del vantaggio competitivo che viene a crearsi non risiede nel Paese ospitante (home country) a causa dello sfruttamento di un asset specifico, ma la ricchezza sta nella "global spread" dell'impresa. Occorre dunque tenere in considerazione la complessità dell'ambiente nel quale si intende operare ed il potere decisionale affidato alla subsidiary in virtù delle risorse che essa dispone.

1.4 La scelta degli expatriates

Come specificato nei paragrafi precedenti, per l'impresa la selezione del candidato ideale alla funzione di mandato internazionale è la prima fase di "esportazione di conoscenza" che essa attua in un'ottica di global mobility.

I candidati devono essere di conseguenza selezionati non solo in base alle loro caratteristiche individuali professionali ma occorre tenere in considerazione un portafoglio di elementi che

ben contraddistinguono una persona idonea al trasferimento da una persona che apparentemente ne risulta valida.

Fattori psicologici, motivazionali, caratteriali e familiari portano il candidato a dover subire un vero e proprio shock nella fase di presa della decisione. La possibilità di trasferimento infatti resta uno dei punti essenziali da valutare in sede di mandato.

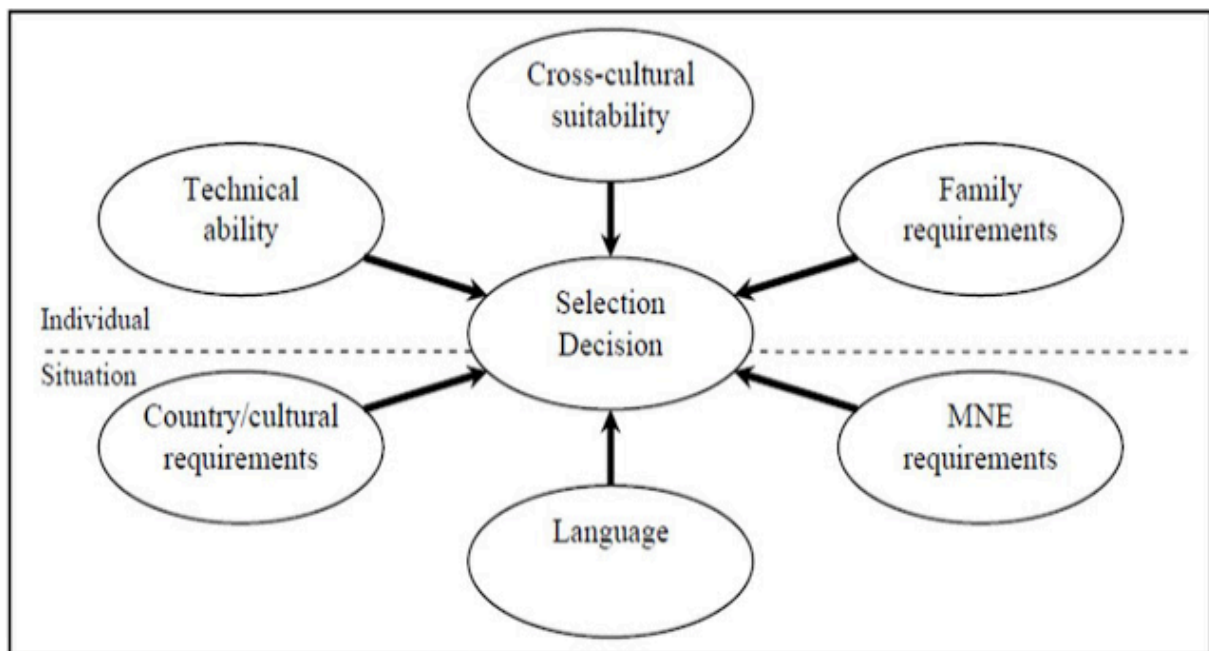


Figura 2: Factors in expatriates selection²

Per l'impresa il candidato deve necessariamente possedere delle soft skills che gli permettano in primo luogo di poter acquisire senza difficoltà le differenze culturali e sociali nascenti nel Paese estero; una conoscenza fluida della lingua, una buona capacità interpersonale e comunicativa sicuramente renderanno la persona più propensa all'assegnazione del mandato (intercultural competence).

Altri fattori considerati importanti in fase decisionale sono quegli elementi appartenenti alla sfera motivazionale che garantiscono in qualche modo una maggiore fiducia nella buona riuscita degli obiettivi prefissati: se la motivazione al trasferimento è in linea con le aspettative aziendali ci saranno dunque per l'azienda minori costi di agenzia.

² Peter J.Dowling, Marion Festing and Allen D.Engle, International human resource management, sixth edition 2013, Engage Learning EMEA.

La presenza di fattori quali empatia, propensione al nuovo, intraprendenza, affidabilità, creatività e stabilità emotiva sono di per certo delle caratteristiche che nella personalità di un individuo giocano un importante ruolo nella fase di adattamento al contesto esterno.

All'impresa spetta dunque il ruolo di individuare e selezionare la persona che meglio possa ricoprire un ruolo internazionale avendo questa tipologia di caratteristiche.

Successivamente a questa prima fase, una volta individuata la persona giusta, si procede con la fase di accompagnamento della stessa: essa consiste in una sorta di affiancamento operativo consistente in programmi di apprendimento della lingua del Paese ospitante e programmi di integrazione socio culturale; questi prevedono inoltre la possibilità di essere estesi all'intero nucleo familiare del candidato, qualora questi si ritrovi a dover ricoprire un ruolo all'estero per un periodo più lungo e abbia deciso di partire assieme alla famiglia. La durata complessiva di questi training è relativamente breve, di due o tre mesi, poiché meramente indirizzati a garantire una sorta di full immersion del candidato a pochi mesi dalla partenza.

1.5 Opportunità, rischi e minacce per gli expatriates

Una delle opportunità che moltissimi dipendenti oggi giorno richiedono all'interno delle aziende è quella di poter sviluppare una sorta di carriera internazionale. Ebbene il ruolo di espatriate ricopre a 360° l'aspettativa di poter arricchire il proprio portafoglio di competenze e conoscenze con molteplici aspetti derivanti dalle esperienze coltivate nel Paese al di fuori di quello di origine.

Sebbene la possibilità di trasferimento all'estero presupponga un paniere di opportunità per il candidato consistente per esempio in una maggiore retribuzione o in una più alta posizione di carriera dall'altro lato ad esse sono contrapposte altrettante minacce o meglio definiti come rischi ed ostacoli ai quali essi personalmente dovranno rispondere.

Il trasferimento dal Paese nativo ad un altro presuppone un forte spirito di adattamento volto ad attenuare quello shock culturale al quale inevitabilmente si va incontro. Oltre ad un cambiamento radicale della routine un altro fattore di fondamentale importanza risulta essere la sfera privata dell'espatriato; l'ambiente familiare costituisce un elemento di complessità dal punto di vista gestionale una volta effettuato il trasferimento: l'inserimento dei figli nel

contesto scolastico locale piuttosto che la gestione della cosiddetta dual career couples resta un punto caldo nell'affrontare il mandato (J.Dowling, Marion, D.Engle, 2013).

Sotto il piano operativo invece il trasferimento all'estero pone l'espatriato in una possibile situazione di alterazione della posizione lavorativa nella quale esso si ritrovava prima della partenza. Le mansioni possono essere oggetto di cambiamento con una conseguente alterazione positiva o negativa delle motivazioni personali: ad esse è direttamente collegato il buon raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Una volta raggiunto il nuovo ambiente di lavoro resta di fondamentale importanza attivare il senso pratico comunicativo, ovvero attivare quella predisposizione interpersonale che fin da subito risulta essere un ostacolo per la creazione di relazioni con persone con altri punti di vista, costumi, consuetudini e culture.

In questo punto ritorna utile rispolverare le direttive imposte durante la fase di accompagnamento della casa madre per far sì che il lavoratore riesca a gestire qualsiasi tipo di relazione evitando la nascita di problematiche durante l'intera durata di permanenza all'estero della persona.

Riassumendo dunque tutte queste caratteristiche, il lavoratore dovrà interfacciarsi con tre livelli di adattamento differenti: livello operativo (mansioni), interpersonale (relazioni) ed extra lavorativo (vita quotidiana connessa alla presenza o meno della famiglia).

Se la persona a fronte di questi mutamenti riesce a gestire grazie agli aiuti dettati dalla casa madre qualsiasi tipo di situazione gli si prospetti, egli sarà inevitabilmente in grado di portar a termine in maniera efficiente gli obiettivi fissati, lasciando spazio alla crescita individuale.

Le nuove competenze e conoscenze del contesto nel quale andrà a relazionarsi saranno un bacino di arricchimento per il candidato: egli sarà in grado di esprimere la propria personalità e avrà modo di poter trasmettere le proprie esperienze che, se indirizzate in un'ottica di co-working all'interno di un gruppo, sensibilizzeranno il miglioramento delle performance aziendali.

1.6 Approcci alla gestione del personale e la scelta degli investimenti: Greenfield o acquisizioni?

In questo paragrafo verranno principalmente approfonditi i diversi approcci di gestione delle risorse umane dal punto di vista IHRM (International Human Resources Management) per

capire come, a seconda del tipo adottato, venga raggiunta la migliore realizzazione strategica possibile.

Una volta preso in considerazione il contesto internazionale le imprese si ritrovano a dover interfacciarsi con una molteplicità di fattori che non sono presenti all'interno del mercato domestico. A tal proposito sono state definite tre tipologie di approcci gestionali: approccio etnocentrico, policentrico e geocentrico.

In riferimento al primo approccio, successivamente approfondito con il caso IKEA presente nel terzo capitolo, possiamo considerarlo come la situazione di partenza dalla quale poi "costruiremo" la definizione del secondo e terzo approccio.

Per etnocentrismo intendiamo quella strategia adottata dalla casa madre volta ad inviare risorse umane in veste di manager in posizioni di fondamentale importanza all'interno delle sedi estere, le cosiddette subsidiaries. Lo scopo di questa decisione è puramente quello di allocare persone di fiducia che possano mantenere vivo lo spirito aziendale e che in qualche modo possa rappresentare al meglio delle proprie capacità lo stile e l'engagement aziendale.

L'utilizzo di questa strategia comporta inevitabilmente dei rischi per coloro che dovranno materialmente attuarla: se da un lato il vantaggio da essa derivante sta nell'esportazione della cultura aziendale da parte di una persona del tutto formata e professionale, dall'altro lato quest'ultima dovrà andar incontro a degli ostacoli nel momento in cui entreranno in gioco i fattori ambientali esterni.

Questo approccio date la migliore adattabilità in un contesto per lo più stabile sarà preferenziale per quelle imprese che sono focalizzate in un mercato domestico, le quali adotteranno una strategia di comunicazione della cultura aziendale basata sull'utilizzo di manager fidati: la comunicazione dunque con le subsidiaries è puramente controllata e gestita da parte dell'headquarter.

A questo punto abbiamo fondamentalmente analizzato l'approccio etnocentrico dal punto di vista economico aziendale; ora invece guardando dal lato manageriale della persona in veste di expatriate possiamo analizzare questo approccio definendolo come una vera e propria occasione per il candidato di arricchire il proprio portafoglio di conoscenza garantendogli uno sviluppo dal punto di vista carrieristico del tutto non indifferente. Alcuni ostacoli però possono incorrere anche sul piano individuale, ovvero nel momento in cui gli expatriates si ritrovano a doversi confrontare con un pool dirigenziale estero del tutto sconosciuto e non prevedibile ex ante. Un possibile scenario esemplificativo potrebbe consistere nella mancata integrazione dell'espatriato all'interno del pool aziendale estero, minacciando dunque il

raggiungimento degli obiettivi finali, data la mancanza di comunicazione di informazioni chiave per la risoluzione degli stessi.

Questo tipo di situazioni potrà essere ovviato se le imprese adotteranno il secondo tipo di approccio, ovvero una strategia policentrica. L'approccio policentrico è essenzialmente basato sull'utilizzo di manager selezionati nel Paese ospitante (home country). In questa situazione di maggiore flessibilità i fattori ambientali esterni non risultano essere più un ostacolo per la gestione aziendale in quanto essi sono del tutto conosciuti all'interno della subsidiary, di conseguenza attraverso l'adozione di questa tipologia di approccio potrebbe essere ovviato il problema di adattamento alla lingua locale (language barrier) riducendo in tal senso gli ingenti costi di cultural training e di accompagnamento familiare per l'expatriate.

Ulteriore aspetto positivo in tal senso risulta essere la garanzia di continuità del management all'interno della subsidiary, eliminando il fattore turnover delle posizioni chiave manageriali invece del tutto presente all'interno dell'approccio etnocentrico.

