



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, sociologia, pedagogia e
psicologia applicata**

**Corso di laurea Magistrale in Psicologia Sociale, del Lavoro e della
Comunicazione**

Tesi di laurea Magistrale

**Fattori di successo per gli incarichi internazionali: il
management internazionale degli expatriate workers**

**Success factors for international assignments: international
management of expatriate workers**

Relatrice

Prof.ssa Lea Ferrari

Laureanda: Sara Di Paolo

Matricola: 2013857

Anno Accademico 2021-2022

Indice

Indice.....	1
Introduzione.....	3
Capitolo 1 - La gestione delle risorse umane nei contesti di internazionalizzazione delle organizzazioni: la figura dell'expatriate worker	5
1.1 - L'internazionalizzazione delle imprese: un fenomeno in crescita.....	5
1.2 - Il management internazionale delle risorse umane e gli expatriate workers	8
1.3 - Criticità nella gestione delle risorse internazionali.....	10
1.4 - Il modello di Odzemir e Citizel per la gestione delle risorse internazionali.....	11
1.5 - L'impatto di una buona gestione su performance e commitment, il modello di Thair ed Egleston.....	14
Capitolo 2 - Buone pratiche aziendali per la gestione delle risorse internazionali.....	19
2.1 - La fase di selezione	20
2.1.1 - I big 5.....	21
2.1.2 - Self- Evaluation Traits.....	29
2.1.3 - Cultural Intelligence (CQ).....	35
2.2 - La fase precedente alla partenza.....	44
2.3 - I supporti in loco.....	64
2.3.1.- I corsi Cross Culturali.....	66
2.3.2 - il POS e Supporto sociale	67
2.4 - Le pratiche di rimpatrio	75
2.4.1 - Supporto sociale e salienza identitaria.....	75
2.4.2 - Mentorship.....	87
2.4.3 - La conoscenza acquisita	90
Capitolo 3 - Un caso Italiano.....	97
3.1 - Domande di ricerca.....	97
3.2 - Partecipanti e metodo di reclutamento	98
3.3 - Strumenti	98
3.4 - Motivazioni	101
3.5 - Caratteristiche facilitanti	104
3.6 - Formazione.....	107
3.7 - Supporti	108
3.8 - Caratteristiche ostacolanti	116
3.9 - Difficoltà incontrate durante l'incarico	117
3.10 - Expertise.....	121
3.11 - Carriera.....	123
3.12 - Discussione e confronto con il quadro internazionale	125

Capitolo 4 - Conclusioni.....	127
Bibliografia.....	135
Ringraziamenti	143

Introduzione

Il presente lavoro è nato dal desiderio personale di trattare un tema di attualità che potesse interessare la gestione delle risorse umane a livello aziendale. Il management delle risorse internazionali ha attratto il mio interesse per la sua natura estremamente complessa e per il ruolo di centralità che può rivestire in un contesto globale così interconnesso e internazionalizzato. L'elaborato, infatti, attraverso lo studio della letteratura internazionale, intende trattare il tema della gestione dei lavoratori espatriati, termine con cui si vogliono indicare le persone che si spostano in un paese estero per un periodo continuativo per portare a termine un preciso incarico affidatogli dalla propria azienda. Ho cercato di individuare i fattori che possono facilitare la buona riuscita di questi incarichi che hanno un alto tasso di fallimento a causa dei molti fattori ostacolanti che il lavoratore può dover affrontare.

Nel primo capitolo dell'elaborato viene presentato il contesto in cui opera questa categoria di lavoratori ed è esposto il modello teorico a cui ho fatto riferimento per costruire la struttura della tesi. Nel secondo capitolo ho inserito l'analisi della letteratura e ho isolato alcuni fattori che possono risultare utili nella gestione delle risorse internazionali. Il terzo capitolo propone l'esame di una realtà aziendale internazionale con sede in Italia attraverso l'analisi qualitativa di alcune interviste rivolte a 5 lavoratori espatriati. Il quarto capitolo, infine, riporta le conclusioni tratte dai dati forniti della letteratura internazionale e dal loro confronto con i risultati dell'analisi da me svolta.

Le conclusioni tratte dall'elaborato mostrano chiaramente come sia possibile intervenire efficacemente nelle diverse fasi del processo di espatrio, dalla selezione alla fase precedente la partenza, al periodo di espatrio vero e proprio, fino al reinserimento nel momento del rimpatrio. Gli interventi di supporto possono avere un impatto importante a diversi livelli: essi, infatti, possono facilitare l'adattamento dell'espatriato e della sua famiglia, avendo conseguenze rilevanti anche sulle sue condizioni di salute fisica e psicologica e sono in grado di ripercuotersi sulla performance e sulle intenzioni

di turnover dell'espatriato. Anche lo studio qualitativo da me svolto ha mostrato delle aree di sovrapposizione con le conclusioni tratte dall'analisi bibliografica della letteratura.

CAPITOLO 1

La gestione delle risorse umane nei contesti di internazionalizzazione delle organizzazioni: la figura dell'expatriate worker

1.1 – L'internazionalizzazione delle imprese: un fenomeno in crescita

Nel sistema economico attuale si sta verificando una sempre maggior espansione delle attività aziendali e organizzative oltre i confini nazionali di origine. Le multinazionali italiane, ad esempio, nel 2019 controllavano 24.756 sedi estere presenti in 173 paesi, con un incremento del 4,2% rispetto al 2018 (struttura e competitività delle multinazionali, anno 2019, ISTAT, 22 novembre 2021). Il 52,5% dei più grandi gruppi multinazionali italiani con controllate (imprese di cui il gruppo detiene direttamente o indirettamente la maggioranza delle quote o delle azioni con diritto di voto) estere del settore industriale e il 44,1% di quelli attivi nei servizi hanno progettato di realizzare un nuovo investimento di controllo all'estero per il biennio 2021-2022 (Istat, 2019).

PRINCIPALI INDICATORI ECONOMICI DELLE CONTROLLATE ALL'ESTERO DI IMPRESE ITALIANE PER MACROSETTORE. Anno 2019				
	IMPRESE	ADDETTI	FATTURATO (mln di euro)	DIMENSIONE MEDIA
Controllate estere di imprese italiane				
Industria	9.652	1.004.365	320.907	104,1
Servizi	15.113	764.899	245.692	50,6
TOTALE	24.765	1.769.264	566.599	71,4

Figura 0-1: Struttura e competitività delle multinazionali, 2019, Istat

L'internazionalizzazione delle organizzazioni riguarda le realtà aziendali di tutti settori produttivi ed è dovuta all'interazione e alla co-occorrenza di diversi fattori. Possiamo in primo luogo, come ci ricordano Argentero e Cortese (2021) fare riferimento alla crescita

e l'affermazione dei processi di globalizzazione dei mercati, che induce le aziende a modificare le proprie strategie e le proprie strutture per accogliere le opportunità offerte da un mercato internazionale, ben più complesso e articolato di quello locale. La dislocazione dei settori produttivi nei paesi a basso costo di manodopera si configura come un ulteriore fattore che spinge le aziende all'internazionalizzazione, a cui si aggiunge la diffusione delle tecnologie informatiche e dei mezzi di comunicazione che hanno fornito gli strumenti imprescindibili per l'evoluzione di questi processi (Hodgetts, & Luthans, 2003).

Questi autori declinano i fattori che favoriscono l'espansione delle organizzazioni verso contesti internazionali riconducendoli a due principali categorie: push e pull. I primi fanno riferimento ad elementi interni all'azienda che spingono per un allargamento dell'azione aziendale oltre i confini nazionali, come, ad esempio, la volontà di esplorare le opportunità offerte dai mercati internazionali o la ricerca di innovazione a livello di prodotto o di processo. I fenomeni pull, invece, riguardano spinte provenienti dal contesto esterno quali le possibilità di collaborazioni con numerosi partner esteri o la ricerca di servizi più economici (Argentero & Cortese, 2021).

Un'indagine Istat del 2019 condotta sulle multinazionali estere attive in Italia, conferma come le motivazioni che spingono le aziende ad investire in processi di internazionalizzazione siano molteplici ed eterogenee. Tra i fattori fondamentali per le strategie di sviluppo pianificate per il biennio 2021-2022 nelle controllate italiane di gruppi internazionali, infatti, troviamo il costo del lavoro (20%), la sicurezza (27,3%), la capacità manageriale e di adattamento al cambiamento (40,5%) e le conoscenze e competenze tecniche specializzate nella forza lavoro (43,1%). Il fattore meno impattante sulle scelte strategiche risulta essere la presenza di infrastrutture materiali di qualità che interessa solo il 6,8% delle aziende (Istat, 2019).

FATTORI DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO PIANIFICATE IN ITALIA DALLE MULTINAZIONALI ESTERE ATTIVE NELL'INDUSTRIA. Biennio 2021-2022, composizioni percentuali

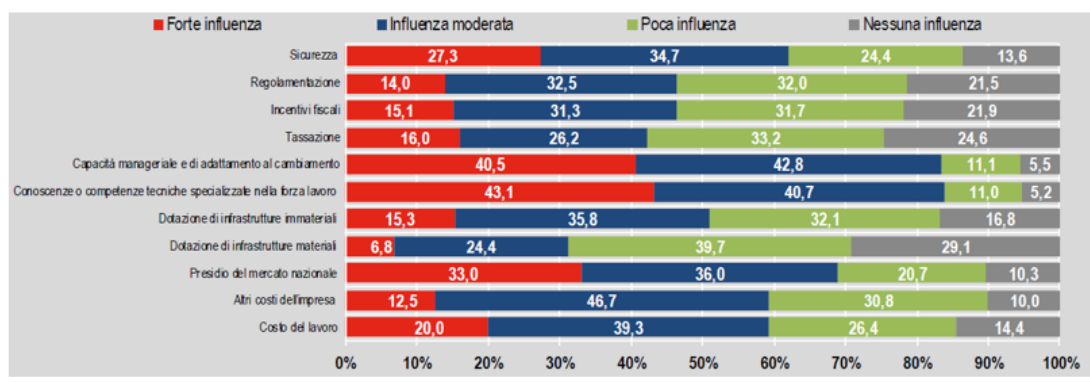


Figura 0-2: Struttura e competitività delle multinazionali, 2019, Istat

Per quanto riguarda, invece, le aziende italiane controllate all'estero, l'81,3% dei gruppi multinazionali italiani del settore industriale afferma che la principale motivazione alla base dei nuovi investimenti all'estero risulta essere la possibilità di accedere a nuovi mercati. Nel 18,9% dei casi risulta essere un fattore determinante l'accesso a nuove conoscenze o competenze tecniche specializzate, mentre il 17% delle aziende ricerca un aumento della qualità o dello sviluppo di nuovi prodotti (Istat, 2019).