Le imprese sono solite adottare l'approccio policentrico quando sono di fronte a differenze culturali molto ampie tra il Paese d'origine ed il Paese ospitante: di conseguenza esse preferiranno assumere un manager che ha già piena conoscenza dell'ambiente locale sul piano economico, culturale e sociale. Le differenze culturali inevitabilmente sviluppate saranno fonte di valore aggiunto per la casa madre, la quale ne trarrà beneficio nel flusso di informazioni nascenti tra le due sedi, avendo così la possibilità di diffondere la conoscenza acquisita all'interno della propria organizzazione.

Un ultimo approccio di possibile attuazione risulta essere quello geocentrico di primaria importanza per quelle imprese che invece assumono una configurazione world wide. I vantaggi che da esso ne derivano stanno nella condivisione di molteplici culture a livello implementativo. Ciò sta a significare che la selezione effettuata da questo tipo di imprese è rivolta principalmente alla ricerca di una massima professionalità, di un'eccellenza totalmente unica presente all'interno di ogni subsidiary dei diversi paesi. Da un confronto tra quest'ultimo approccio ed il precedente è possibile definire la visione geocentrica come soluzione risolutiva della possibile creazione di federazioni nazionali interne, altamente verificabili adottando un approccio policentrico, ed inoltre promotrice di una global resource sharing volta allo sviluppo di una prospettiva globale.

Quando un'impresa avvia la decisione secondo la quale intende stabilizzarsi definitivamente nel nuovo mercato, occorre tenere in considerazione se acquisire una compagnia già esistente o se crearne una nuova da zero, ovvero se implementare la Greenfield strategy.

La decisione presuppone innanzitutto uno studio del mercato all'interno del quale si decide di entrare, poiché il l'apparato istituzionale e le caratteristiche culturali sono aspetti da tenere in considerazione.

Guardando al Paese ospitante, esso potrebbe prevedere delle restrittive regolamentazioni limitative alle partecipazioni azionarie nelle imprese locali presenti all'interno del territorio per le quali è necessario dunque la creazione di una nuova organizzazione. A differenza di questo caso invece, è possibile che l'impresa per motivi quali l'acquisizione di nuove risorse piuttosto che l'opportunità di investimento a lungo termine decida di orientarsi verso un'acquisizione. Se l'impresa invece ha l'obiettivo di replicare all'estero le proprie risorse e le proprie potenzialità sarà di conseguenza più opportuno indirizzarsi in un investimento di tipo greenfield.

Quando il cross-cultural context non è del tutto distante tra i due paesi è preferibile optare dunque per un investimento greenfield in modo tale da poter avviare l'attività garantendo lo sfruttamento delle competenze insite all'interno dell'impresa, riproducendole nel nuovo Paese. Al contrario, quando il divario contestuale è maggiore, è essenzialmente più efficiente indirizzarsi verso un'acquisizione di un'impresa già operante nel mercato di riferimento. Quest'ultimo garantirà la raccolta di un nuovo bacino di informazioni manageriali tipiche del nuovo contesto che potranno risultare particolarmente utili ai fini dello sviluppo del capitale umano.

Cultura, tecnologia, reputazione, istituzioni e contesto economico risultano dunque essere le variabili chiave di studio per la scelta di ingresso all'interno di un nuovo mercato al fine di poter garantire per quanto possibile il raggiungimento di un ottimo investimento senza incorrere in quello che può essere definito il problema del rientro, del quale si avrà modo di approfondirne rischi e benefici nel prossimo capitolo.

Capitolo 2

DALL'ASPIRAZIONE ALLA CARRIERA INTERNAZIONALE ALLA DIVERSITY MANAGEMENT POLICY

2.1 Il motivo per cui le imprese sviluppano il capitale umano

La progressiva migrazione internazionale che ha visto partecipare il mercato globale a partire dalla metà degli anni '90 ha lasciato spazio ad una nuova figura di lavoratore: l'expatriate.

Le scelte strategiche aziendali hanno subito notevoli modifiche, frutto dell'esigenza di adottare una visione economica più ampia che fosse in grado di gestire la nuova identità del capitale umano: da qui poi si alimenterà l'importanza che oggi ricopre lo sviluppo del personale all'interno di un'azienda.

L'ottica di implementazione dello sviluppo del people management risiede nell'interesse dell'impresa verso l'adozione di questo aspetto della strategia.

Un'impresa che non ritiene di fondamentale importanza la gestione delle risorse umane non sentirà la necessità di investire risorse per uno sviluppo delle stesse poiché adatterà la pratica come un'attività di vera e propria valorizzazione volta ad assicurare al lavoratore le capacità per poter ricoprire un determinato ruolo organizzativo.

Se un'impresa invece è indirizzata ad una gestione basata sulla resource based view avrà una visione del people management come fondamentale per la creazione di un vero e proprio vantaggio competitivo aziendale, utilizzando dunque lo sviluppo interno come scelta strategica per il raggiungimento di particolari obiettivi aziendali.

Dunque se guardiamo alla gestione del capitale umano come un trampolino di lancio per creare valore competitivo possiamo definirla come un insieme di mezzi atti a coinvolgere il dipendente volti ad accrescere la spinta motivazionale, a sviluppare le competenze e farlo sentire parte integrante dell'organizzazione; la pianificazione delle carriere e i processi di formazione sono due degli esempi pratici utilizzati a tale scopo.

Quando si parla di sviluppo aziendale certamente non è sufficiente osservare il lato organizzativo interno ma occorre soffermarsi in quella che è definita la vera determinante: la sfera individuale del lavoratore.

Ad oggi le imprese devono affrontare un nuovo contesto organizzativo formato infatti da lavoratori sempre più consapevoli del loro ruolo, attenti ai loro bisogni e promotori delle loro aspirazioni. A differenza degli anni novanta, ad oggi la persona valuta maggiormente il posto di lavoro in base alle possibilità di ritorno che questo potrebbe garantire. Esso infatti viene valutato non solo dal punto di vista remunerativo ma attiva un parametro di valutazione legato ai benefit, alla possibilità di accrescere la propria posizione professionale e alla qualità della vita che il lavoratore ne potrebbe di conseguenza trarre.

Tenendo conto di queste nuove esigenze individuali le imprese si ritrovano dunque a dover prestare maggiore attenzione, in fase di pianificazione, alle possibili demotivazioni del personale poiché, qualora questo ne risultasse insoddisfatto, potrebbe causare nella peggiore delle ipotesi l'abbandono del posto di lavoro.

Come da un lato la globalizzazione ha spinto le imprese a dover investire ingenti risorse nello sviluppo delle risorse umane, dall'altro lato esse devono essere in grado di gestirlo nel migliori dei modi essendo un aspetto del tutto dinamico e continuamente fonte di modifiche strutturali. Le imprese si ritrovano quindi ad abbandonare l'operatività del presente e ad accogliere una visione indirizzata ad anticipare quello che potrebbe accadere nel futuro. Questo sviluppo assume la vera e propria veste di mezzo attraverso il quale gli HR manager saranno in grado di monitorare e reagire alle esigenze sia interne che esterne per poter dare spazio alla sperimentazione di progetti atti a fronteggiare la nuova e rischiosa variabile "Tempo".

2.2 Globalizzazione e internazionalizzazione

Come brevemente introdotto nel precedente paragrafo, la globalizzazione può essere definita nel XXI secolo una degli attori principali dell'era del cambiamento diffusa nel mercato.

In particolar modo è stata l'agente che ha colpito in primis le imprese ma sempre più si è addentrata all'interno delle famiglie cambiando il modo di pensare e di agire delle persone.

Guardando dunque ad un'integrazione tra il mondo "sociale" ed "imprenditoriale" è bene soffermarsi sul perché le nuove esigenze nate dal cambiamento influenzino così fortemente le scelte strategiche aziendali sul piano della gestione delle risorse umane.

La possibilità di aumento del flusso di capitale in circolazione, la diffusione di un'informazione a 360°, l'abbassamento delle differenze culturali ed economiche e

l'allineamento delle legislazioni nazionali possono infatti essere considerati come i fattori che configurano l'oggetto di questo argomento: la globalizzazione.

L'evoluzione naturale del fenomeno è stata la traslazione delle imprese da una visione limitata ai confini del territorio d'origine ad una visione del tutto nuova, l'internazionalizzazione.

Nessuna di esse tutt'ora presenti nel mercato può considerarsi immune a quest'influenza.

Sotto il profilo strategico le imprese si sono adoperate nel razionalizzare la loro catena del valore in luoghi dove esse potrebbero avere maggiori possibilità di ritorno: basti pensare per esempio al mercato dell'abbigliamento, il quale per abbattere i costi di manodopera è costretto a dover esportare la produzione nei paesi dove il costo del lavoro è più basso.

Se è evidente che l'internazionalizzazione delle imprese da un lato crea maggiori benefici organizzativi, dall'altro pone l'azienda di fronte a numerosi rischi. Difatti per poter competere all'interno di un grande mercato, popolato da imprese dalle diverse caratteristiche sul piano culturale ed organizzativo occorre definire in primis la propria posizione strategica.

Le imprese si ritrovano davanti ad un bivio nella fase di scelta: sviluppare una strategia mirata alla differenziazione locale o adoperare una strategia di integrazione globale?

Se guardiamo alla globalizzazione dal lato di interesse nella gestione delle risorse umane una delle conseguenze naturali è stato il frutto degli International assignments, i quali hanno di fatto indotto le imprese ad utilizzarli come base per la creazione della strategia competitiva.

Durante la fase di pianificazione strategica l'impresa deve tener conto di molteplici aspetti i quali verranno successivamente approfonditi e che possono di fatto consistere in veri e propri ostacoli per il raggiungimento degli obiettivi prefissati: la cultura del territorio nazionale e le caratteristiche dell'apparato istituzionale locale.

Se guardiamo alla gestione del capitale umano in base all'ostacolo istituzionale, possiamo definire che la difficoltà di pianificazione delle strategie applicabili risiede nel fatto che un Paese completamente differente da quello di origine sul piano istituzionale quali il governo, i sindacati e gli istituti scolastici mette a dura prova la stabilità decisionale degli HR Manager.

La cultura del territorio nazionale è invece uno degli aspetti che maggiormente determina il modo di pensare e di agire di una popolazione. Se sul piano istituzionale è quasi sempre possibile arrivare ad un accordo o ad una forma di allineamento di pensiero, le differenze culturali tra i vari paesi possono invece essere fonte di veri e propri rischi di fallimento degli incarichi internazionali, creando talvolta conflitti tra le diverse entità nazionali.

2.3 Contesto organizzativo ed eterogeneità culturale

La cultura di un Paese è sicuramente uno dei maggiori ostacoli che gli expatriates possono affrontare nel momento in cui entrano nel vivo della vita quotidiana della comunità locale.

Per evitare in qualche modo la formazione di difficili eventi di inserimento in un determinato contesto locale, le imprese si sono adoperate nel favorire dei piani di analisi delle differenze culturali dei diversi paesi oggetto di mobilitazione.

L'obiettivo di tale pianificazione è quella di ricercare nella moltitudine di caratteristiche nazionali quelle similitudini o lontananze tali da poter definire una strategia di localizzazione della sede all'estero (subsidiary).

Definendo la cultura come quell'insieme di valori, significati, costumi e simboli che scaturiscono dall'interazione delle persone all'interno di un'unica comunità è notevole che vari sono i fattori che possono contraddistinguere una cultura da un'altra.

Per esempio variabili che particolarmente contraddistinguono una cultura possono essere la concezione del tempo della comunità, il modo di comunicare, la gestione dello spazio.

Se guardiamo invece la cultura dal punto di vista aziendale essa assume la qualifica di "cultura organizzativa" in quanto è l'insieme delle pratiche manageriali comunemente usate dal management.

Nella pratica di gestione delle risorse umane esistono due fondamentali modelli a cui fare riferimento per rendere evidente ai fini della pianificazione, le differenze culturali ed il loro potenziale di influenza nel contesto organizzativo aziendale.

2.3.1 Il modello di Hofstede e le sue criticità

Gli studi che stanno alla base del cross cultural management volti a favorire una chiara descrizione e confrontabilità di quelli che sono i comportamenti lavorativi nelle diverse culture mondiali hanno dato forma ad un modello utile a capire le dinamiche che si instaurano nei rapporti tra la cultura e il management aziendale.

Il modello elaborato da Hofstede (1980) si basa essenzialmente sull'esistenza di una forte correlazione tra soluzione organizzativa e cultura: le imprese difatti si ritrovano a dover adattare la prima nei rispetti della seconda.