PRINCIPALI MOTIVAZIONI DEI NUOVI INVESTIMENTI ESTERI PER I GRUPPI INDUSTRIALI.

Biennio 2020-2021, composizioni percentuali

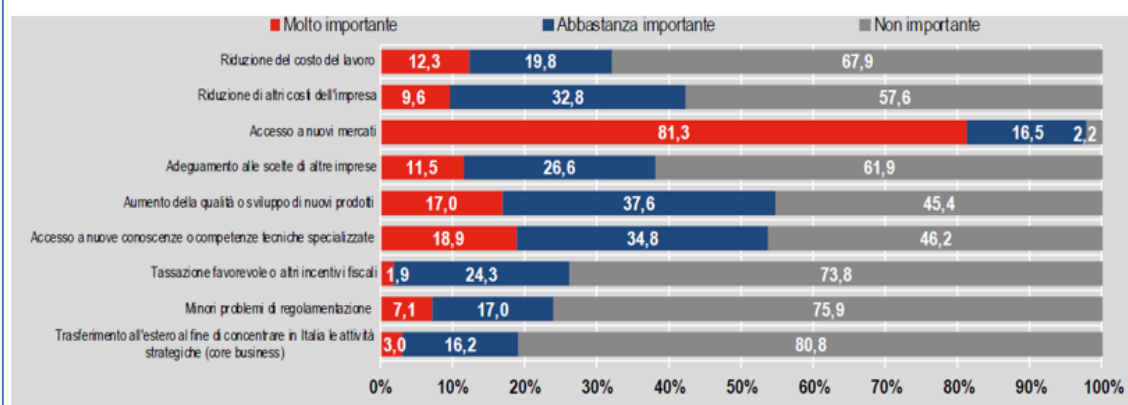


Figura 0-3: Struttura e competitività delle multinazionali, 2019, Istat

1.2 – Il management internazionale delle risorse umane e gli expatriate workers

Un Contesto tanto allargato in cui le aziende si trovano a dover operare, comporta la necessità di ridefinire e riadeguare tutte le pratiche legate alla gestione delle risorse umane, che si muovono, operano ed interagiscono a livello globale. Le aziende, infatti, devono compiere nuove scelte strategiche nella gestione della loro forza lavoro per assicurare all'organizzazione le risorse di cui ha bisogno per perseguire le sue strategie e avere successo a livello internazionale (Argentero & Cortese, 2021). La gestione delle risorse internazionali, nel panorama appena descritto, è fondamentale per aiutare il management a comprendere e gestire le differenze culturali che compongono la forza lavoro dell'azienda, per organizzare il coordinamento delle operazioni e l'ottimizzazione dei flussi di comunicazione in un contesto ad alta varietà culturale, per assicurare all'azienda personale qualificato con competenze cross-culturali e per la messa a punto di programmi di sviluppo che considerino l'assegnazione di incarichi internazionali (Boldinozzi & Quarantino, 2014).

All'interno del presente lavoro, si intende approfondire in modo particolare la gestione delle risorse con incarichi internazionali, gli expatriate Workers. Con il termine "lavoratori espatriati", o più semplicemente "espatriati", si vogliono indicare coloro che si spostano fuori dai confini nazionali per realizzare un obiettivo di tipo lavorativo (Argentero & Cortese, 2021). Secondo Ayan e Kanugo (1997) possiamo parlare di espatriati quando consideriamo gli "impiegati di aziende e organizzazioni che vengono assegnati a una succursale o sede estera, in un paese diverso dal proprio, per compiere un lavoro o raggiungere un obiettivo aziendale, per un periodo di tempo prestabilito" (Ayan, & Kanungo, 1997, in Argentero & Cortese, 2021, p. 371). L'elemento caratterizzante di questa categoria di lavoratori è dunque il trasferimento a scopo lavorativo in un paese diverso da quello di origine, per un definito intervallo temporale.

Il numero di lavoratori che si spostano per ricoprire un incarico all'estero è aumentato significativamente negli ultimi decenni, basti pensare che ha avuto un tasso di crescita del 5,8% dal 2013 al 2017, quando il numero di espatriati a livello globale ammontava a circa 66,2 milioni di persone. Nel 2013 i lavoratori espatriati erano lo 0,75% della popolazione mondiale, mentre nel 2017 il dato era salito allo 0,90%. Nel 2017,

prima della pandemia da Covid 19, il tasso di crescita previsto per il 2021 era del 7,2% per un ammontare di espatriati totale di 87,5 milioni di persone (Finaccord, 2018).

I lavoratori espatriati possono svolgere un impiego che per sua natura deve essere svolto all'estero, oppure possono ricoprire ruoli che hanno una controparte anche nel paese di origine, ma che per necessità legate al business aziendale, devono essere dislocati anche in altri paesi rispetto a quello della sede principale. I diplomatici sono un esempio perfetto della prima categoria di lavoratori, mentre nel secondo caso parliamo principalmente di manager o professionisti inviati all'estero dalla propria azienda al fine di sviluppare un progetto aziendale, gestire una filiale estera, creare un collegamento di fiducia tra azienda madre e filiale, conoscere un nuovo mercato o stringere relazioni con stakeholders esteri. Queste figure svolgono un ruolo fondamentale anche nella trasmissione di conoscenze dall'headquarter alle filiali a livello di procedure, di politiche aziendali e di cultura e valori organizzativi, soprattutto per quegli elementi più taciti e meno facilmente formalizzabili (Bonache Pérez & Pla-Barber, 2005).

L'ottimizzazione della gestione di queste figure viene affrontata all'interno dei processi di management internazionale delle risorse umane (IHRM), ovvero quei contesti in cui si applicano tecniche e concetti del management tradizionale, applicandoli alle risorse e ai contesti multinazionali (Hodgetts & Luthans, 2003).

Un altro fondamentale supporto nella gestione delle risorse internazionali, si può ricavare dagli studi e dai principi propri del management interculturale, imprescindibile per comprendere i comportamenti dei lavoratori in realtà organizzative che operano in contesti internazionali e che interagiscono con realtà culturali molto diverse tra loro (Adler & Gundersen, 2007).

La gestione delle risorse umane internazionali rappresenta, quindi, un processo che coinvolge la comprensione, l'applicazione e la revisione di tutte le procedure HR all'interno dei contesti nazionali al fine di permettere il successo dell'azienda anche in un contesto internazionale o globale (Tarique & Schuler, 2010) Le attività che vengono prese in considerazione in questo contesto devono riguardare tutte le prassi di pianificazione, le logiche retributive, i processi di sviluppo e formazione, e le procedure di valutazione e selezione del personale. In questo senso è molto importante la gestione dei talenti a livello globale, ovvero tutte le attività che riguardano l'identificazione, la selezione, lo sviluppo

e il mantenimento di un pool di dipendenti considerati strategici per l'azienda (Scullion, Collings & Caliguri, 2010).

1.3 - Criticità nella gestione delle risorse internazionali

La rilevanza del fenomeno è solo uno dei motivi che rendono la gestione degli espatriati un argomento particolarmente utile da studiare. I lavoratori espatriati richiedono salari elevati, almeno 3 volte superiori a quelli dei loro connazionali (Harris & Kumra 2000; Shaffer, Harrison & Gilley, 1999), e ingenti supporti che rappresentano costi non irrilevanti per l'azienda (Bonache Pérez & Pla-Barber, J.,2005). Gli incarichi internazionali, inoltre, frequentemente non vengono portati a termine, creando grossi danni all'organizzazione, sia a livello economico che livello di immagine e relazioni con gli stakeholders locali (Fisher & Hartel, 2003): i lavoratori a cui sono assegnati degli incarichi esteri, infatti, assumono spesso ruoli strategici che, se svolti in modo inopportuno, possono creare danni all'azienda a lungo termine (Qui & Lange, 2006). Il tasso di abbandono prematuro di questi incarichi si muove tra il 10 e l'80% (Al Mazrouei & Pech, 2014) e si stima che le aziende perdano tra i 40.000 e il milione di dollari per ciascun incarico fallito (*Ibidem*), creando costi per un ammontare totale di 2 miliardi l'anno per le aziende statunitensi (Sandhu, 2002 citato in Qui & Lange, 2006).

Oltre all'ottimizzazione dei costi e delle attività relativi agli incarichi internazionali, un altro aspetto rilevante su cui vale la pena soffermarsi, riguarda l'utilizzo e la diffusione della conoscenza acquisita dagli espatriati durante l'incarico, all'interno del contesto aziendale.

Le conoscenze e le competenze sia tecniche, che trasversali che vengono apprese durante questi incarichi sono materiale prezioso, perché permettono di ottimizzare l'esperienza di un lavoratore e di condividerla con il resto dell'azienda (Antal, 2001). Gli espatriati, attraverso gli incarichi internazionali, hanno modo di conoscere da vicino mercati stranieri, diversi modi di lavorare e di pensare al lavoro tipici delle culture ospiti, apprendendo in questo modo molte skills interpersonali e comunicative. Tutti questi elementi sono utili all'azienda nella gestione del mercato e nella pianificazione e direzione del lavoro nelle controllate estere, come nella gestione dei processi e degli scambi tra headquarters e filiali. La conoscenza e competenza acquisita da questi

lavoratori può essere utilizzata dalla funzione risorse umane nella gestione strategica del personale estero, nella pianificazione di corsi di formazione destinati a futuri lavoratori con incarichi internazionali, oppure dalle divisioni commerciali nello sviluppo di strategie sui mercati esteri (Antal, 2001). La maggior parte delle aziende non struttura nessun tipo di azione affinché queste competenze e conoscenze vengano ottimizzate e condivise, sfruttandole esclusivamente attraverso il lavoro dell'espatriato stesso, su cui le sue esperienze agiscono direttamente, senza necessità di elicitarne i componenti più taciti e nascosti (Thair & Eglesto, 2019; Antal, 2001).

1.4 – Il modello di Odzemir e Citizel per la gestione delle risorse internazionali

Nel 2007 Odzemir e Citizel (Odzemir & Citizel, 2007) hanno proposto un modello per la gestione dei manager internazionali in ambito alberghiero costruito sulla base di un'attenta revisione della letteratura allora disponibile nel campo dell'IHRM. Il modello individua un processo di espatrio strutturato in 4 fasi principali: all'interno di ciascuna fase vengono individuati alcuni elementi critici, alcuni di competenza aziendale ed altri richiesti al lavoratore, che possono determinare o meno la buona riuscita dell'incarico.

Nella fase iniziale di reclutamento e selezione gli elementi determinanti il successo dell'incarico riguardano le abilità del lavoratore, la sua volontà nell'assumere l'incarico e la sua prontezza nell'affrontare il trasferimento. L'azienda trae vantaggio da una selezione efficace, in grado di individuare i fattori critici, considerando i costi di reclutamento, l'attrattiva dell'impiego e strutturando un percorso di carriera ben definito per il lavoratore che verrà selezionato.

La seconda fase riguarda la preparazione del futuro espatriato in vista della partenza. Il lavoratore si impegnerà nello sviluppo delle abilità e delle competenze che gli mancano per adattarsi efficacemente al nuovo ambiente ed essere preparato fisicamente e psicologicamente al cambiamento. L'azienda, invece, si preoccupa di organizzare i corsi di formazione necessari all'acquisizione di competenze cross-culturali da parte del lavoratore, di rendere chiari ed espliciti i benefit di cui godrà il lavoratore nell'accettare l'incarico e di specificare quale percorso di carriera dovrà aspettarsi. Un

altro aspetto importante nella fase di preparazione riguarda la gestione della famiglia del lavoratore e dell'eventuale carriera del partner.

La terza fase del modello prende in considerazione la situazione successiva alla partenza, durante lo svolgimento dell'incarico all'estero. Il manager dovrà gestire le filiali estere, adattandosi al paese ospite e alla sua cultura. Sarà suo compito trasferire conoscenze e tecnologie al paese ospite ed agire come strumento di controllo e coordinamento, sfruttando la sua permanenza nella sede estera per imparare quanto più possibile sul nuovo paese, sul suo mercato e sui dipendenti della filiale estera.

All'azienda viene richiesto di provvedere a fornire supporti durante tutto il periodo, non solo al lavoratore, ma anche alla sua famiglia, avendo cura di occuparsi anche della doppia carriera del dipendente che avrà bisogno di occasioni di scambio e confronto con i colleghi nell'headquarter. L'organizzazione dovrà essere in grado di utilizzare al meglio la funzione di coordinamento e controllo svolta dal dipendente e misurarne i risultati in termini di efficacia. Questa fase è molto delicata perché se mal gestita può provocare il prematuro abbandono dell'incarico da parte del lavoratore. Nella fase di rimpatrio l'espatriato dovrà riabituarsi al paese di origine e recuperare il rapporto con la sede principale, trasferendovi tutte le conoscenze che ha appreso durante lo svolgimento dell'incarico. Potrebbe essere richiesto al lavoratore anche di prepararsi per un nuovo incarico estero.

L'azienda ha il compito di gestire il rimpatrio come concordato, capire le eventuali motivazioni che possono aver portato ad abbandoni precoci dell'incarico, supportare il lavoratore durante il rientro e offrirgli la posizione precedentemente promessa. Un passaggio particolarmente importante per l'organizzazione è comprendere come ottimizzare la conoscenza acquisita dall'espatriato, permettendogli di condividerla e trasmetterla al resto dell'azienda.

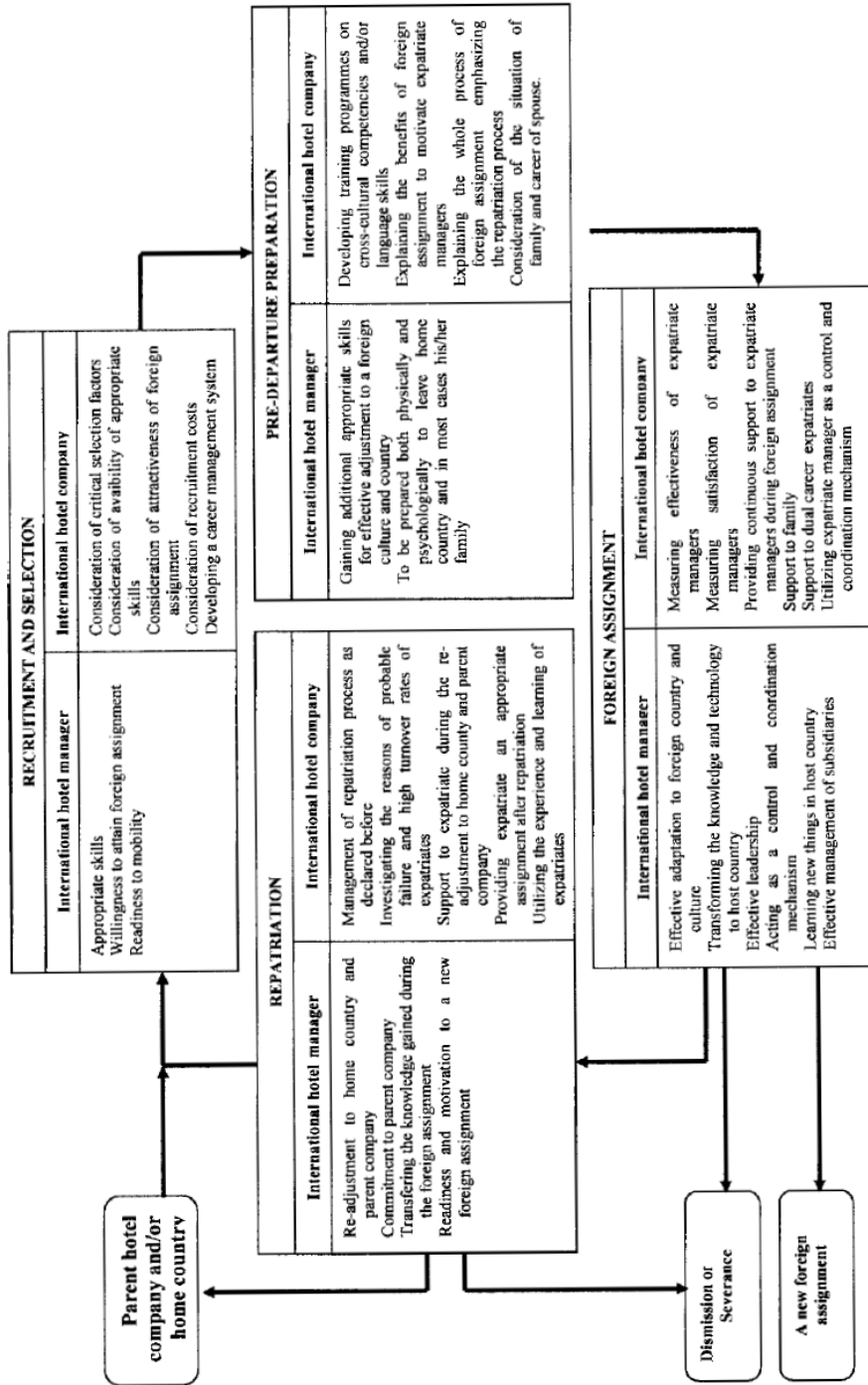


Figure 3

Management process of international hotel managers.

Figura 0-4: Modello di Odzemir e Citizel, 2007

1.5 - L'impatto di una buona gestione su performance e commitment, il modello di Thair ed Egleston

Il modello di Odzemir è particolarmente utile perché identifica 4 momenti chiave del processo di management della risorsa internazionale e definisce le modalità in cui l'organizzazione può intervenire per aumentarne le probabilità di successo. Contrariamente a quanto definito dal modello di Odzemir, le aziende attuano ben poche soluzioni a supporto dei lavoratori espatriati, come risulta dalla ricerca condotta da Thair ed Eglestone (2019) su un campione di 106 manager espatriati provenienti da 5 diversi paesi (Australia, Nuova Zelanda, Sud Africa, Regno Unito e Stati Uniti). Secondo questo studio, infatti, la gestione del processo di espatrio dei dipendenti con incarichi internazionali è spesso approssimativo e privo di tutte le accortezze individuate dal modello di Odzemir. I ricercatori hanno indagato 9 dimensioni da riferirsi alle 4 fasi del modello di Odzemir, chiedendo ai partecipanti di fornire un punteggio misurato su scala likert da 1 a 7 (1=fortemente in disaccordo, 7=fortemente d'accordo) per ciascun item fornito: le 9 dimensioni indagate sono le modalità di selezione, le modalità di presentazione dell'incarico, la preparazione fisica e psicologia dei candidati, i training forniti dall'azienda, i supporti forniti per l'adattamento e l'insediamento della famiglia nel paese ospite, i contatti e il coinvolgimento con l'ufficio dell'headquarter, il trasferimento di conoscenze e abilità nel paese ospite, i supporti al riadattamento nella fase di rientro e, in fine, i processi di trasferimento attuati dall'azienda per favorire il passaggio delle conoscenze e abilità apprese durante l'incarico all'headquarter. Gli Item proposti sono stati sviluppati appositamente per lo studio sulla base del modello di Odzemir e Citizel (Ozdemir & Citizel, 2007).

La fase di selezione e reclutamento, ad esempio, viene descritta dagli autori come “un processo randomico” e “irrazionale”, all'interno del quale non vengono considerate le abilità tecniche dei professionisti, né la loro motivazione nello svolgimento dell'incarico. Anche la preparazione precedente alla partenza sembra ricevere poca attenzione da parte delle aziende: in pochi casi, infatti, sono stati predisposti training efficaci, lasciando gli espatriati senza preparazione fisica e psicologica, mentre le loro famiglie hanno ricevuto ancora meno attenzione.

Secondo gli autori, durante l'incarico la maggior parte dei manager coinvolti non si è sentita supportata dall'azienda e le famiglie sono state lasciate a sé stesse nell'individuazione di adeguate soluzioni scolastiche per i figli o nella ricerca di un impiego per i partner.

La ricerca mostra come l'organizzazione, solitamente, non si sia curata di fornire occasioni per mantenere attivo il coinvolgimento del manager espatriato con l'headquarter, proponendo opportunità di confronto con i colleghi rimasti nel paese d'origine o di partecipazione ai processi decisionali della casa madre.

I processi di trasferimento delle competenze, conoscenze e abilità alle sedi del paese ospite sono stati fallimentari nella maggior parte dei casi, dal momento che le organizzazioni non hanno fornito supporto o assistenza ai manager perché potessero svolgere queste attività al meglio.