Hofstede propone di seguire il modello analizzando cinque principali dimensioni di studio che determinano le differenze nei diversi contesti lavorativi:

- **Power Distance (distanza di potere):** indicazione di quanto le persone accettino una forma di differenza di potere tra classi o istituzioni sociali come il governo, le organizzazioni e la famiglia. Più il soggetto tende a esporre una resistenza emotiva, tanto più l'individuo sarà contrario. Organizzazioni particolarmente propense a questa forma di dimensione di distacco sono quelle dotate di una suddivisione del personale interno di forma gerarchica, di conseguenza ci saranno notevoli differenze retributive e un forte senso di iniquità interna percepita. Qualora un'organizzazione fosse contraria a questa forma di divario si rappresenterà maggiormente decentralizzata e del tutto aperta all'utilizzo di relazioni consultive.
- **Uncertainty Avoidance (Avversione all'incertezza):** definizione secondo la quale gli individui all'interno di un'organizzazione sono maggiormente propensi alla gestione di situazioni certe piuttosto che fortemente esposte a possibili rischi ed incertezze. Una struttura altamente burocratica con regole predefinite e difficilmente adattabili alle nuove forme di cambiamento sarà sicuramente idonea per quegli individui fortemente avversi al rischio. Al contrario, persone dinamiche ed amanti della flessibilità con maggiore spirito di intraprendenza sapranno gestire la situazione con più facilità.
- **Femininity vs. masculinity (Femminilità-Mascolinità):** indica la predisposizione delle persone a seguire ed agire secondo valori prettamente maschili piuttosto che femminili. Per esempio le organizzazioni dove predomina l'aspetto mascolino saranno particolarmente caratterizzate da un ambiente interno in cui spicca il mito del successo, dell'orientamento al risultato e al senso di dominio. Mentre in ambienti perlopiù femminili le caratteristiche che entreranno in campo saranno legate maggiormente alla creazione di un'empatia organizzativa volta all'armonia e alla solidarietà tra colleghi.
- **Individualism vs. collectivism (Individualismo-Collettivismo):** quanto più l'ambiente interno di un'organizzazione sarà coeso ed armonioso tanto più la strategia adottata sarà volta alla condivisione collettiva delle idee, al team building. Le imprese maggiormente individualiste invece dovranno affrontare in primo piano i bisogni individuali che scaturiscono da un ambiente in cui ogni persona sarà prettamente responsabile di quanto operato senza possibilità di confronto con gli altri colleghi. Ognuno farà valere solo ed unicamente la propria voce.
- **Confucianism or long-term orientation (Orientamento a breve-lungo termine):** quest'ultima dimensione è stata introdotta da Hofstede per poter definire in che modo la cultura si confronta con la variabile tempo. Le persone particolarmente orientate al lungo termine

risultano essere maggiormente flessibili alle condizioni esterne e riflessive in quanto tendono a rinunciare alla realizzazione di un obiettivo immediato in attesa di un maggiore beneficio futuro. Gli individui invece maggiormente propensi al breve termine saranno prevalentemente conservatrici delle tradizioni, bisognose di gratificazioni in vista di un risultato raggiunto e particolarmente orientate ad una forma di relazione interpersonale basata sul rispetto.

Grazie a quest'analisi multidimensionale Hofstede ha potuto esprimere un giudizio dei paesi risultanti, secondo diverse caratteristiche, particolarmente simili.

Il modello qui sopra descritto presenta inoltre delle criticità rispettivamente rappresentabili: un primo difetto riscontrato nello studio è stata l'assunzione secondo la quale esiste una relazione lineare tra cultura e Paese oggetto di analisi. Di conseguenza non tenendo conto dei cambiamenti frutto della globalizzazione il modello non è stato considerato del tutto preciso.

Il secondo difetto riscontrato è stato rispettivamente il non aver tenuto in considerazione della presenza di numerose unità sub culturali all'interno di uno stesso Paese.

L'unione di queste imprecisioni hanno dato spazio a molte critiche del modello descritto che però nel tempo ha assunto il merito di aver dato avvio ad una serie di studi, origine di modelli maggiormente precisi e complessi, tra i quali il progetto GLOBE.

2.3.2 Il progetto GLOBE

Il progetto GLOBE è stato uno studio condotto da Robert J. House nel 1991 creato essenzialmente sulla base di una squadra di 170 ricercatori provenienti da 62 paesi diversi. L'acronimo GLOBE sta ad indicare rispettivamente "Global Leadership and Organizational behavior Effectiveness", in altre parole, un progetto fondato sull'individuazione degli impatti che i valori culturali dei diversi paesi hanno sulle politiche organizzative aziendali: come le forti interrelazioni fra culture e assetto organizzativo riescano in qualche maniera a determinare il grado di successo di un'impresa.

Esso può essere considerato come il proseguo dello studio iniziato da Hofstede attraverso il suo modello multidimensionale con il quale condivide alcune caratteristiche di analisi come per esempio: l'avversione all'incertezza, l'orientamento al breve-lungo termine e la distanza di potere.

A queste prime dimensioni accolte dal precedente modello se ne sono aggiunte molte altre:

- L'orientamento al risultato: indice individuale in grado di esprimere il livello di prestazione al fine del raggiungimento di un determinato obiettivo.
- L'orientamento alla relazione: la modalità in cui una popolazione rispetto ad altre premia un particolare comportamento di altruismo o generosità o di come al contrario, un comportamento negativo venga sanzionato.
- L'assertività: indice di quanto gli individui adottino uno spirito competitivo all'interno di un gruppo.
- Collettivismo istituzionale: indica in che modo una cultura può influenzare l'importanza della partecipazione attiva del cittadino nelle questioni pubbliche.
- Collettivismo di gruppo: indice di quanto l'individuo si senta parte di un nucleo sociale quale per esempio la famiglia o gli amici più cari.
- Uguaglianza di genere: indice del grado di differenze tra sessi percepito all'interno degli ambienti lavorativi.

Dallo studio condotto dal progetto GLOBE, grazie alle ulteriori dimensioni analizzate è stato possibile anche in questo caso assegnare ai diversi paesi un relativo punteggio di classificazione con la definizione di questi ultimi in appositi cluster.

Dieci sono i cluster emersi dallo studio in cui è stato possibile raggruppare i 62 paesi considerati: Europa Latina, America Latina, Europa del Nord, Africa subsahariana, Europa tedesca, Medio oriente, Europa orientale, Asia meridionale, Paesi anglosassoni, Asia confuciana).

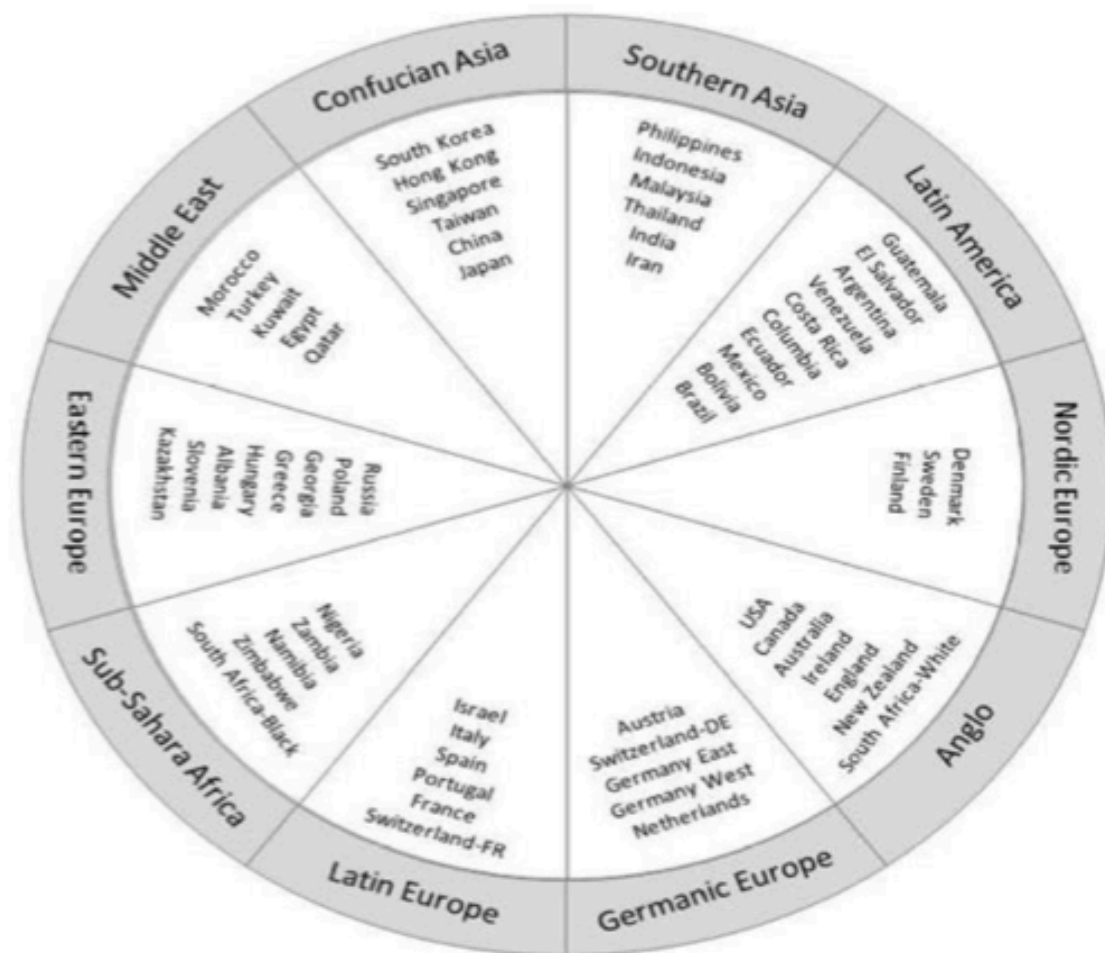


Figura 3: Culture clusters in the GLOBE Study.³

Successivamente alla suddivisione dei paesi in cluster il modello oggetto di studio riduce statisticamente le scale a 6 tipologie di leadership:

- Leader orientato alla performance : fissa obiettivi con standard relativamente alti, è una sorta di innovatore e promotore della decisione, cerca di ispirare il gruppo con una visione stimolando i componenti allo spirito di appartenenza e facendo risaltare i valori solidi che ne stanno alla base.
- Leader orientato al Team: profondo orgoglio, collaborazione, lealtà tra i membri del gruppo. Il maggiore obiettivo raggiungibile per il leader è la coesione dei pensieri individuali per il raggiungimento dell'obiettivo comune.
- Leader partecipativo: persona predisposta all'incoraggiamento attraverso degli input o possibili soluzioni con lo scopo di lasciare spazio anche agli altri componenti attraverso la delega delle mansioni.

³ F. Faggioni, Leadership e contesti interculturali: The Globe Study, dicembre 2016

- Il leader umano: compassionevole e generoso, dotato di molta pazienza e principalmente focalizzato al benessere del gruppo.
- Il leader apologo: amante delle procedure, utilizza dei comportamenti che accentuano la sua posizione cercando di evitare la loss of face. Preciso nel perseguimento della sicurezza dei membri del gruppo.
- Leader autonomo: dotato di un forte spirito di indipendenza, individualista e con un forte senso di concentrazione della leadership attorno a sè.

Seguendo quest'analisi è dunque possibile definire che l'efficacia dello stile manageriale organizzativo aziendale dipende dal contesto culturale nel quale si va ad operare, dall'approccio alla cultura aziendale presente all'interno dell'organizzazione, se indirizzata ad un approccio etnocentrico piuttosto che policentrico, ed infine dalla cultura del Paese all'interno del quale si desidera implementare il proprio business.

Se questi tre livelli culturali sono chiari allora il manager di una determinata impresa, se la società all'interno della quale desidera espandersi appartiene allo stesso cluster, non avrà alcuna difficoltà nel promuovere le proprie pratiche gestionali. Viceversa, qualora la casa madre e la sussidiaria appartengano a due paesi completamente distanti sotto ogni profilo, il management dovrà prendere l'importante decisione su come attuare l'implementazione delle politiche aziendali senza incorrere in conflitti interni.