Infine, nella fase di rimpatrio, i risultati della ricerca rendono evidente come la maggior parte delle organizzazioni non aveva previsto un piano per favorire il riadattamento o una qualche forma di preparazione al rientro, né sono state strutturate occasioni per il trasferimento e la condivisione delle conoscenze, abilità e competenze apprese durante l'incarico (Thair & Egleston, 2019).

Gli stessi autori, riprendendo il modello di Odzemir, hanno cercato un collegamento tra gli elementi esposti nel modello e delle risultanti negli indicatori di performance e commitment organizzativo.

Tutte le ipotesi formulate dagli studiosi sono risultate verificate, dimostrando come l'attenzione agli elementi di management delle risorse internazionali possa aumentare la performance delle organizzazioni che operano a livello internazionale. Gli interventi legati alla fase di selezione e reclutamento, infatti, correlano con la soddisfazione dell'azienda per l'incarico, con il raggiungimento degli scopi personali legati all'incarico da parte dell'espatriato e con la valutazione della performance del manager da parte dell'azienda.

La preparazione fisica e psicologica del futuro espatriato correla positivamente con l'auto-percezione di successo durante l'incarico, con la soddisfazione per l'incarico

da parte dell'organizzazione, con la valutazione della performance del manager da parte dell'azienda e con le intenzioni di portare a termine l'incarico da parte del lavoratore.

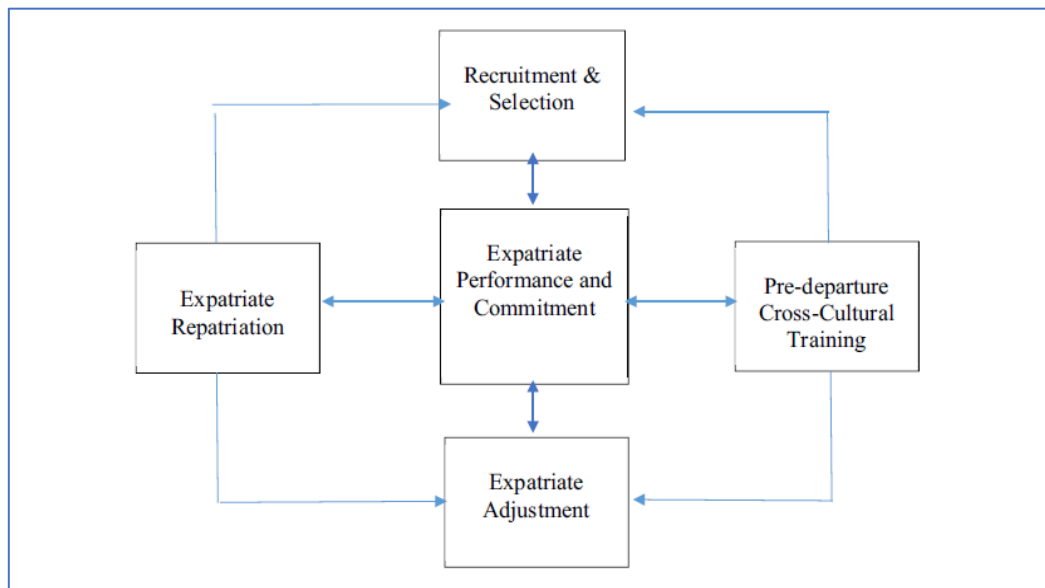


Figura 0-5: Modello di Thair & Egleston, 2019

I supporti forniti durante lo svolgimento dell'incarico correlano con le percezioni di successo da parte dell'espatriato, con la soddisfazione per l'incarico da parte dell'azienda, con la performance del lavoratore e con il commitment. Infine, i supporti legati al rimpatrio sono legati alla percezione di successo, alla soddisfazione organizzativa, alla valutazione della performance del dipendente da parte dell'azienda e al commitment del lavoratore.

Model component	Variable	Company Performance Ratings			Personal Performance Ratings			Commitment	
		Satisfied with performance	High performance ratings	On target to meet goals	Accomplishing Personal Goals	Like the Way the assignment is developing	Feel successful in the current assignment	To the current assignment	To the organization
Recruitment and Selection	Selling the Assignment	<i>0.42</i>	<i>0.28</i>	-0.10	<i>0.22</i>	0.00	0.10	0.09	<i>0.75</i>
Pre-departure CCT	Physical and Psychological Readiness	<i>0.30</i>	<i>0.41</i>	<i>0.21</i>	0.14	0.20	<i>0.64</i>	<i>0.22</i>	<i>0.35</i>
Expatriate Adjustment	Foreign Assignment Adaptation	<i>0.55</i>	0.15	-0.09	-0.01	0.12	<i>0.39</i>	0.14	<i>0.76</i>
	Foreign Assignment Integration	<i>0.23</i>	<i>0.25</i>	0.04	0.10	<i>0.23</i>	0.14	0.14	<i>0.64</i>
	Foreign Assignment Transfer of Knowledge	0.18	0.11	<i>0.27</i>	0.03	0.03	<i>0.61</i>	0.12	<i>0.26</i>
Expatriate Repatriation	Repatriation Readjustment	<i>0.29</i>	<i>0.29</i>	<i>0.26</i>	0.03	0.13	<i>0.52</i>	0.17	<i>0.68</i>
	Repatriation of Skills	0.13	0.21	<i>0.26</i>	0.07	0.04	<i>0.33</i>	<i>0.22</i>	<i>0.40</i>

Note: Correlations in italics ($r \geq 0.21$) are statistically significant at $\alpha = 0.05$

Figura 6: Tahi & Egleston, 2019

Risultati simili vengono riportati in un'indagine condotta da Antal nel 2001, secondo cui le aziende da loro analizzate non consideravano il processo di espatrio all'interno di un contesto circolare, come

indicato da Odzmir, ma piuttosto come un sistema sconnesso ma piuttosto come un sistema sconnesso di decisione frammentate (Antal, 2001). Risulta quindi evidente come fornire alcuni specifici supporti al lavoratore espatriato, possa renderlo una risorsa preziosa per l'azienda, capace di fornire un vantaggio competitivo alla realtà organizzativa di cui fa parte (Thair & Eagleston, 2019).

Il presente lavoro si propone di individuare, sulla base della letteratura scientifica esistente, le pratiche migliori nella gestione delle risorse internazionali, seguendo la struttura proposta da Odzemir nel suo modello. L'ultimo capitolo sarà dedicato al confronto tra le conclusioni desunte dallo studio della letteratura con il caso di una realtà aziendale italiana che opera a livello internazionale in 7 diversi paesi.

CAPITOLO 2

Buone pratiche aziendali per la gestione delle risorse internazionali

Come già accennato nel precedente capitolo, i fattori che interessano la buona riuscita di un incarico internazionale sono davvero numerosi e si dipanano lungo tutto il processo di espatrio, dalla fase di selezione a quella di rimpatrio. Nella fase di selezione, i fattori più interessanti, riguardano le caratteristiche personali da ricercare nei candidati ed eventuali precedenti incarichi svolti all'estero. Nella fase che precede la partenza vanno considerati tutti i corsi di formazione e tutte le forme di consulenza che possono essere fornite alla famiglia rispetto alle caratteristiche della situazione che si troveranno ad affrontare. Durante il soggiorno all'estero assumono particolare rilevanza tutti i supporti materiali e non, che possono migliorare l'adattamento dell'espatriato e della famiglia nel nuovo ambiente. La fase di rimpatrio, infine, rappresenta un passaggio delicato poiché richiede anch'essa un ulteriore sforzo di riadattamento ed ha quindi necessità di essere accompagnata (Odzemir & Citizel, 2007).

La letteratura internazionale considera tutti questi fattori e li mette in relazione con determinate misure di outcomes che rappresentano il criterio per misurare il successo degli espatriati nello svolgimento degli incarichi internazionali; I criteri maggiormente utilizzati sono l'adattamento cross-culturale (Cross-cultural Adjustment), la performance lavorativa dell'espatriato, il completamento dell'incarico, e in alcuni casi, il commitment organizzativo del lavoratore (Caliguri, Tarique & Jacobs, 2009). Tra queste, la misura più utilizzata è sicuramente il Cross-cultural Adjustment rispetto alle nuove culture con il quale si vuole indicare il grado in cui l'individuo è psicologicamente a proprio agio nel vivere in un paese diverso dal proprio paese d'origine (Black 1990, Black & Gregersen 1991 in Caliguri, Tarique & Jacobs, 2009). Secondo Harrison, Chadwick e Scales (1996) si possono considerare tre diverse sottodimensioni del cross-cultural adjustment: una misura di adattamento generale (adjustment to general environment), una dimensione di adattamento legata all'interazione con i nazionali (adjustment to interaction with host nationals) e l'aggiustamento lavorativo (work adjustment).

2.1 – La fase di selezione

La selezione dei candidati adeguati per gli incarichi è una fase fondamentale per la buona riuscita del processo e rappresenta un passaggio delicato e complesso, in grado di fornire un vantaggio competitivo alle aziende (Caliguri & Tarique, 2009). Nella maggior parte delle aziende, la selezione per questo tipo di incarichi viene condotta in modo approssimativo e informale, secondo processi poco o per niente strutturati, spesso escludendo la sezione HR dai processi selettivi e relegandola allo svolgimento delle procedure burocratiche (Caliguri, Tarique & Jacob, 2009). Le competenze che vengono prese in considerazione nei processi selettivi sono di natura prevalentemente tecnica e specialistica e si basano per la maggior parte sulle valutazioni dei supervisor o comunque su indici relativi alla performance domestica dei candidati (Tahir & Egleston, 2019). Tali misure, secondo alcuni studi, dovrebbero costituire un criterio di accesso allo status di candidati, ma non dovrebbero essere le uniche tenute in considerazione. Secondo Caliguri, Tarique e Jacobs (2009), infatti, le competenze tecniche non sono sufficienti per la buona riuscita degli incarichi esteri, nei quali i candidati devono affrontare sfide legate all'adattamento ad un ambiente nuovo e sconosciuto e alla gestione di situazioni molto stressanti. In questo senso risultano fondamentali le competenze trasversali legate alle capacità comunicative, interpersonali, di gestione dello stress, di apertura nei confronti della diversità che il candidato dovrà affrontare. L'alto tasso di insuccessi nello svolgimento degli incarichi internazionali, definito come l'abbandono precoce degli stessi, dimostra la rilevanza di una selezione adeguata, spesso assente, nell'ottica proposta dall'approccio persona-ambiente. Secondo gli autori, dunque, sarebbe opportuno considerare la selezione come un processo comprensivo di più fasi, con un primo step dedicato alla selezione dei candidati in possesso delle competenze tecniche, legate al contenuto specialistico del compito, seguito da un secondo step di assessment che abbia lo scopo di individuare e rilevare le competenze trasversali, necessarie ad affrontare le richieste di adattamento interculturale implicate nel tipo di incarico (Caliguri, Tarique & Jacobs, 2009).