2.4 Il mondo attraverso gli occhi degli expatriates

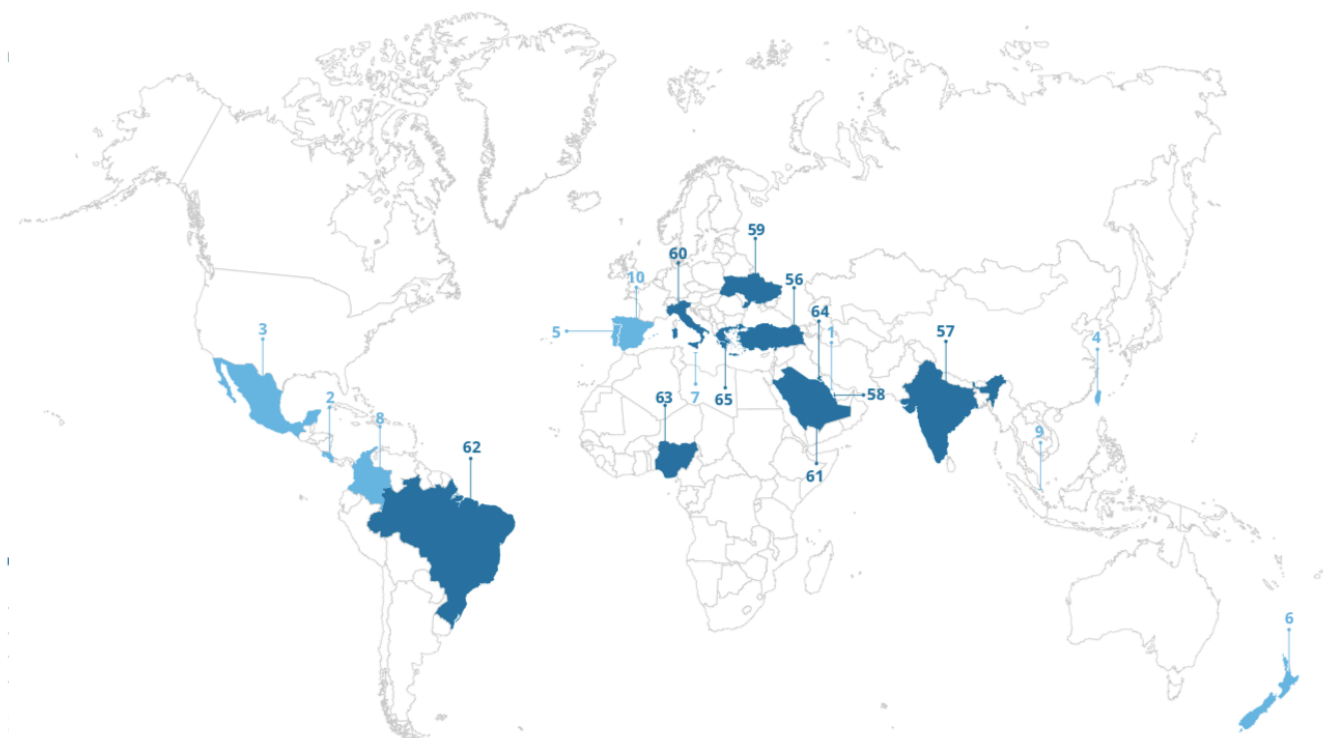


Figura 4: The top expat destinations 2017⁴

Considerando l'immagine qui sopra riportata e facendo riferimento a quanto preannunciato nel primo capitolo è importante avere una chiara idea delle destinazioni maggiormente al centro della scena quando parliamo di global mobility. Se nell'immaginario collettivo nazioni come Germania, Francia, Stati Uniti ed Inghilterra risultano essere i paesi maggiormente prescelti in un'ipotesi di trasferimento all'estero, il grafico qui presente riassume il contrario. Infatti, da quanto emerso in una ricerca condotta lo scorso anno, le destinazioni posizionate ai primi posti della classifica mondiale risultano essere: Bahrain, Costa Rica, Mexico, Taiwan, Portugal, New Zealand, Malta, Colombia, Singapore e la Spagna ritrovando infine l'Italia al sessantesimo posto.

Ma quali sono essenzialmente i fattori che incidono nella scelta del Paese di destinazione? E quali motivazioni stanno alla base della continua mobilitazione internazionale che vede continuamente coinvolte oggi giorno moltissime persone?

⁴ Inter Nations, Expat Insider 2017.

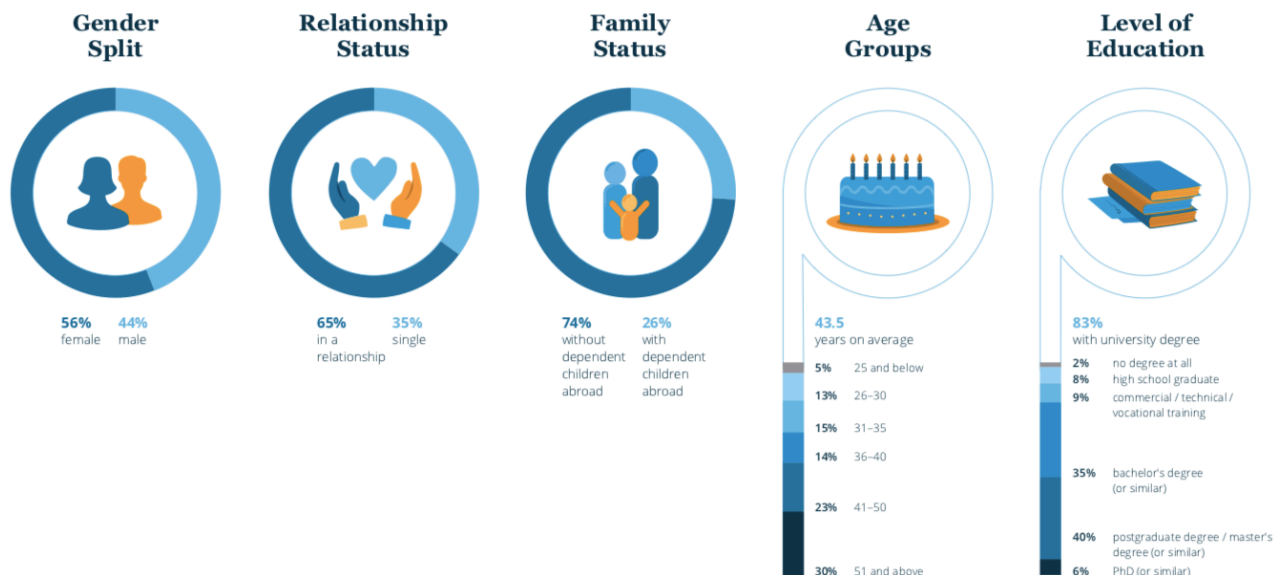


Figura 5: Expat statistics⁵

Le ragioni per le quali le persone sono costrette a rivedere il luogo della loro quotidianità possono essere infinite ma essenzialmente riconducibili alla ricerca un nuovo o migliore posto di lavoro qualora il Paese d'origine non disponga delle condizioni necessarie a favorire e garantire nel tempo un determinato impiego; ulteriore motivazione risulta essere il raggiungimento del coniuge all'estero in quanto questo ultimo international expatriate per un periodo maggiore di 5 anni ed infine la motivazione al centro dell'approfondimento: l'assunzione di un incarico all'estero in veste di International assignee. Raggiunge agli ultimi posti della classifica la motivazione secondo la quale moltissime persone cercherebbero di avere un livello qualitativo di vita al di fuori del Paese d'origine.

Come configurato dallo studio condotto da Expat Insider, l'individuo medio soggetto a particolare interesse, al contrario di quanto comunemente si è soliti pensare, risulta essere con una percentuale pari al 56% la figura femminile: di età compresa tra i 40 e i 45 anni di età, in possesso un titolo di studio universitario e impegnata in una relazione per il 68% del campione.

Dopo una prima generale panoramica internazionale di seguito si avrà modo di avere un'analisi più specifica, circoscritta al contesto nazionale italiano.

⁵ Inter Nations, Expat Insider 2017.

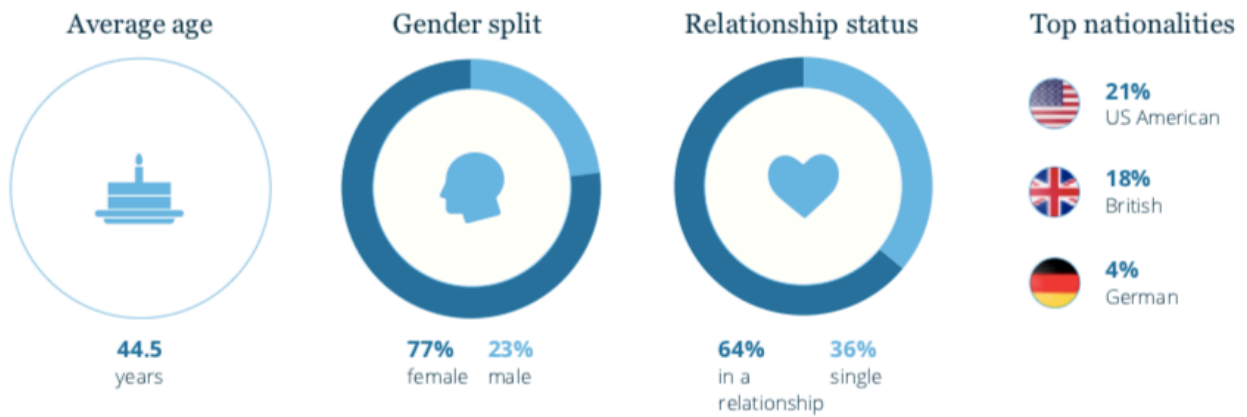


Figura 6: Country report, expatriates in Italy.⁶

La configurazione dell'espatriato medio, impiegato in Italia per motivi lavorativi risulta essere come nel panorama internazionale la figura femminile con un'età media di 45 anni, impegnata e proveniente principalmente dagli Stati Uniti d'America. Al secondo posto come nazione di provenienza per il mondo expatriates risulta essere il Regno Unito e al terzo posto la Germania.

Il panorama estero dalle caratteristiche totalmente diverse rispetto all'immaginario comune che vede l'uomo al centro della scena lavorativa, dedito allo sviluppo di una solida carriera internazionale e al raggiungimento di un solido successo individuale, si riscontra con un mercato del lavoro interno prevalentemente caratterizzato da una forza lavoro femminile, impiegata per quasi il 20% nel settore scolastico.

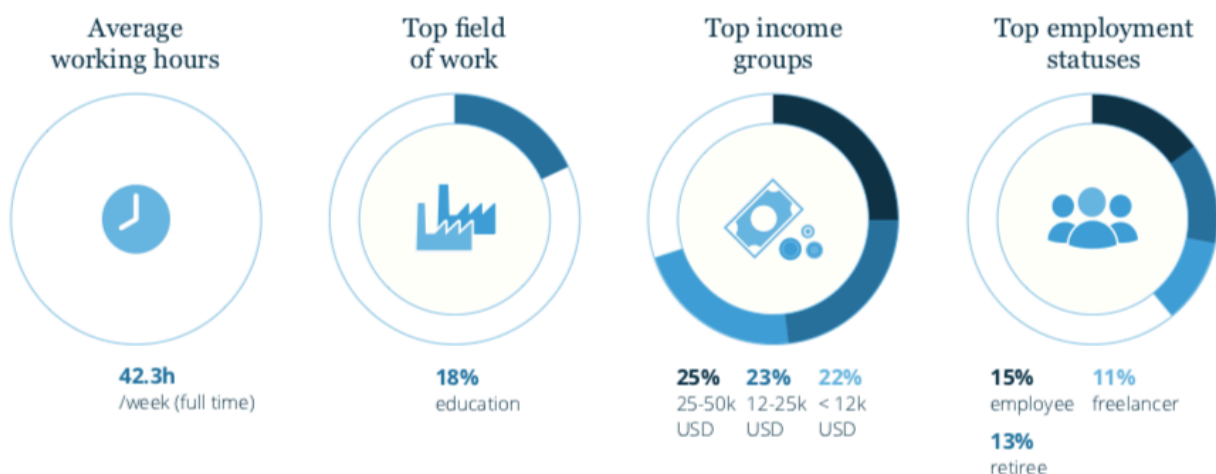


Figura 7: Country report, working in Italy.⁷

⁶ Inter Nations, Expat Insider 2017.

⁷ Inter Nations, Expat Insider 2017.

Ripercorrendo il punto di partenza iniziale, la scelta effettuata delle imprese di internazionalizzarsi ed entrare in contatto quindi con una moltitudine di sfaccettature nazionali interne non deve però trarre in inganno. Appare evidente quindi come la realtà interna ad un Paese risalti in primo piano rispetto alla creazione del valore, risultato solamente consequenziale e residuale alla fase di integrazione nel Paese oggetto di interesse. Se da un lato è vero che si sta progressivamente assistendo ad un appiattimento delle differenze culturali economiche e sociali, grazie alla globalizzazione che ha omogeneizzato lo stile di vita e i comportamenti della maggior parte delle persone è altrettanto vero che dall'altro lato l'unica alternativa disponibile per potersi distinguere dalla concorrenza è quella di valorizzare le differenze nazionali e locali di cui si è a conoscenza.

2.5 La salvaguardia dell'investimento nell'international assignment

Durante l'espatrio la persona in veste di mandato coltiva una serie di conoscenze, competenze, ambizioni e spirito critico: caratteristiche particolarmente garantite grazie all'opportunità emergenti continuamente disponibili all'individuo in quanto direttamente esposto ad un confronto con l'ambiente lavorativo e sociale.

Facendo riferimento alle aspettative che la persona sviluppa in sé risulta particolarmente difficile da parte dell'impresa gestire quello che gli studiosi chiamano "shock da rientro".

Lo shock al quale gli individui sono sottoposti durante il loro soggiorno all'estero li pone di fronte ad un senso di smarrimento di nostalgia che li potrebbe portare alla rischiosa scelta di abbandonare il posto di lavoro.

Per l'impresa risulta fondamentale gestire questa tipologia di rischio poiché le risorse investite da parte dell'organizzazione sono direttamente correlate con la buona riuscita degli obiettivi prefissati.

Durante il soggiorno all'estero l'impresa si occupa di inviare dei segnali di fondamentale importanza all'expatriate; segnali che da un lato cercano di comprendere le evoluzioni che hanno direttamente interessato la persona: comprendere le esigenze e intervenire di conseguenza è il primo step che l'impresa effettua in fase di preparazione al rientro.

A completamento della fase iniziale di adattamento al contesto locale in cui l'expatriate è inviato l'impresa offre un percorso di riadattamento nell'organizzazione interna:

approfondimenti culturali, workshop, lezioni individuali in modo tale da favorire al dipendente il mantenimento della motivazione che lo spinge a restare in azienda e garantirgli un guadagno in termini di soddisfazione.

Se è vero che in prima istanza il lavoratore inviato all'estero ha ampliato i propri orizzonti culturali e quindi si aspetterà un livello qualitativo di formazione all'altezza all'interno dell'organizzazione d'origine, occorre tenere in considerazione che il pacchetto retributivo resta un punto di focale importanza in merito all'attrattività del posto di lavoro.

Migliorare il pacchetto retributivo di un'espatriate risulta essere il secondo step di fidelizzazione del dipendente; oltre a migliorare la sensazione di benessere dello stesso favorisce il miglioramento della sensazione di equità percepita e del livello di competitività interno.

Sebbene gli HR manager di molte aziende sono a conoscenza di questo particolare rischio che coinvolge l'impresa nella fase di rientro, è ancora poco diffusa nella pratica la vera gestione del rischio ad essa connessa. Il non curare questo aspetto si traduce a mano a mano in una sensazione di disinteresse nei confronti del disagio provato dai lavoratori stessi, i quali ritrovandosi demotivati influenzano negativamente il livello di performance nel raggiungimento degli obiettivi provocando infine un innalzamento del turnover volontario.

L'impresa si ritrova dunque ad effettuare molti mesi prima dell'invio all'estero un investimento di notevole portata non avendo la totale certezza di trarre congruo beneficio dallo stesso.

A tutela di questa eventuale situazione critica le imprese oggi giorno attuano comunemente due tipologie di soluzioni: una prima soluzione di forma scritta, consistente in un vero e proprio accordo. L'impresa nella fase di rientro del dipendente si farà carico di una serie di operazioni tali da poter garantire alla persona interessata un posizione lavorativa consona al livello esperienziale cumulato all'estero. In alternativa l'impresa potrà adottare una strategia di affiancamento alla persona: la predisposizione di un mentore per un periodo definito potrà riallineare e preparare il dipendente alle possibili difficoltà emergenti.

In entrambi i casi l'impresa si vedrà assoggettare ulteriori costi che in un'ottica a breve termine comporteranno un innalzamento dell'investimento già effettuato nella fase iniziale, ma a lungo andare garantiranno all'organizzazione la fidelizzazione del dipendente, innescando così un processo di conservazione delle competenze ed esperienze maturate, fonte di conseguimento del vantaggio competitivo.

2.6 Introduzione al Diversity management

Come precedentemente accennato, una forza lavoro qualificata, diversificata e innovativa è la chiave di accesso per il successo degli affari. Per poter mantenere costante questa peculiarità occorre però puntare su un particolare aspetto: il miglioramento della diversità della forza lavoro frutto della globalizzazione e la gestione del mix culturale organizzativo nascente a livello aziendale.

Naturale e spontanea risulta essere la questione del perché le aziende nel 2018 si ritrovano ad implementare politiche di gestione della diversità. Alcuni studiosi hanno tentato di dare risposta sostenendo che le aziende al giorno d'oggi hanno estremo bisogno di superare la carenza di manodopera attraverso l'assunzione di personale qualificato.

La specializzazione delle persone, necessaria dunque al successo imprenditoriale non tiene però conto di una leggera sfumatura di fondamentale importanza: i diversi background culturali del personale assunto.

In particolare le multinazionali stanno cercando di migliorare sempre più la propria capacità di gestione a livello internazionale della forza lavoro attraverso numerose iniziative volte a trattenere persone competenti in azienda in grado di lavorare attraverso i confini nazionali, abbattendo le cosiddette “barriere linguistiche” e “culturali”.

Oltre alla garanzia di avere una forza lavoro diversificata, le imprese hanno anche necessità di competenze per poterla gestire e creare degli ambienti organizzativi pro attivi in un'ottica di accoglienza del “diverso”. Il clima aziendale diventa attore principale di influenza dello scenario individuale di carriera personale che a sua volta assume un ruolo di influenza sui risultati organizzativi attesi. Equità, rispetto e pari opportunità diventano parte integrante della strategia aziendale.

Le imprese rispondono a questo bisogno implementando un'ampia gamma di programmi di gestione del personale volte al miglioramento dell'ambiente di lavoro piuttosto che allo sviluppo di un'esperienza memorabile del personale stesso; orari flessibili, smart working, sicurezza sul lavoro e training costante sono alcuni degli esempi di soluzioni adottate dalle aziende negli ultimi anni.

Se da un lato la gestione della diversità nasce nelle aziende sotto forma di bisogno, dall'altro lato questo stimolo gli consente di adattarsi con maggiore facilità alla continua e mutevole domanda del mercato, migliorando di conseguenza i livelli di performance.

I risultati ottenibili in azienda saranno direttamente proporzionali alla capacità di gestione della diversità in azienda: lo sviluppo di un forte senso di appartenenza all'organizzazione in un ambiente eterogeneo sarà il vero e proprio collante tra le politiche di diversity management e le strategie aziendali intraprese.

I fattori che inducono le aziende a perseguire il diversity management possono essere riassunte in tre categorie: pressioni interne derivanti dalla profondità della diversità, le caratteristiche del top management, e le pressioni esterne (contesto competitivo, network interorganizzativi, opportunità, vincoli politici e legali).

Se da un lato le politiche di gestione del diversity management possono assumere diverse sfaccettature, dall'altro lato le teorie che ne stanno alla base sono studiate in funzione del mondo anglosassone, modello che sotto molti punti di vista trova molte differenze rispetto a quello italiano sotto il profilo normativo, economico sociale e culturale.

Le aziende italiane per poter introdurre le politiche di diversity management non possono applicare in pieno questi modelli di diversa derivazione, ma devono crearne di nuovi.

Le caratteristiche che contraddistinguono l'Italia rispetto ai diversi paesi del mondo in cui il diversity management è applicato con maggiore fluidità risultano essere riconducibili a quattro macro aree:

- Prevalenza nel territorio italiano di piccole e medie imprese: essendo il tessuto imprenditoriale italiano particolarmente caratterizzato da imprese di piccole e medie dimensioni si incontrano diverse ripercussioni sul piano applicativo in materia di diversity management: una bassa probabilità di sviluppo della stessa frutto di una scarsa cultura aziendale del “diverso”, insufficienti disponibilità finanziarie e insufficiente numero di lavoratori stranieri.
- Il ruolo delle donne in Italia: nonostante la situazione abbia riscontrato notevoli miglioramenti le donne nel mercato del lavoro italiano continuano ad assumere una posizione marginale rispetto ai diversi contesti europei con un tasso di occupazione in lenta crescita.
- Il forte ruolo dei sindacati: i sindacati nel territorio nazionale hanno sempre avuto un ruolo e una forza rilevante nelle contrattazioni tra aziende e lavoratori.
- Assenza di normativa per lo straniero: questa problematica comporta che da un lato ci sia una maggiore probabilità di sviluppo delle politiche di diversity management, per l'assenza stessa di norme che inventirebbero la formazione di politiche di pari opportunità, e dall'altro lato il rallentamento dei processi di applicazione delle politiche stesse.

La costante internazionalizzazione delle imprese incrementa sempre più il numero di international assignment all'interno delle aziende. Con essi, la cultura aziendale viene trasferita oltre confine dove diversi gruppi di lavoro vengono a crearsi nelle diverse subsidiaries presenti nel tessuto imprenditoriale mondiale.

Così una corretta gestione dell'espatrio in termini di gestione della conoscenza, aprendo nuove prospettive e arricchendo i team può essere considerata come un potente strumento di gestione della diversità.

Quando pensiamo allo sviluppo organizzativo aziendale basandoci sull'uso del sapere individuale e dell'esperienza cumulata di diverse persone provenienti da diversi background nazionali è qui che le politiche di diversity management trovano applicazione.

Nel prossimo capitolo si avrà modo di approfondire l'argomento di diversity management nelle sue diverse sfaccettature di implementazione attraverso la rappresentazione di un caso di studio aziendale: IKEA.

Con ben oltre 40 sedi estere IKEA rappresenta l'emblema aziendale di implementazione delle politiche di diversity management a livello europeo, esempio di organizzazione in cui motivazione del personale e diversità aziendale vengono gestite in tutte le sue declinazioni.

Capitolo 3

QUANDO IL MANAGEMENT INTERNAZIONALE INCONTRA IL DIVERSITY MANAGEMENT: IL CASO IKEA

3.1 Introduzione: IKEA

Se l'azienda dal punto di vista giuridico è riconosciuta come l'insieme di risorse organizzate dall'imprenditore per l'esercizio dell'attività d'impresa, volendo darle un significato più ampio è possibile descriverla come l'insieme di cultura e coesione. Essa assume infatti un compito fondamentale: riconoscere tutte le differenze, di genere, di religione, sfumatura politica ed orientamento sessuale, cercando di far convivere ogni singola caratteristica per la creazione di un maggior valore all'intera organizzazione.

A lanciare in Italia per la prima volta il fenomeno del diversity management è IKEA che, attraverso le molteplici iniziative aziendali sviluppate dal gruppo nei vari contesti europei, sfida il raggiungimento di un obiettivo di primaria importanza: comprendere il livello di inclusione delle persone all'interno dell'ambiente di lavoro. Le iniziative adottate nel contesto italiano dalla compagnia svedese hanno volutamente avuto e continuano ad avere un forte significato simbolico al punto da sollevare molto spesso un velo su un tema che in Italia è oggetto di forte discriminazione. Nel 2018 parlare di diversity management è un prerequisito per il successo di un'azienda globale e per essere "employer of choice" sul mercato del lavoro.

IKEA, colosso svedese nella commercializzazione a livello mondiale di mobili ed accessori per l'arredamento della casa dallo stile prettamente scandinavo decide di "cavalcare" il mercato attraverso l'implementazione di una strategia di portafoglio indirizzata alle famiglie con un reddito paragonabile ad una fascia medio-bassa; attualmente si presenta al mercato mondiale con ben 389 negozi in 46 paesi.⁸

⁸ Ikea highlights 2016. https://www.ikea.com/ms/it_CH/this-is-ikea/ikea-highlights/IKEA-facts-and-figures/index.html.

L'Italia con un portafoglio di ben 21 negozi conta il ragionevole numero di 6500 dipendenti in tutto il Paese.⁹

Essere donna, soprattutto con famiglia, può talvolta essere ancora oggi un problema, se si vuole migliorare la propria posizione, retributiva e di carriera, nell'ambito del mondo del lavoro. Questo tema fortemente preso in considerazione all'interno di molte imprese a livello globale pone la nostra nazione in uno stato di "sofferenza" nel tentativo di modificare quelle barriere teoriche che limitano l'implementazione di pratiche favorevoli all'equità occupazionale.

Un inserimento delle donne nel management aziendale che tenga conto dello specifico femminile e che ne faccia un elemento positivo per l'azienda è una delle risposte che IKEA è riuscita a favorire nel contesto italiano, dove la valorizzazione delle donne nel mondo del lavoro resta ancora oggi una spina nel fianco.