Una buona selezione parte dall'isolamento delle competenze e delle dimensioni da indagare e approfondire durante il processo selettivo. Un aiuto, in questo processo, ci

viene fornito dalla letteratura internazionale sul tema, che ha indagato diversi elementi utili a questo fine.

2.1.1- I big 5

Tra le caratteristiche più indagate dalla letteratura scientifica in ambito di selezione dei candidati per gli incarichi internazionali ci sono i big 5, i tratti di personalità teorizzati da Costa e McCrae nel 1993, che individuano 5 dimensioni di personalità tra le più accreditate e predittive del successo lavorativo (Downes, Varnerb & Musinski, 2007). I big 5 comprendono i tratti dell'Estroversione, dell'Amicalità, dell'Apertura mentale, della Stabilità emotiva e della Coscienziosità (Ones, Sinangil & Wiernik, 2018).

Secondo una revisione della letteratura condotta da Downes, Varner e Musinski nel 2007, i tratti di Estroversione, Amicalità e Stabilità emotiva correlano negativamente il desiderio di abbandonare l'incarico precocemente e la coscienziosità è positivamente correlata alle valutazioni di performance dei candidati da parte dei supervisor (Downes, Varner & Musinski, 2007). Nella stessa review viene menzionato un articolo molto interessante di Caliguri (2000), in cui l'autrice indaga l'esistenza di una relazione positiva tra quantità di contatti con i locali e adjustment cross-culturale, moderata dalla caratteristica personale dell'apertura mentale. L'apertura mentale è l'abilità di imparare e cambiare in funzione di una nuova situazione, mentre l'adjustment cross culturale è una misura di adattamento all'ambiente ospite. Lo studio ha considerato un campione di 143 dipendenti (119 maschi e 24 femmine) di una grande multinazionale statunitense, dislocati in 25 diversi paesi, di cui 17 rimpatriati e 126 ancora espatriati. Gli strumenti utilizzati per condurre la ricerca sono la Caliguri's Scale for Openness (1994) per la misura dell'apertura mentale, una scala a 4 item adattata dalla scala di Black's (1988) per il General Adjustment e un item specifico, costruito ad hoc, per valutare l'ammontare di tempo speso con i locali ospiti. Attraverso un'analisi di regressione (vedi figura 7), l'autrice ha riscontrato l'esistenza di una relazione tra le due variabili principali moderata dall'apertura mentale ($\beta = 0.41$, $t = 2.20$, $p < .05$).

Gli espatriati che hanno maggiori contatti con i residenti del paese ospite, infatti, hanno un miglior adattamento all'ambiente, ma solo in presenza della caratteristica

personale dell'apertura mentale, che permette di trarre vantaggio dal contatto, ottimizzando l'esperienza.

Table 3. Hierarchical Regression Analysis Predicting Cross-cultural Adjustment

	Beta	t	
Block 1 – Control Variables			
Length of Stay	0.24	2.85**	
Ability to Speak	0.15	1.76, <i>ns</i>	
Foreign Experience	0.18	2.26*	
Family Adjustment	0.22	2.49**	
Training	0.17	2.06*	
R			0.51***
R ²			0.26***
Block 2 – Personality and Contact			
Sociability	0.46	2.95**	
Openness	-0.14	-1.08, <i>ns</i>	
Contact	-0.45	-2.88**	
R			0.06***
R ²			0.07***
Block 3 – Moderator Variables			
Contact × Sociability	-0.24	-1.58, <i>ns</i>	
Contact × Openness	0.41	2.20*	
R			0.04***
R ²			0.04***
Overall R	0.61***		
Overall R ²	0.37***		
Overall F	6.33***		

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Figura 7: Caliguri, 2000

Secondo quanto emerso dall'articolo appena descritto, quindi, sarebbe utile inserire l'Apertura mentale tra i tratti da indagare durante il processo di selezione, soprattutto in quei contesti in cui è frequente, per il tipo di ruolo che si va a ricoprire, il contatto con i locali (Caliguri, 2000).

Anche Albrecht (2014) ha cercato di dimostrare l'esistenza di una relazione tra Apertura mentale e Adjustment in uno studio condotto nel 2014 su 2096 espatriati in 28 diversi paesi. Il campione era composto per il 68% da uomini e aveva una media di tempo speso in incarichi esteri di 33,6 mesi. Lo studio ha raccolto sia misure self-report che other-ratings, utilizzando una scala composta da 4 item costruita ad hoc e la scala di Black e Stephens (1989) per la valutazione dell'adjustment, la forma breve della Brayfield and Roth's Scale (1951) per la soddisfazione lavorativa e la versione breve della Satisfaction with life scale (Diener, Emmons, Larsen, & Grif-fin, 1985) per valutare la soddisfazione per la vita. Dopo aver chiesto ai partecipanti di compilare un questionario di autovalutazione, si richiedeva che indicassero un "valutatore" che li conoscesse

abbastanza da poter compilare le scale in forma modificata per raccogliere delle misure other ratings sulle stesse dimensioni che erano state sottoposte nel questionario di autovalutazione. L'Apertura mentale, infine, è stata misurata attraverso la versione tedesca del NEO PI-R (Borkenau & Ostendorf, 1993; Costa & McCrae, 1992).

Lo studio è interessante perchè indaga le differenze nei livelli di Apertura Mentale tra la popolazione espatriata rappresentata dal campione e quelli della popolazione generale, ottenuti dal campione standardizzato del German NEO PI-R. Dall'analisi dei risultati (Tabella 8) si evince come la popolazione generale e quella espatriata non si differenzino troppo nei livelli di Apertura Mentale, intesa come fattore generale. Se consideriamo le diverse dimensioni sottostanti l'apertura mentale, tuttavia, i risultati sono diversi: la popolazione generale, infatti, ha valori più alti nelle dimensioni di fantasia, estetica e sentimento (ovvero le dimensioni che descrivono la tendenza immaginativa, quella di curiosità culturale e quella di introspezione e ricettività emotiva); al contrario, la popolazione espatriata riporta valori più alti nelle dimensioni di azione, idee e valori (rispettivamente legate all'apertura alle nuove esperienze e all'inusuale, alla curiosità intellettuale e alla messa in discussione dei sistemi valoriali). Gli autori propongono che siano queste ultime dimensioni, quelle che riguardano maggiormente lo slancio verso l'esterno, le più rilevanti, in quanto indicherebbero come i candidati in possesso di valori alti su questi fattori siano più disponibili ad accettare gli incarichi internazionali. Albrecht e i suoi collaboratori sostengono che le aziende con necessità di inviare i loro dipendenti all'estero con questo tipo di incarico, potrebbero trarre vantaggio dall'assessment di queste caratteristiche durante le fasi selettive, così da costruire un corso di dipendenti più probabilmente disponibili all'espatrio (Albrecht, Dilchert, Deller & Paulus, 2014).

TABLE 2.—Differences in openness and facets between expatriates and norm population.

Trait	Expatriates			General Population			<i>u</i>	<i>d</i>	δ	CI	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>					
Openness	2,096	124.48	17.06	11,724	123.81	19.36	0.88	0.04	0.04	0.00,	0.08
Fantasy	2,096	18.58	4.86	11,724	20.38	5.44	0.89	-0.34	-0.38	-0.43,	-0.34
Aesthetics	2,096	20.36	5.39	11,724	22.01	5.30	1.02	-0.31	-0.35	-0.39,	-0.30
Feelings	2,096	22.17	4.06	11,724	23.11	4.32	0.94	-0.22	-0.25	-0.29,	-0.21
Actions	2,096	20.07	3.98	11,724	17.64	4.45	0.89	0.55	0.69	0.64,	0.74
Ideas	2,096	21.23	4.57	11,724	19.54	5.20	0.88	0.33	0.38	0.33,	0.42
Values	2,096	21.80	3.27	11,724	21.23	3.69	0.89	0.16	0.23	0.18,	0.29

Note. Data for the general population were obtained from the standardization sample of the German NEO PI-R (stratified, general population sample). *d* = observed standardized mean-score difference; δ = *d* value corrected for attenuation due to error of measurement; positive effect sizes indicate expatriate score higher on average; CI = 95%, one-tailed confidence interval for δ , taking different sample sizes of the groups into account (Hedges & Olkin, 1985).

Figura 8: Albrecht et al, 2014

Come già accennato in precedenza, lo studio proposto da Albrecht si propone anche di indagare la relazione tra Apertura Mentale e degli outcomes di adattamento e soddisfazione. I risultati (Tabella 9) indicano correlazioni basse o non significative con la soddisfazione lavorativa e con la soddisfazione di vita per quasi tutte le dimensioni di Apertura Mentale. Correlazioni più rilevanti emergono, invece, per l'Adattamento complessivo (Wave 1: $\rho_{true} = .25$, Wave 2: $\rho_{true} = .17$). Altre correlazioni significative sono emerse anche per l'Adattamento d'interazione (Interaction Adjustment), sia per le misure self-report che per quelle other-ratings (self-reports: $\rho_{true} = .17$, other ratings: $\rho_{true} = .22$). La dimensione dell'Apertura Mentale legata alle azioni presenta correlazioni significative con diversi fattori dell'Adattamento, in particolare con l'Adattamento complessivo (self-reports Wave 1: $\rho_{true} = .24$, Wave 2: $\rho_{true} = .20$; other ratings Wave 2: $\rho_{true} = .32$), per l'Adattamento generale (self-reports: $\rho_{true} = .18$, other ratings: $\rho_{true} = .24$) e con l'Adattamento d'interazione (self-reports: $\rho_{true} = .14$, other ratings: $\rho_{true} = .34$). Alcune correlazioni significative emergono anche per la dimensione dell'Apertura Mentale legata ai sentimenti e alla ricettività emotiva: troviamo basse correlazioni per quanto riguarda il legame con l'Adattamento complessivo (self-reports: $\rho_{true} = .18/.16$, other ratings: $\rho_{true} = .13/.20$) e con l'Adattamento nelle interazioni (self-reports: $\rho_{true} = .16$, other ratings: $\rho_{true} = .25$). L'Apertura Mentale, dunque, risulta un fattore utile da indagare in fase di selezione per la valutazione dei candidati da assegnare ad incarichi internazionali, dal momento che fornisce una misura predittiva di alcune dimensioni chiave dell'Adattamento. Rimane tuttavia molto importante che non sia l'Apertura Mentale complessiva ad essere presa in considerazione, bensì alcune specifiche dimensioni della stessa, quali le dimensioni legate alla ricettività emotiva (Feelings), allo slancio per l'inusuale (Actions) e alla messa in discussione dei valori (Values) (Albrecht, Dilchert, Deller & Paulus, 2014).