IKEA in Italia vede la figura femminile con una percentuale che si aggira attorno al 58% della totalità dei collaboratori, con una presenza netta pari al 50% nel top management e un 42% nel ruolo di manager e responsabile.¹⁰ Questi sono solo alcuni dei dati che rispondono ad un'iniziativa di promozione all'inclusione promossa dal gruppo svedese, altre iniziative infatti sono in via di sviluppo o sono state implementate e avremo modo di approfondirle nel corso dei prossimi paragrafi.

A tal fine questo capitolo discuterà le implicazioni manageriali e teoriche dell'utilizzo della gestione della diversità come mezzo per mantenere in vita i valori chiave nella cultura aziendale, il trattenimento delle risorse riconosciute come essenziali per il core aziendale e le implicazioni future relative all'attuazione delle pratiche gestionali. Quando l'organizzazione diventa più ampia e diversificata ciò è particolarmente importante in relazione al reclutamento, in cui la gestione della diversità è sempre più riconosciuta come un modo pertinente per gestire le differenze umane. Prendendo come punto di riferimento e prototipo di studio la multinazionale svedese IKEA in due dei mercati mondiali dove ha avuto modo di internazionalizzarsi ed in particolare nel secondo, dove il diversity management ha avuto modo di nascere (il mercato italiano ed il mercato statunitense) vedremo come essa sia in

⁹ Ikea, il "diversity management" come valore aggiunto, Bélen Frau, amministratore delegato di IKEA Italia, 28 Marzo 2017. <http://distribuzionemoderna.info/intervista/ikea-il-diversity-management-come-valore-aggiunto>

¹⁰ Ikea, il "diversity management" come valore aggiunto, Bélen Frau, amministratore delegato di IKEA Italia, 28 Marzo 2017. <http://distribuzionemoderna.info/intervista/ikea-il-diversity-management-come-valore-aggiunto>.

grado di creare un'integrità tra la gestione della diversità e la gestione internazionale delle human resources. Attraverso l'uso di questi principi IKEA riesce infatti a navigare nel paradosso frutto del mercato attuale, dove la necessità di una forte cultura aziendale e l'adattamento locale diventano due bisogni a confronto.

3.2 Il modello di Hofstede: Stati Uniti d'America e Italia a confronto

La gestione di una cultura a livello organizzativo risulta essere il cuore di ogni azienda leader nel settore di operatività. La cultura in ogni sua caratteristica modella e definisce le persone, l'atmosfera e i parametri di come le idee vengono applicate. È una delle componenti più importanti di qualsiasi organizzazione e talvolta anche la più trascurata. Una gestione efficace della cultura è fondamentale per avere successo nell'ambiente aziendale dalla peculiare configurazione complessa.

Se esploriamo attraverso il modello precedentemente descritto la cultura del contesto nazionale in cui viviamo possiamo ottenere una buona panoramica di confronto dei profondi motori della cultura italiana rispetto ad altre culture del mondo, in particolare modo, la cultura americana, tassello di un mercato in cui la concorrenza in sede di recruitment diventa un nodo cruciale nella gestione del personale.

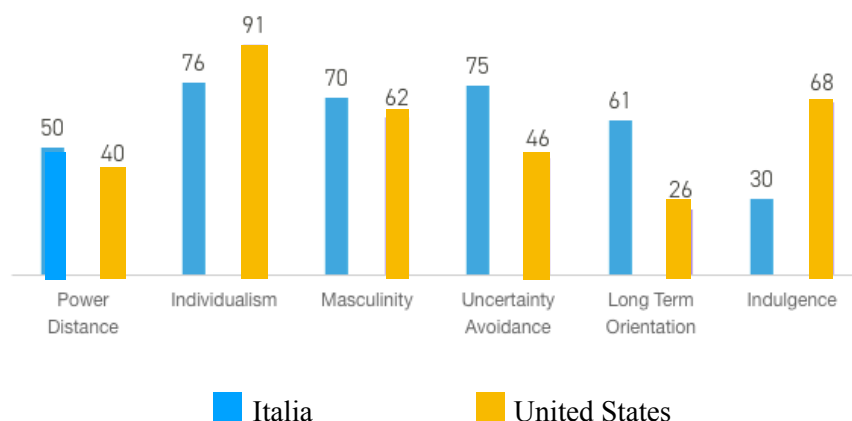


Figura 8: Country comparison.¹¹

¹¹ Bulgheroni, M., 2018. Country comparison. Disponibile su <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/italy/>.

Grazie ad un paragone tra la cultura italiana e la cultura americana possiamo analizzare e misurare in base ai criteri dettati dal modello di Hofstede la distanza culturale tra l'Italia, Paese di riferimento e gli Stati Uniti d'America.

Secondo il primo parametro di confronto, power distance, con un punteggio di 50, l'Italia tende a preferire l'uguaglianza e il decentramento del potere e del processo decisionale. Il controllo e la supervisione formale sono generalmente sgraditi tra le giovani generazioni, che dimostrano una preferenza per il lavoro di squadra e uno stile di gestione aperto. D'altro lato però il punteggio elevato sull'individualismo accentua l'avversione della popolazione italiana al controllo dettato da posizioni superiori, piuttosto che ordini impartiti in vista del lavoro da portare a termine.

Individualism: la questione fondamentale affrontata da questa dimensione è il grado di interdipendenza che una società mantiene tra i suoi membri. Ha a che fare con la sensazione che le persone hanno di se stesse, attraverso la contestualizzazione della propria persona una volta presenti all'interno di un gruppo. Con un punteggio di 76 l'Italia appare come un Paese figlio di una cultura individualista, con un forte centramento della propria persona nei contesti lavorativi e di vita quotidiana. Specialmente nelle grandi e ricche città del nord dove le persone possono sentirsi sole anche nel mezzo di una folla numerosa e indaffarata, la famiglia e gli amici diventano un importante antidoto a questo sentimento; ma la parola "amico" non dovrebbe essere male interpretata perché negli affari ha un significato leggermente diverso: un semplice conoscente potrebbe essere un elemento utile per essere presentati a persone importanti o potenti.

Per gli italiani avere le proprie idee e obiettivi personali nella vita è molto motivante e il percorso verso la felicità è attraverso la realizzazione personale. Questa dimensione varia nel sud Italia, dove si può osservare un comportamento meno individualista: la rete familiare e il gruppo di appartenenza sono importanti aspetti sociali e rituali come matrimoni o pranzi della domenica con la famiglia, occasioni che non si possono perdere. Le persone che vanno dall'Italia del sud al nord affermano di sentirsi fredde non solo per il diverso clima ma per il meno "caldo" approccio nei rapporti.

Masculinity: un punteggio elevato (maschile) su questa dimensione indica che la società sarà guidata da competizione, successo e successo, con il successo definito dal vincitore o il

cosiddetto “migliore in campo”, un sistema di valori che inizia a scuola e continua attraverso il comportamento organizzativo.

Un punteggio basso (Femminile) sulla dimensione significa che i valori dominanti nella società sono la cura per gli altri e la qualità della vita. Una società femminile è quella in cui la qualità della vita è il segno del successo e distinguersi dalla folla non è ammirevole. Il problema fondamentale qui è ciò che motiva le persone, il desiderio di essere il migliore (maschile) o di apprezzare ciò che realmente si fa (femminile).

Con un punteggio pari a 70 l'Italia può essere definita come una società maschile, altamente orientata al successo e guidata. Ai bambini viene insegnato fin dalla tenera età che la competizione è buona e che essere un vincitore è importante nella vita di una persona. Gli italiani dimostrano il loro successo acquisendo simboli di status come una bella macchina, una grande casa, uno yacht e viaggi in paesi esotici. Poiché l'ambiente di lavoro è il luogo in cui ogni italiano può raggiungere il suo successo, la competizione tra colleghi per fare carriera può essere molto forte.

Gli Stati Uniti con un punteggio pari a 62 è quindi definita una società maschilista. Questo può essere spiegato dalla combinazione di un alto livello di mascolinità unito dal fatto di essere uno dei paesi guida più individualista del mondo. Questa combinazione americana si riflette nel seguente modo: il comportamento a scuola, il lavoro e il gioco si basano su valori condivisi che le persone dovrebbero coltivare al fine di raggiungere “the best you can be”. Di conseguenza, gli americani tenderanno a mostrare e parlare liberamente dei loro "successi" e risultati nella vita. Essere di per sé di successo non è il grande motivatore della società americana, ma essere in grado di dimostrarlo fa la differenza. Molti sistemi di valutazione americani si basano su precisi obiettivi, grazie ai quali i dipendenti americani possono dimostrare quanto bene hanno fatto un lavoro. Esiste infatti una mentalità "can-do" che crea molto dinamismo nella società, poiché si ritiene che ci sia sempre la possibilità di fare le cose in un modo migliore. Tipicamente, gli americani "vivono per lavorare" in modo che possano ottenere denaro, ricompense e conseguentemente conseguire uno status più elevato in base a quanto può essere elevato il livello qualitativo del lavoro svolto (molti dei cosiddetti “colletti bianchi” per esempio si trasferiranno in un quartiere più elegante dopo ogni promozione sostanziale ricevuta).

Si ritiene che un certo grado di conflitto farà emergere il meglio delle persone, poiché l'obiettivo primario che viene ad innescarsi è il raggiungimento dell'essere "il vincitore". Questa mentalità oggi mina la premessa americana di "libertà e giustizia per tutti". L'aumento

della disuguaglianza pone la democrazia in uno stato di pericolo in quanto un divario crescente tra le classi può lentamente spingere la power distance e l'individualismo personale a livelli molto inferiori rispetto agli attuali.

Uncertainty avoidance: questa dimensione ha a che fare con il modo in cui una società si occupa del futuro: dovremmo cercare di controllare il futuro o semplicemente lasciarlo accadere? Questa ambiguità porta con sé ansia e incertezza, aspetto che le diverse culture hanno imparato ad affrontare, ciascuna a suo modo. La misura in cui i membri di una cultura si sentono minacciati da situazioni ambigue o sconosciute e come questi ultimi agiscono al fine di evitarle si riflette nel punteggio dell'uncertainty avoidance. Con un punteggio nettamente superiore rispetto agli Stati Uniti d'America (75 contro 46), l'Italia è una nazione in cui la popolazione non si sente per nulla a proprio agio in situazioni definite ambigue. La formalità nella società italiana è importante ma ciò che sorprende per lo straniero è l'apparente contraddizione tra tutte le norme e procedure esistenti e il fatto che gli italiani non sempre le rispettino.

In Italia la combinazione tra alta mascolinità e alta avversione all'incertezza rende la vita molto difficile e stressante. Per liberare parte della tensione accumulata durante il giorno, gli italiani hanno bisogno di avere momenti buoni e rilassanti nella loro vita di tutti i giorni, godendosi un lungo pasto o frequenti pause caffè. A causa del loro punteggio elevato in questa dimensione, gli italiani sono persone molto appassionate: le emozioni sono così potenti che gli individui non possono tenerle dentro e devono esprimerle agli altri, specialmente con l'uso del linguaggio del corpo.

Long term orientation: questa dimensione descrive come ogni società deve mantenere alcuni collegamenti con il proprio passato mentre affronta le sfide del presente e del futuro. Le società dal punteggio basso in questa dimensione, preferiscono mantenere tradizioni e norme onorate nel tempo, osservando il cambiamento della società con sospetto. Quelle società dal punteggio elevato, d'altra parte, adottano un approccio più pragmatico: incoraggiano la parsimonia e gli sforzi nell'educazione moderna come un modo per allenarsi in vista del futuro.

Il punteggio elevato italiano di 61 su questa dimensione mostra che la cultura italiana è pragmatica. Nelle società con un orientamento pragmatico, le persone credono che la verità dipenda molto dalla situazione, dal contesto e dal tempo. Mostrano la capacità di adattare

facilmente le tradizioni alle mutate condizioni, una forte propensione a risparmiare e investire, parsimonia e perseveranza nel raggiungimento dei risultati.

Nel contesto americano invece le pratiche attuate all'interno delle imprese riflettono in particolare modo il modo di pensare e di agire degli attori ivi presenti: le imprese statunitensi misurando la propria performance a breve termine, con dichiarazioni di profitti e perdite emesse su base trimestrale spingono anche le persone a cercare risultati rapidi sul posto di lavoro.

Indulgence: una sfida che affronta l'umanità, ora e nel passato, è il grado in cui i bambini piccoli sono socializzati. Senza socializzazione non diventiamo "umani". Questa dimensione è definita come la misura in cui le persone cercano di controllare i loro desideri e impulsi, in base al modo in cui sono stati sollevati. Il controllo relativamente debole è chiamato "indulgenza" e il controllo relativamente forte è chiamato "restraint". Le culture possono, quindi, essere descritte come indulgenti o trattenute.

Gli Stati Uniti d'America segnano con un punteggio pari a 68 di essere una società prevalentemente indulgente. Questo, in combinazione con un punteggio normativo, si riflette nei seguenti atteggiamenti e comportamenti contraddittori: “lavora duro e gioca duro.”

A confronto su questa ultima dimensione troviamo un punteggio basso di 30 per l'Italia, il quale sta ad indicare che la cultura italiana può essere rinominata come “restraint”. Le società con un punteggio basso in questa dimensione hanno una tendenza al cinismo e al pessimismo. Inoltre, contrariamente alle società indulgenti, le società controllate non pongono molta enfasi al tempo libero e controllano la gratificazione dei loro desideri. Le persone con questo orientamento tendono ad assumere una percezione negativa delle loro azioni in quanto frenate da norme sociali.

Al termine di questo confronto multidimensionale basato su differenti mercati di azione in cui IKEA si è sviluppata negli anni, da un lato il mercato statunitense copre quasi il 15% dell'operatività mondiale della multinazionale svedese, dall'altro lato con l'Italia che con un numero di negozi pari a 18 riesce a coprire circa il 10% del mercato europeo sarà possibile approfondire le sfumature di gestione delle risorse umane attualizzate dalla casa svedese in tema di career development.¹²

¹² Ikea highlights 2016. https://www.ikea.com/ms/it_CH/this-is-ikea/ikea-highlights/IKEA-facts-and-figures/index.html.

3.3 Motivazione e diversità: un contributo alla leadership del futuro?

Quel fulcro denominato “motore” che innesca nelle persone una particolare spinta produttiva al lavoro, da quali motivazioni viene spinto? E’ possibile inoltre presupporre delle motivazioni contrastanti di fronte ad una differenziazione di genere o generazionale dei lavoratori?

Quali leve poi le imprese potrebbero utilizzare per aumentare notevolmente la sensibilizzazione ad una possibile candidatura a posizioni di leadership piuttosto che aumentare la motivazione che spinge il lavoratore a restare in azienda?

Queste sono solo alcune delle domande che in modo spontaneo nascono nell’immaginario collettivo attuale, frutto di una sempre più sensibile attenzione al “diverso”, aggettivo caratterizzante non solo nelle sfumature di genere, religione o pensiero politico ma residente in un vero e proprio senso di appartenenza nell’ambiente lavorativo.

Il tema motivazionale, approfondito da numerosi studiosi di filosofia, psicologia ed economica sta in qualche modo ad indicare complessivamente quell’insieme di elementi che contraddistinguono la volontà delle persone a impegnarsi nel proprio lavoro, in special modo nell’ambiente manageriale.

Per rispondere a questo scopo aziendale le imprese devono rispolverare le proprie usuali politiche di human resources management costruendo sistemi di incentivazione alla fidelizzazione del dipendente proponendo talvolta pacchetti retributivi e una relativa premiazione che si escludano dall’usuale sfera quantitativa.

La sfida dunque che si pone di fronte ai panorami organizzativi risiede nell’intercettare le molteplici esigenze e bisogni differenziati sotto ogni punto di vista, in particolare nel caso in cui il personale aziendale si ritrovi a svolgere un international assignment in un contesto culturalmente diverso rispetto al luogo di lavoro di partenza.

Nel precedente capitolo si è voluto prendere in considerazione gli Stati Uniti d’America come Paese di confronto con il contesto nazionale poiché risulta essere essenzialmente il Paese di nascita della stessa politica di diversity management: la progressiva ed incessante finanziarizzazione dell’economia, l’intensificazione della global mobility e la sempre più stringente presenza nel mondo lavorativo della figura femminile sono infatti processi che hanno tutti contribuito ad aumentare principi di diversità all’interno del mercato del lavoro

americano. Milioni di persone nel mondo ritrovano dunque la diversità come aspetto continuativo della propria esperienza quotidiana. La spinta al cambiamento, la spinta a trovare delle soluzioni innovative e allo stesso tempo a garantire la capacità di rispondere all'eterogeneità delle necessità nascenti all'interno del personale manageriale hanno portato le aziende a cimentarsi sempre più in nuove politiche di recruitment volte alla ricerca di possibili soluzioni in grado di incentivare il personale a rimanere "fedele" alla propria organizzazione per far sì che soprattutto il bacino di conoscenze ed esperienze cumulate frutto degli investimenti implementati ne resti preservato.

I principi di diversity management nati nel tessuto statunitense avevano principalmente i seguenti obiettivi: favorire la crescita professionale delle minoranze portando la loro occupazione lavorativa da una posizione cosiddetta "occupata" ad una posizione "da occupare" (empowerment); l'implementazione di pratiche rivolte ad uno sviluppo produttivo del potenziale tipicamente frutto del merito; una ricerca costante di vantaggi economici, sociali e competitivi volti a promuovere il diversity management come un processo focalizzato nella ricerca di un vantaggio competitivo da inserire in azienda.

Guardando alle imprese agenti a livello internazionale che hanno agito in virtù di questo fenomeno ritroviamo: Ikea, Ibm, Nestlé, L'Oréal, Shell e Pirelli.

Due delle case che hanno avuto maggiormente successo sono state per l'appunto Ibm e Ikea, ma cosa le differenzia in maniera sostanziale?

Ibm dalla configurazione prettamente americana si ritrova ad essere un'organizzazione definita in ogni aspetto: regole, struttura, ruoli e principi trovano una posizione di solidità e trasparenza sostanzialmente dotata di un forte sistema decisionale dove l'utilizzo di un sistema di quote a favore dei gruppi svantaggiati trova senz'altro applicazione.

Ikea invece, società svedese più vicina dunque al contesto europeo pone in primo piano il contesto culturale attraverso l'analisi delle barriere cosiddette invisibili che impediscono l'adozione di comportamenti e atteggiamenti favorevoli all'integrazione della diversità.

3.4 La strategia IKEA

Ripercorrendo brevemente il tema sulla mobilità internazionale approfondita nei capitoli precedenti possiamo accorgerci che i fattori chiave frutto di incertezza di un mandato internazionale risultano essere principalmente fattori legati alla sensazione naturale di “estraneità” riconducibili al nuovo contesto lavorativo. Per quanto una persona possa essere dotata di forte sensibilità culturale, aperta alle innovazioni e curiosa di intraprendere una nuova esperienza, rientrerà sicuramente in quel ciclo fisiologico aziendale chiamato “adattamento”. Un Paese in cui siamo chiamati ad operare risulterà diverso sotto ogni aspetto e allora sorge naturale chiedersi quali politiche di incentivazione all’integrazione siano implementate.

Un’attenzione per le persone, un attento e scrupoloso interessamento al tema “diversity” e un ruolo produttivo volto all’inclusione sono oggi giorno dei veri e propri pilastri che riconducono alla formazione della strategia IKEA.

Una differenziazione aziendale dal punto di vista etnico, di genere e oltretutto professionale corrisponde senz’altro ad una creazione di base esperienziale unica nel suo genere: l’unicità avrà sicuramente poi ripercussioni sulla configurazione dell’ambiente lavorativo in cui i talenti possono esprimere il loro potenziale.

Uno degli obiettivi in via di raggiungimento da parte del gruppo ridiede proprio nel raggiungere una parità di genere che va oltre il perfetto equilibrio “half and half” tra uomini e donne in tutti i livelli e posizioni. In Italia l’occupazione femminile nel gruppo non ha ancora raggiunto i livelli desiderati, attestandosi ad un 42%; garantire l’uguaglianza di genere significa dunque creare una cultura inclusiva dove le persone vengono valutate per il loro unico e vero contributo.

Nel mondo Ikea non esiste ex ante una definizione carrieristica, infatti è possibile ritrovare molteplici percorsi di sviluppo professionale individuale attraverso la promozione di giochi di ruolo in diversi contesti: nell’arco della propria vita lavorativa molti collaboratori cambiano più volte mansione e Paese di destinazione, consapevoli del fatto che ritroveranno un ambiente lavorativo simile al precedente in quanto Ikea adottando una visione etnocentrica delle politiche di gestione del personale e di implementazione strategica cerca di sviluppare il personale sulla base di forti valori aziendali condivisi da ognuno all’interno dell’organizzazione.

Uno dei capisaldi di Ikea consiste nell'aver un forte potenziale di comunicazione tanto da cercare un'interazione con il pubblico attraverso il sito aziendale.

La proposta di sviluppare una sezione dedicata interamente alle opportunità di lavoro sono il risultato di una profonda attenzione alle persone, segno che ogni collaboratore contribuisce alla costruzione "dell'immagine" Ikea. Ogni lavoratore oltre a sentirsi accettato ed apprezzato ha in sé l'opportunità di sviluppare il proprio potenziale attraverso uno dei seguenti benefit garantiti dal gruppo:

- Premio di partecipazione: sulla base di alcuni livelli di performance raggiunti i collaboratori possono essere riconosciuti di un particolare premio contributivo. Esso si fonda essenzialmente su valori quali: semplicità e spirito di gruppo, sintomi di riconoscimento che la condivisione degli obiettivi e l'impegno di squadra portano alla costruzione di una "solida ed unica Ikea".
- Programma di fedeltà per i collaboratori: Tack! Che in svedese significa "grazie" è un programma di riconoscimento aziendale. Fidelizzazione legata alla volontà del gruppo di riconoscere al personale la lealtà e il contributo profuso al successo dell'azienda. Tutti i collaboratori risultanti come qualificabili alla riscossione percepiscono un contributo per la loro pensione indipendentemente dal reparto di operatività, dal livello salariale o dalla loro posizione.
- Crescere e imparare sul lavoro: investire nello sviluppo dei collaboratori è una delle carte vincenti giocate dalla multinazionale: programmi di formazione interni e dedicati a chi vuole crescere offre così la possibilità di creare il proprio piano di sviluppo assieme al proprio responsabile. Grazie ad un confronto "face to face" è possibile infatti condividere assieme a questo ultimo i più importanti obiettivi da raggiungere in vista del periodo a venire.

Ulteriori programmi garantiti da Ikea e volti alla fidelizzazione del dipendente consistono in incentivi personali garantiti in un'ottica di benessere esteso all'ambiente familiare.

In occasione di un'incessante attenzione profusa nell'ambiente lavorativo femminile, Ikea Italia ha voluto ribadire il proprio impegno per le donne attraverso delle politiche di welfare che mirino in particolare modo a valorizzare il proprio ruolo all'interno dell'azienda senza sacrificare la sfera familiare; l'amministratore delegato di Ikea Italia infatti sostiene: "È fondamentale stimolare un approccio moderno di leadership che sia valido per gli uomini come per le donne. Anche sulla base della mia esperienza personale e professionale, posso dire che è fondamentale condividere le nostre esperienze concrete, incentivando le donne a

non rinunciare alle proprie aspirazioni sapendo accettare anche il proprio essere imperfette.”

¹³Con questa dichiarazione il CEO dell'azienda ha voluto enfatizzare come all'interno dell'organizzazione l'attenzione sia in prima istanza rivolta alle persone e non al genere: l'unione di persone diverse crea valore e fa emergere il talento all'interno di ciascuno.

Nel complesso contesto italiano in cui le posizioni manageriali del gruppo erano prevalentemente ricoperte da figure maschili, queste sono state per l'appunto rivisitate, garantendo l'accessibilità a posizioni di un certo rilievo non solamente a persone provenienti dal Paese della casa madre ma grazie alla forte internalizzazione subita dall'azienda, è possibile identificare un portafoglio manageriale differenziato. In tal senso un particolare impegno profuso dalla casa svedese è stato attuato per preservare uno dei temi italiani che vede la figura femminile al di sotto della media europea in termini di occupazione.

Renata Duretti, HR Manager di Ikea Italia, in un intervento presso l'Università degli Studi di Padova lo scorso aprile sostiene che “L'obiettivo di Ikea è quello di contribuire a portare un cambiamento nella società e sostenere molte iniziative per promuovere la creazione di una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone”, “Le donne rappresentano per IKEA una risorsa importantissima e per questo motivo cerchiamo quotidianamente di valorizzarle attraverso politiche di welfare che le supportino nella gestione della vita professionale e privata”.¹⁴

In particolare modo in un ottica di sostegno femminile e familiare Ikea Italia ha promosso dei programmi volti a favorire una maggior spinta motivazionale a lavorare all'interno del gruppo, puntando dunque in una strategia di fidelizzazione l'organizzazione offre le seguenti possibilità:

- Per i lavoratori che lavorano negli store in tutta Italia, Ikea ha istituito il progetto T.I.M.E. (Trovare insieme il miglior equilibrio). E' un sistema innovativo e interessante che vede i lavoratori attori della propria vita quotidiana: la scelta degli orari di lavoro in linea con le regole aziendali e il fabbisogno interno, tema ostico e non sempre di comune accordo ha permesso a moltissimi collaboratori di poter gestire al meglio la propria sfera familiare e lavorativa. Soluzione adottata particolarmente da quelle persone che ritrovandosi in una posizione di expatriate vedono la propria sfera personale in particolare rilievo in un contesto

¹³ 8 Marzo: Ikea introduce il congedo per stalking e il permesso per i nonni, Belén Frau, Amministratore Delegato di IKEA Italia, marzo 2017, QuiFinanza.