TABLE 3.—Relationships between openness factor and facets and criterion variables.

Criterion measure	N	Openness		Fantasy		Aesthetics		Feelings		Actions		Ideas		Values	
		r_{obs}	ρ_{true}	r_{obs}	ρ_{true}	r_{obs}	ρ_{true}	r_{obs}	ρ_{true}	r_{obs}	ρ_{true}	r_{obs}	ρ_{true}	r_{obs}	ρ_{true}
Self-ratings															
Job satisfaction	1,138	.07	.08	-.02	-.02	.06	.07	.03	.04	.07	.10	.07	.09	.04	.06
Life satisfaction	913	.08	.10	.02	.02	-.01	-.02	.10	.12	.12	.16	.07	.09	.06	.10
Overall adjustment I	680	.19	.25	.07	.10	.12	.17	.13	.18	.15	.24	.14	.20	.08	.15
Overall adjustment II	1,416	.14	.17	.02	.03	.09	.11	.13	.16	.14	.20	.10	.13	.08	.13
General adjustment	1,416	.09	.11	-.02	-.02	.05	.07	.08	.11	.12	.18	.05	.07	.07	.13
Interaction adjustment	1,416	.14	.17	.08	.10	.11	.13	.12	.16	.10	.14	.10	.12	.04	.07
Work adjustment	1,408	.08	.10	-.02	-.03	.03	.04	.07	.09	.07	.11	.10	.14	.07	.12
Other ratings															
Overall adjustment I	409	.02	.03 (.02)	.01	.02 (.01)	.00	-.01 (.00)	.07	.13 (.09)	.00	-.01 (-.01)	-.03	-.06 (-.04)	.03	.07 (.05)
Overall adjustment II	519	.09	.16 (.09)	.05	.09 (.06)	-.01	-.02 (.01)	.10	.20 (.12)	.15	.32 (.20)	.00	.01 (.00)	.08	.20 (.13)
General adjustment	522	.05	.09 (.06)	.03	.06 (.04)	-.01	-.02 (-.01)	.07	.14 (.09)	.11	.24 (.16)	-.02	-.04 (-.02)	.04	.10 (.07)
Interaction adjustment	517	.12	.22 (.14)	.07	.13 (.08)	.06	.11 (.07)	.13	.25 (.15)	.16	.34 (.21)	.03	.05 (.03)	.08	.20 (.12)
Work adjustment	511	-.01	-.02 (-.01)	-.05	-.09 (-.06)	-.06	-.11 (-.07)	.01	.03 (.02)	.05	.10 (.07)	-.01	-.02 (-.01)	.07	.17 (.11)

Figura 09: Albrecht et al., 2014

Anche uno studio del 2018 (Kostal, Wiernik, Albrecht & Ones) si è riproposto di indagare le differenze nelle dimensioni di personalità nella popolazione espatriata e in quella domestica. Il primo campione della ricerca comprende 1544 manager espatriati e 18940 manager domestici provenienti da 36 diversi paesi. A tutto il campione è stato sottoposto un questionario attraverso il quale sono stati raccolti i dati anagrafici. I tratti di personalità, invece, sono stati misurati utilizzando il Global Personality Inventory (GPI, Schmit et al. 2000), uno strumento pensato appositamente per il contesto lavorativo, anche in indagini cross-culturali. Un secondo dataset, invece, comprende 2105 manager di lingua tedesca espatriati in 28 diversi paesi. Al secondo campione è stato sottoposto il NEO PI-R (Borkenau & Ostendorf, 1993; Costa & McCrae 1992). I risultati del secondo campione sono stati confrontati con il campione normativo tedesco fornito dalla NEO PI-R. Infine, il terzo campione ha incluso 220 manager espatriati impiegati in Turchia. Le misure di personalità di questo campione sono state raccolte utilizzando l'Hogan Personality inventory (Hogan & Hogan, 1992) e sono stati confrontati con il campione normativo statunitense fornito dall'Hogan Personality Inventory.

Dai risultati (vedi Figure 10 e 11) emerge che nel primo campione (Figura 10), i manager espatriati presentano valori più alti per le dimensioni di Estroversione ($d=.20$) e Apertura Mentale ($d=.14$). Nel secondo campione i manager espatriati risultavano (Tabella 11) avere performance migliori in termini di Estroversione ($d=.27$) e in Apertura Mentale ($d=.53$), mentre risultavano avere punteggi inferiori in Stabilità Emotiva ($d=-.33$) e in Coscienziosità ($d=-.47$). I Manager tedeschi espatriati, nel confronto con la popolazione generale, risultano avere punteggi più alti nelle dimensioni di Stabilità Emotiva ($d=.83$), Estroversione ($d=.52$) e Coscienziosità ($d=.55$). Il terzo campione, infine, nel confronto con la popolazione generale statunitense (Figura 11), presenta delle discrepanze rispetto ai risultati trovati con gli altri due campioni, probabilmente dovute alla varietà del campione, composto da persone provenienti da paesi diversi, a differenza dei primi due casi, e dal confronto con una popolazione generale di riferimento statunitense, che ha proprie caratteristiche. Secondo gli autori sarebbe utile integrare nei processi selettivi per i candidati ad incarichi internazionali, delle misure di personalità in quelle dimensioni in cui sono stati rilevati punteggi inferiori per gli espatriati rispetto ai manager domestici. Stabilità emotiva e Coscienziosità, infatti, sono caratteristiche carenti nella popolazione indagata ed il fatto è probabilmente dovuto ad un fattore di

autoselezione che induce i candidati a proporsi solo quando in possesso di determinate caratteristiche di personalità. Secondo gli autori, dunque, sarebbe importante affidarsi a delle misure di personalità efficaci, piuttosto che affidarsi all'autocandidatura spontanea dei potenziali espatriati (Kostal, Wiernik, Albrecht e Ones, 2018).

Table 2: Expatriates compared to domestic managers in their home countries – GPI

Personality trait	\bar{d}	SD_d	$SD_{res,d}$	90% CI	80% CV	\bar{u}	SD_u	$SD_{res,u}$	90% CI	80% CV
<i>Emotional Stability</i>	.08	.22	.14	.02, .13	-.11, .26	1.00	.14	.07	.96, 1.03	.91, 1.09
Emotional control	.04	.20	.12	-.02, .09	-.11, .19	1.02	.11	.00	.99, 1.05	1.02, 1.02
Low Negative affectivity	.06	.21	.13	.00, .11	-.10, .22	1.01	.14	.07	.97, 1.05	.92, 1.11
Optimism	.12	.22	.15	.06, .18	-.07, .31	1.00	.18	.13	.95, 1.04	.84, 1.18
Self-confidence	.06	.19	.10	.01, .12	-.07, .20	.98	.16	.10	.93, 1.02	.85, 1.12
Stress tolerance	.04	.20	.12	-.02, .09	-.11, .18	1.00	.10	.00	.97, 1.03	1.00, 1.00
<i>Extraversion</i>	.20	.22	.14	.14, .26	.02, .38	.99	.16	.11	.95, 1.03	.86, 1.13
Adaptability	.15	.21	.13	.10, .21	-.01, .32	1.00	.16	.10	.95, 1.04	.88, 1.13
Competitiveness	.12	.23	.16	.05, .18	-.09, .32	.95	.15	.09	.90, .98	.83, 1.07
Desire for achievement	.20	.20	.12	.15, .26	.05, .35	.98	.16	.11	.93, 1.02	.85, 1.13
Desire for advancement	.12	.21	.14	.07, .18	-.05, .30	.97	.12	.04	.94, 1.00	.93, 1.02
Energy level	.18	.21	.14	.12, .24	.00, .35	.98	.15	.10	.93, 1.01	.85, 1.11
Influence	.11	.18	.07	.06, .16	.02, .20	1.02	.16	.10	.97, 1.05	.89, 1.15
Initiative	.10	.22	.15	.04, .16	-.08, .29	1.02	.14	.06	.99, 1.06	.95, 1.10
Risk-taking	.18	.19	.09	.13, .23	.07, .30	.99	.13	.05	.95, 1.02	.93, 1.05
Sociability	.08	.22	.15	.02, .14	-.11, .28	1.00	.13	.06	.96, 1.03	.93, 1.07
Taking charge	.14	.16	.00	.09, .18	.14, .14	1.01	.16	.11	.96, 1.05	.88, 1.15
<i>Openness</i>	.14	.15	.00	.09, .18	.14, .14	1.01	.14	.07	.98, 1.05	.93, 1.10
Independence	-.01	.15	.00	-.05, .03	-.01, -.01	.99	.15	.10	.95, 1.03	.87, 1.12
Innovation/creativity	.16	.19	.10	.11, .22	.04, .29	1.02	.14	.06	.98, 1.05	.94, 1.10
Social astuteness	.06	.17	.06	.01, .10	-.02, .13	1.02	.16	.11	.97, 1.05	.88, 1.15
Thought focus	.10	.16	.00	.06, .15	.10, .10	1.03	.16	.11	.98, 1.07	.90, 1.17
Vision	.12	.17	.02	.07, .17	.09, .15	.99	.14	.07	.95, 1.03	.90, 1.09
<i>Agreeableness</i>	.06	.18	.08	.01, .11	-.04, .17	1.04	.17	.11	.99, 1.08	.90, 1.19
Consideration	-.01	.23	.16	-.07, .06	-.21, .20	1.05	.14	.05	1.02, 1.09	.99, 1.12
Empathy	.00	.19	.09	-.05, .05	-.11, .12	1.02	.16	.11	.97, 1.06	.88, 1.16
Interdependence	.10	.17	.04	.05, .14	.04, .15	1.00	.12	.01	.97, 1.04	.99, 1.02
Thought agility	.08	.16	.00	.03, .12	.08, .08	1.05	.19	.14	.99, 1.09	.88, 1.23
Tolerance/Openness	.09	.19	.10	.03, .14	-.04, .21	1.00	.16	.10	.95, 1.04	.87, 1.13
Trust	.01	.18	.08	-.04, .06	-.09, .11	1.04	.15	.09	.99, 1.08	.92, 1.15
<i>Conscientiousness</i>	.00	.26	.20	-.07, .07	-.25, .25	1.06	.14	.06	1.02, 1.09	.98, 1.13
Attention to detail	-.06	.25	.19	-.13, .01	-.30, .18	1.04	.16	.10	.99, 1.08	.92, 1.17
Dutifulness	.02	.23	.16	-.04, .08	-.18, .22	1.03	.11	.00	1.00, 1.06	1.03, 1.03
Responsibility	.02	.26	.20	-.05, .09	-.23, .27	1.04	.16	.10	.99, 1.08	.91, 1.17
Work focus	.02	.22	.15	-.04, .08	-.17, .22	1.03	.13	.06	.99, 1.07	.96, 1.10
<i>Maladaptive trait composites</i>										
Ego-centered	.02	.24	.18	-.05, .09	-.21, .25	1.04	.16	.09	.99, 1.08	.92, 1.16
Intimidating	.08	.21	.13	.02, .14	-.09, .25	1.02	.13	.03	.99, 1.06	.98, 1.06
Manipulating	.01	.23	.16	-.05, .07	-.19, .21	1.03	.11	.00	1.00, 1.06	1.03, 1.03
Micro-managing	-.09	.21	.13	-.15, -.03	-.26, .08	1.03	.12	.00	.99, 1.06	1.03, 1.03
Passive-aggressive	-.10	.24	.17	-.17, -.03	-.32, .12	1.04	.14	.06	1.00, 1.07	.96, 1.11
Impressing	-.04	.20	.11	-.09, .02	-.18, .10	1.03	.14	.06	.99, 1.07	.95, 1.11
Low Self-awareness	-.07	.19	.09	-.12, -.02	-.19, .05	1.03	.17	.11	.98, 1.07	.89, 1.17