¹⁴ Managing diversity in a global company, Human Resources management for international firms, Renata Duretti, HR Manager Ikea Italia, 5 Marzo 2017.

nazionale del tutto estraneo. La possibilità di usufruire di un particolare orario di lavoro per lo sviluppo di conoscenze di lingua piuttosto che la fruizione di tempo utile per l'integrazione della propria famiglia gioca un punto sicuramente a favore nella logica di fidelizzazione del personale.

- Per i collaboratori impiegati negli uffici della sede centrale ci sono agevolazioni come la possibilità di lavorare con orario flessibile o ridotto.
- Congedo matrimoniale per le coppie di fatto: le coppie anche dello stesso sesso che si sposano in Italia o all'estero, successivamente all'iscrizione presso il Registro delle unioni civili possono usufruire di un periodo di congedo straordinario.
- Nel caso di lavoratore maschile, in occasione della nascita di un figlio in aggiunta ai permessi genitoriali previsti dalla legge sono riconosciuti 2 giorni di permesso aggiuntivi da usufruire per motivi familiari.
- Nel caso di malattia del bambino è stata estesa l'età dello stesso a 12 anni per la fruizione di 5 giorni di permesso annuali non retribuiti.

A conclusione del processo di fidelizzazione del lavoratore, Ikea ha creato un gruppo di lavoro composto da membri della sede centrale e dei negozi per sviluppare e sostenere la figura femminile nell'ambito carrieristico aziendale, al fine di rendere inoltre l'organizzazione un "great place to work".

In una realtà molto più vicina, basata sul contesto locale, possiamo ritrovare una pratica di già adottata presso il punto vendita Ikea di Padova: la sperimentazione del cosiddetto "job sharing", strategia in cui la figura dello store manager è condivisa da due donne ricoprenti una posizione dirigenziale e con un orario lavorativo part time.

Conclusioni

Ipotizzando un paragone tra le risorse umane presenti all'interno di un'azienda ed un processo di progettazione, produzione e distribuzione attualizzato al ventunesimo secolo presupporremo delle forti similitudini sotto diversi aspetti. Per esempio la progettazione di un prodotto il cui destinatario finale è il cliente potrà avvenire in Germania, essere finanziato dal Giappone ed essere ridefinito e governato dagli Stati Uniti, il progetto di dettaglio poi potrà essere rielaborato in Slovenia e la fabbricazione potrebbe avvenire in Cina, mentre come ultimo tassello della catena, la distribuzione potrebbe includere una forza di mercato a livello internazionale.

Questo è solo un semplice esempio per comprendere come in un mondo governato dalla globalizzazione dove tutto è diverso ma paradossalmente simile, anche le persone si ritrovano ad essere attrici di un processo di vera e propria trasformazione: la mobilitazione internazionale può essere considerata come un vero e proprio percorso di sviluppo della conoscenza, nonché di crescita professionale.

Le multinazionali che hanno implementato sempre più le strategie di internazionalizzazione si ritrovano dunque ad esporre il proprio potenziale, il core aziendale definito come "risorse umane" ad un ambiente complesso, competitivo ed estremamente mutevole.

La domanda che è naturale porsi è come e se sia possibile preservare l'entità aziendale attraverso una fidelizzazione del personale: risorse altamente soggette a politiche di trasformazione contestuale, adattamento, diversità, e talvolta smarrimento.

A questo proposito il presente elaborato ha cercato di dare luce alle pratiche di human resources attualizzate da Ikea, multinazionale svedese valutata come una delle aziende mondiali maggiormente influenti nell'implementazione del diversity management.

In un ambiente internazionale dove gli spostamenti globali e le possibilità di carriera si incontrano in contesti altamente differenziati risulta essenziale analizzare quali sono i programmi adottati dalle aziende volte al mantenimento e allo sviluppo di un potenziale organizzativo di primo livello. La ricerca del valore competitivo attraverso l'implementazione di politiche di diversity management appare tuttora una delle strategie maggiormente utilizzate dalle imprese multinazionali sia come leva per la creazione di valore competitivo sia per favorire un miglior adattamento locale ai collaboratori interni.

Quello che Ikea ha voluto dimostrare è stata una vera e propria profusione di impegno nei confronti dei propri collaboratori: attraverso un ridimensionamento delle proprie politiche di gestione delle risorse umane le quali prevedevano la collocazione di persone provenienti dalla casa madre in posizioni manageriali di tutto il mondo, ha reso possibile una rivisitazione del cosiddetto approccio “etnocentrico“, concludendo che per quanto l’attenzione sia rivolta al soddisfacimento del cliente finale, la cura dell’aspetto che porta alla creazione del valore, ovvero il personale, permane uno degli elementi chiave della valorizzazione organizzativa.

Il cosiddetto “rimescolamento del personale” attuato da Ikea all’inizio degli 2000 consistente in una presa di posizione per le emergenti diversità nascenti nel periodo è stata la chiave di successo per far sì che da un lato il portafoglio di competenze, conoscenze si arricchisse sempre di più e d’altro canto la solidità dell’impresa ne risultasse come conseguente.

Negli Stati Uniti d’America e nel mondo anglosassone, contesti in cui da vent’anni ormai queste pratiche di gestione della diversità si riscontrano a macchia d’olio frutto di caratteristiche differenti per quanto concerne il mondo del lavoro, caratterizzato da un forte turnover interno e che quindi vede la diversità in un primo approccio sotto un altro punto di vista, più pragmatico e maggiormente manipolabile, risulta invece differente il contesto italiano, formato da un tessuto imprenditoriale abbastanza distaccato nell’attuazione del tema, se non attraverso l’implementazione di politiche promosse da multinazionali (Ikea ad esempio) o imprese di grandi dimensioni.

Una delle caratteristiche considerate “limitanti” del contesto produttivo italiano è sicuramente la presenza nel tessuto nazionale di imprese di piccole o medie dimensioni, le quali difficilmente implementano delle politiche di gestione del personale che vanno oltre le consuete pratiche amministrative legali. Difficoltà presumibilmente legate alla poca trasparenza in merito a cosa significhi e a cosa comporti realmente occuparsi di gestione delle diversità delle persone. Ulteriori casistiche di avversione all’implementazione possono essere sicuramente riconducibili alla sensazione di scetticismo che caratterizza in qualche modo le imprese italiane nell’affrontare il cambiamento; la diffidenza all’investimento laddove i ritorni possibili futuri possano arrivare tendenzialmente nel medio-lungo periodo e risultino difficilmente misurabili; la mancanza di una “ricetta ad hoc” che possa fruire da propulsore e guida nell’implementazione delle pratiche gestionali.

La gestione della diversità e la valorizzazione delle persone rappresenta dunque una vera e propria sfida sotto il profilo strategico del presente ma anche del futuro che occorre percepire e comprendere per poterla sfruttare al meglio.

Nel mondo moderno la realtà economica, sociale e politica sono solo la base delle costanti modifiche che vedono il mercato come unico e grande attore protagonista. Innovazione, competitività, orientamento alla qualità per una maggiore soddisfazione del cliente sono solo alcune delle chiavi di accesso alla “strategia del domani”, le persone infatti, che da anni rappresentano il motore trainante della grande organizzazione chiamata azienda sono nel mirino dell’attenzione mediatica ed istituzionale solo grazie a vere e proprie campagne di sensibilizzazione al tema dell’inclusione e della gestione diversificata delle risorse umane: esse quindi giocano un ruolo fondamentale nella ricerca del valore.

Sono proprio queste le risorse dotate di conoscenze ed esperienze tali da poter favorire lo sviluppo e la creazione di prodotti ad alto livello tecnologico, sono proprio le persone che attraverso il co-working trovano le soluzioni gestionali per l’organizzazione dell’impresa in modo efficace ed efficiente, sono sempre loro che attraverso l’azione riescono a ridimensionare la proposta del servizio al cliente.

Dato che le persone nel contesto in cui si ritrovano a lavorare sono fra loro diverse, caratterizzate da una molteplicità di fattori che in parte le accomunano ma che in gran parte le differenziano, l’attuazione rivolta alla gestione delle risorse umane richiede alle multinazionali in primis ma nessun’altra impresa esclusa, di decidere come comportarsi di fronte ai nuovi modelli nascenti scegliendo per l’appunto quali leve puntare per preservare gli investimenti e quali politiche di intervento adottare come strategie di attuazione future.

Si assiste di conseguenza ad una traslazione: il passaggio dalla gestione del personale alla gestione consapevole delle diversità delle persone con il fine ultimo di trarre valore attraverso la loro valorizzazione.

Bibliografia

Libri ed articoli

BAUMAN, Z., 2000. Dentro la globalizzazione, le conseguenze sulle persone. Editori Laterza.

BOZZOLIN, F., 1996. Progetti di formazione professionale, direttive pratiche. Venezia: Tipoffset Gasparoni.

BUEMI, M., CONTE, M., GUAZZO, G., 2015. Il diversity management per una crescita inclusiva, Strategie e strumenti. Milano: FrancoAngeli.

COSTA, GUBITTA, PITTINO, 2016. Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni. Milano: McGraw-Hill.

COSTA, G., GIANECCHINI, M., 2013. Risorse Umane. Persone, relazioni e valore. (3 ed). Milano: McGraw-Hill.

DE CIERI, H., DOWLING, P., 1997. Strategie International Human Resource Management and cross cultural management, pp. 21-42. (s.l.): Springer.

DOWLING, PETER., FESTING, M., D.ENGLE, A., 2013. International human resource management. (6th ed). (s.l.): Cengage Learning EMEA.

GRECCHI, A., 2001. Globalizzazione e pari opportunità, una conciliazione possibile, pp. 15-20, 115-118. Milano: FrancoAngeli.

HELD, D., MCGREW, A., 2007. Globalismo e antiglobalismo, pp. 89-137. (s.l.): Il Mulino.

Articoli non accademici e report

BDO Italia, 2016. Expatriates & Impatriates: una gestione efficiente ed efficace della global mobility. Disponibile su <https://www.bdo.it/getmedia/39ce6c13-d034-47d7-9d40-9a8af8d2196d/BDO_Expatriates-1016_1.aspx> [data di accesso: 12/09/2018].

BOURKE, J., DILLON, B., 2018. The diversity and inclusion revolution, eight powerful truths, Deloitte review. Disponibile su <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf> [data di accesso: 15/09/2018].

BULGHERONI, M., 2018. Country comparison. Disponibile su <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/italy/>> [data di accesso: 23/10/2018].

CAMPO, A., MIRITELLO, C., PIRRONE, L., SINIATO, G., VARGIU, L., 2014. Multicultural diversity management. Disponibile su <<https://www.slideshare.net/istud/presentazione-diversity-mgmt-multic-32405383>> [data di accesso: 15/09/2018].

FAGGIONI, F., 2016. Leadership e contesti interculturali: The Globe Study. Disponibile su <http://host.uniroma3.it/facolta/economia/db/materiali/insegnamenti/514_11368.pdf> [data di accesso: 15/09/2018].

LUCARELLI, M., 2016. Diversity Management: a che punto siamo in Italia?, ManageItalia. Disponibile su <<https://www.manageritalia.it/it/management/sda-bocconi-diversity-management>> [data di accesso 25/10/2018].

RASK, M., LAURING, J., KORSGAARD, S., 2010. When international management meets diversity management: The case of IKEA. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/247835529_When_international_management_meets_diversity_management_The_case_of_IKEA> [data di accesso: 23/10/2018].

SILVESTRELLI, P., 2003. Problematiche relative alla scelta dei manager expatriates nelle imprese transnazionali. Disponibile su <<https://core.ac.uk/download/pdf/55264121.pdf>> [data di accesso: 21/09/2018].

VON PLATO, P., ZRECK, M., 2017. Expat Insider 2017: Looking at the world through the expat eyes. Disponibile su <https://cms-internationalsgmbh.netdna-ssl.com/cdn/file/2017-09/Expat_Insider_2017_The_InterNations_Survey.pdf> [data di accesso; 15/09/2018].

Conferenze:

DURETTI, R., 2017. Human resource for international firms course conference. Padova, 05/03/2017. Managing diversity in a global company, IKEA.

1

¹ L'elaborato si compone di 14681 parole, bibliografia esclusa.