Note: $k = 36$, $N_{Expatriates} = 1,544$, $N_{Domestic Managers} = 18,940$, observed d values and u ratios, positive d values indicate that expatriates score higher, u values greater than 1.0 indicate that expatriates are more variable

Figura 10: Kostal, Wiernik, Albrecht e Ones, 2018; primo campione

Table 5: Expatriates compared to U.S. employee general population – HPI

Personality trait	Expat Mean	Expat SD	<i>d</i>	90% CI		<i>u</i>	90% CI	
Adjustment	23.98	6.37	-.37	-.48	-.26	.90	.83	.97
Extraversion	16.78	6.60	-.46	-.57	-.35	.83	.77	.90
<i>Ambition</i>	<i>9.30</i>	<i>2.80</i>	-2.96	-3.07	-2.85	.56	.52	.61
<i>Sociability</i>	<i>24.26</i>	<i>5.17</i>	2.21	2.10	2.32	1.06	.98	1.15
Openness	16.28	6.06	1.81	1.70	1.92	.91	.84	.98
<i>Intellectance</i>	<i>14.40</i>	<i>4.22</i>	-.06	-.17	.05	.86	.79	.93
<i>School Success</i>	<i>18.16</i>	<i>3.17</i>	3.02	2.91	3.13	1.01	.93	1.09
Likeability	17.81	4.56	-.68	-.79	-.57	1.93	1.78	2.09
Prudence	15.60	4.80	-1.01	-1.12	-.90	1.04	.96	1.13

Note: $N_{\text{Expatriates}} = 220$, $N_{\text{Domestic General Employees}} = 21,613$, observed *d* values and *u* ratios, positive *d* values indicate that expatriates score higher, *u* values > 1.0 indicate that expatriates are more variable.

Figura 11: Kostal, Wiernik, Albrecht e Ones, 2018; terzo campione

Raccogliendo i dati dallo stesso campione utilizzato da Kostal, Wiernik, Albrecht e Ones (campione 3), Ones, Sinangil e Wiernik (2018) hanno condotto uno studio per indagare la relazione tra tratti di personalità riconducibili al modello dei big 5 e outcomes di adattamento e performance (Kostal, Wiernik, Albrecht & Ones, 2018). Il campione utilizzato per lo studio, come già indicato, era composto da 220 lavoratori espatriati in Turchia (165 maschi, 29 femmine e 26 lavoratori che non hanno indicato il genere) a cui si aggiungono 220 collaboratori utilizzati per i ratings other-report della performance lavorativa (122 maschi, 90 femmine e 8 persone che non hanno indicato il genere). I tratti di personalità sono stati rilevati attraverso la somministrazione dell'Hogan Personality Inventory (Hogan & Hogan, 1992) in cui le 7 dimensioni di personalità possono essere ricondotte alle dimensioni del big 5: in particolare l'adattamento fa riferimento alla Stabilità Emotiva, l'Ambition e la Sociability all'Estroversione, l'Intellectance e lo School Success all'Apertura Mentale, la Likeability all'Amicalità e la Prudence alla Coscienziosità. Lo strumento, inoltre, permette di misurare alcuni tratti compositi che comprendono più di una dimensione del big 5: si tratta del tratto del Managerial Potential, combinazione di Stabilità Emotiva, Estroversione e Coscienziosità e del tratto della Stress Tolerance, combinazione di Stabilità Emotiva, Coscienziosità e Amicalità. Le misure di outcomes per il Local Adjustment sono state rilevate con una scala a 9 item tratta dalla scala di Black e Stephens (1989), mentre per la Job Performance è stata costruita una scala ad

hoc che contava 45 item e che, indagando 10 dimensioni lavorative, produceva un indice di performance generale.

I risultati (Figura 12) indicano che la Performance complessiva correla positivamente con il Potenziale Manageriale ($r=.22$), con l'estroversione ($r_{amb}=.21$, $R_{soc}=.13$), con la coscienziosità ($r=.17$) e con l'apertura mentale ($r=.17$). Inoltre, il fattore di Potenziale Manageriale correla con tutte le dimensioni di Performance e di adjustment ($r_{performance\ compresi\ tra}=.13\ e\ .38$, $r_{adjustment}=.18$). Le dimensioni legate all'Estroversione e all'Amicalità hanno correlazioni molto significative con le dimensioni di performance legate alla comunicazione e alle relazioni interpersonali (Interpersonal Performance) con r che variano da .23 a .29. Malgrado la dimensione di Prudence, la più vicina alla Coscienziosità, mostri una grande variabilità nella relazione con le dimensioni di performance, la correlazione con la performance generale è sufficientemente significativa da convalidare il valore predittivo di questo tratto, soprattutto se si considera che il tratto dell'Ambition, correlato con diverse dimensioni di performance ($r=.56$, $r=.26$), presenta delle caratteristiche sovrapponibili a quelle della Coscienziosità. L'Adjustment, infine, correla sia con una dimensione di Apertura mentale ($r=.25$), sia con i fattori compositi del Potenziale manageriale e della Stress Tolerance ($r=.18$ e $r=.14$), che con l'Estroversione ($r_{ambition}=.17$, $r_{sociability}=.15$) e la coscienziosità ($r_{prudence}=.14$) (Ones, Sinangil & Wiernik, 2018). Secondo gli autori questi risultati dimostrano l'importanza di inserire all'interno dei processi selettivi delle misure accurate di personalità, con alto valore predittivo rispetto ai futuri esiti degli incarichi. Tali dati, inoltre, possono essere raccolti anche ai fini di individuare punti di forza e debolezza dei candidati, così da poter fornire supporti e training ad hoc per le loro necessità (Ones, Sinangil & Wiernik, 2018).

Le dimensioni proposte dalla teoria dei Big 5, dunque, sono strumenti utili nelle mani dei selezionatori, permettendo di individuare le persone più adatte per gli incarichi internazionali. Essi, infatti, permettono di selezionare i candidati che sono più interessati e motivati all'incarico (Albrecht, Dilchert, Deller & Poulus, 2014), di individuare le aree di forza e debolezza su cui contare o da rafforzare prima o di ottimizzare le esperienze o durante lo svolgimento dell'incarico (Kostal, Wiernik & Albrecht, 2018) inviando personale capace di far fruttare al meglio il contatto con i colleghi stranieri (Caliguri,

2000). Infine, permettono di, permettendo di individuare i fattori più importanti per la buona riuscita degli incarichi in termini di adattamento e performance (Ones, Sinangil & Wiernik, 2018).

Table 3: Criterion-related validities for personality traits

	Adj	Amb	Soc	Int	Sch	Lik	Pru	StrTol	ManPot
Locational adjustment	.11 (.10)	.17 (.15)	.15 (.14)	.07 (.06)	.25 (.23)	.09 (.08)	.14 (.13)	.14 (.13)	.18 (.16)
	[-.01, .23]	[.05, .29]	[.03, .27]	[-.06, .19]	[.14, .37]	[-.03, .21]	[.02, .26]	[.02, .26]	[.06, .30]
Adjustment to foreign business practices	.08 (.06)	.13 (.10)	.17 (.13)	.03 (.02)	.21 (.16)	.13 (.10)	.07 (.05)	.13 (.10)	.21 (.16)
	[-.07, .22]	[-.01, .28]	[.03, .31]	[-.12, .17]	[.07, .35]	[-.01, .28]	[-.08, .21]	[-.01, .28]	[.07, .35]
Establishing and maintaining business contacts	.07 (.05)	.04 (.03)	.14 (.11)	.17 (.13)	.37 (.28)	.11 (.08)	.08 (.06)	.11 (.08)	.13 (.10)
	[-.08, .21]	[-.11, .18]	[.00, .29]	[.03, .31]	[.23, .50]	[-.04, .25]	[-.07, .22]	[-.04, .25]	[-.01, .28]
Technical competence	-.05 (-.04)	.15 (.12)	-.01 (-.01)	-.09 (-.07)	.09 (.07)	.10 (.08)	.08 (.06)	-.06 (-.05)	.14 (.11)
	[-.19, .09]	[.01, .29]	[-.15, .13]	[-.23, .05]	[-.05, .23]	[-.04, .24]	[-.06, .21]	[-.20, .08]	[.00, .28]
Working with others	.12 (.08)	.13 (.09)	.16 (.11)	-.03 (-.02)	.29 (.20)	.31 (.21)	.06 (.04)	.18 (.12)	.26 (.18)
	[-.04, .28]	[-.03, .29]	[.00, .32]	[-.19, .13]	[.14, .45]	[.15, .46]	[-.10, .22]	[.02, .33]	[.11, .42]
Communicating and persuading	.03 (.02)	.21 (.14)	.21 (.14)	.16 (.11)	.19 (.13)	.15 (.10)	.04 (.03)	.07 (.05)	.28 (.19)
	[-.14, .19]	[.05, .37]	[.05, .37]	[.00, .33]	[.03, .36]	[-.01, .31]	[-.12, .21]	[-.09, .24]	[.12, .44]
Initiative and effort	.01 (.01)	.32 (.24)	.26 (.19)	.12 (.09)	.24 (.18)	.15 (.11)	.04 (.03)	.11 (.08)	.26 (.19)
	[-.14, .16]	[.18, .46]	[.11, .40]	[-.03, .27]	[.10, .39]	[.00, .30]	[-.11, .19]	[-.04, .26]	[.11, .40]
Personal discipline	.19 (.14)	.13 (.10)	.11 (.08)	.16 (.12)	.19 (.14)	.39 (.29)	-.07 (-.05)	.19 (.14)	.21 (.16)
	[.04, .33]	[-.01, .28]	[-.04, .25]	[-.31, -.01]	[.04, .33]	[.25, .52]	[-.21, .08]	[.04, .33]	[.07, .36]
Interpersonal relations	.20 (.14)	.29 (.20)	.23 (.16)	-.01 (-.01)	.45 (.31)	.29 (.20)	.10 (.07)	.25 (.17)	.38 (.26)
	[.05, .36]	[.14, .45]	[.08, .39]	[-.18, .15]	[.31, .60]	[.14, .45]	[-.06, .26]	[.09, .40]	[.23, .53]
Management and supervision	.24 (.17)	.56 (.41)	-.02 (-.01)	.09 (.06)	.14 (.10)	-.01 (-.01)	-.33 (-.24)	-.09 (-.07)	.26 (.19)
	[.09, .38]	[.43, .69]	[-.17, .13]	[-.07, .24]	[-.02, .29]	[-.16, .14]	[-.47, -.18]	[-.25, .06]	[.11, .41]
Productivity	.03 (.02)	.26 (.20)	.11 (.08)	-.05 (-.04)	.09 (.07)	.09 (.07)	.13 (.10)	.04 (.03)	.23 (.17)
	[-.12, .17]	[.12, .41]	[-.04, .25]	[-.20, .09]	[-.05, .24]	[-.05, .24]	[-.01, .28]	[-.11, .19]	[.08, .37]
Overall job performance	.08 (.08)	.21 (.20)	.13 (.12)	.17 (.16)	.06 (.06)	.01 (.01)	.17 (.16)	.08 (.08)	.22 (.21)
	[-.03, .20]	[.10, .32]	[.01, .24]	[.06, .28]	[-.05, .18]	[-.11, .13]	[.06, .28]	[-.03, .20]	[.11, .33]
	.11	.28	.17	.22	.08	.01	.22	.11	.29
	[-.04, .26]	[.13, .42]	[.01, .32]	[.07, .37]	[-.07, .24]	[-.14, .17]	[.07, .37]	[-.04, .26]	[.14, .44]

Note: N = 220, Adj = Adjustment, Amb = Ambition, Soc = Sociability, Int = Intellectance, Sch = School Success, Lik = Likeability, Pru = Prudence, StrTol = Stress Tolerance, ManPot = Managerial Potential. Correlations corrected for criterion interrater unreliability (observed correlations in parentheses), values in brackets are 90% confidence intervals. For overall job performance, values in the first row are the correlation and confidence interval corrected using an estimated criterion interrater reliability of $r_{12} = .89$ for the overall job performance composite (estimated using the method by Wilmet et al. 2014). Values in italics in the second row are the correlation and confidence interval corrected using an estimated criterion interrater reliability of $r_{12} = .52$ (the meta-analytic estimate for overall job performance measures reported by Viswesvaran et al. 1996).

Figura 12: Ones, Sinangil, Wiernik, 2018

2.1.2- - Self- Evaluation Traits

I big 5 non sono gli unici tratti utili ai fini di una buona selezione per il personale di una incarico internazionale. La percezione di sé, delle proprie abilità e capacità di adattamento possono influenzare in modo davvero consistente sia la decisione di intraprendere una carriera internazionale, sia l'effettivo adattamento nel nuovo ambiente, con risvolti anche sulla performance lavorativa (Fliege & Wiernik, 2018).

Già negli anni '90 Harrison, Chadwick e Scales (1996) pubblicarono un articolo che intendeva mettere in relazione alcuni fattori di autovalutazione quali la percezione di autoefficacia ed il Self-monitoring con alcune misure di adattamento. Mentre l'Autoefficacia è la percezione dell'individuo circa la propria capacità di portare a termine determinati compiti, il self-mentoring identifica la capacità di adattare il proprio comportamento ai fattori situazionali esterni. L'ipotesi degli autori era che i soggetti con livelli più elevati di Autoefficacia e di self-mentoring, avrebbero avuto un maggior grado

di adattamento al nuovo ambiente (Cross Cultural Adjustment). Lo studio è stato condotto su 99 espatriati a cui è stato sottoposto un questionario comprensivo di 14 item a cui rispondere su scala Likert a 6 punti (1=per niente adattato, 6= molto adattato) per la valutazione dell'Adattamento, prelevati da una scala costruita per uno studio precedente (Black & Gregsen, 1991), 23 item costruiti appositamente per la misurazione della Self Efficacy, anch'essi su scala Likert (1=fortemente in disaccordo, 6=fortemente d'accordo) e 18 item per la valutazione del self-monitoring (scala Likert dove 1=sempre falso e 6= sempre vero). Altri item riguardavano le variabili demografiche e i biodata.

I Risultati ottenuti confermano le ipotesi, mostrando chiare correlazioni tra Autoefficacia e General Adjustment ($r=.29$), tra Autoefficacie a Interaction Adjustment ($r=.29$) e tra Autoefficacia e Work Adjustment ($r=.29$). Anche il Self-monitoring riporta correlazioni da basse a moderate con il General Adjustment ($r=.19$) e con l'Interaction Adjustment ($r=.19$). Non risultano correlazioni tra self-monitoring e Work Adjustment, una possibile spiegazione è data dal fatto che i comportamenti sul posto di lavoro sono simili a quelli nel paese d'origine e non richiedono troppo sforzo di adattamento comportamentale (Harrison, Chawick & Scales, 1996).

Dai risultati emersi, dunque, si può concludere che l'inserimento dell'Autoefficacia e del Self-monitoring tra le caratteristiche individuali da indagare durante i processi selettivi risulta fondamentale per un buon processo di assegnazione degli incarichi esteri. L'autoefficacia, inoltre, può essere influenzata attraverso training e strumenti di formazione che potrebbero essere proposti ai lavoratori prima della partenza in forma personalizzata (*ibidem*).

Means, Standard Deviations, and Correlations for All Variables														
	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. General adjustment	33.53	5.97	(.85) ^a											
2. Interaction adjustment	19.75	4.16	.67***	(.91)										
3. Work adjustment	16.15	2.38	.52***	.46***	(.89)									
4. General efficacy	99.39	12.81	.29**	.29**	.29**	(.90)								
5. Social Efficacy	26.58	5.44	.15	.20*	.03	.43***	(.78)							
6. Self-monitoring	58.66	11.92	.19*	.28**	.03	.24*	.41***	(.80)						
7. Age	45.33	10.11	-.09	-.06	-.07	.05	-.14	-.02						
8. Gender	1.38	.49	-.17*	-.24**	-.04	.07	.01	-.09	.31**					
9. Education level	4.74	2.28	-.05	-.16	-.16	-.04	.08	.29*	.03	-.22*				
10. Supervisory position	1.17	.38	-.16	-.09	-.14	.08	.10	.09	.25**	.25**	-.10			
11. Years abroad	8.32	5.91	.30**	.23*	-.01	.11	.17	.04	-.29**	-.21*	-.05	-.14		
12. Location	1.43	1.29	-.03	-.004	.08	.08	-.04	-.02	-.15	.02	.08	-.01	.03	
13. Predeparture training	1.84	.37	-.07	-.13	-.09	.03	-.04	.13	.07	.23*	-.27**	-.02	-.09	-.06

^aNumbers in parentheses are reliability coefficients.
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Figura 13: Harrison, Chadwick, Scales, 1996

I risultati proposti da Harrison, Chadwick e Scales sono confermati da uno studio di Fliege e Wiernik (2018), che prendono in esame la relazione tra alcuni fattori legati alla percezione di sé e degli outcomes legati alla salute fisica e psicologica, all'adattamento nel nuovo ambiente, alla soddisfazione lavorativa degli espatriati e al conflitto famiglia-lavoro. I tratti principali presi in considerazione dallo studio sono la Core Self-evaluation (CSE), la Self-Efficacy, l'Ottimismo Disposizionale e il Locus of Control (LoC). La CSE identifica un atteggiamento che gli individui hanno nei confronti di sé stessi, che comprende diversi elementi legati all'autostima quali l'Internal Locus of Control, la Stabilità Emotiva e l'Ottimismo (*Ibidem*). La Self-Efficacy è la percezione di autoefficacia, ovvero convinzione di poter affrontare le sfide che l'individuo si trova a dover affrontare; il Locus of Control è il grado in cui l'individuo sente di avere il controllo della propria vita, mentre l'ottimismo disposizionale identifica un atteggiamento positivo nei confronti del futuro (*Ibidem*).

Gli strumenti utilizzati per la misurazione dei fattori sono: la forma breve della General Self-Efficacy Scale (Schwarzer & Jerusalem 1995), una scala composta da 4 item, costruita ad hoc sulla base di strumenti preesistenti per la misurazione del LoC una forma breve del Life Orientation Test per la valutazione dell'Ottimismo. Per misurare la CSE è stato costruito un punteggio ponderato a partire dalle altre scale sottoposte. Le misure di outcome individuate sono state realizzate con la versione tedesca del Perceived Stress Questionnaire (PSQ; Fliege et al. 2005) per quanto riguarda lo stress, con il Quality of Life Questionnaire (QLQ; Aaronson et al. 1993) per quanto concerne le misure di salute, il Locational Adjustment, la Soddisfazione lavorativa e il conflitto Lavoro-Famiglia sono stati misurati con strumenti costruiti appositamente per questo studio.

I risultati (Figura 14) mostrano come la CSE correli con tutti gli outcomes legati alla salute e all'adjustment ($r_{\text{stress}} = -.49$, $r_{\text{salute complessiva}} = .48$, $r_{\text{locational adjustment}} = .14$, $r_{\text{job satisfacion}} = .51$, $r_{\text{soddisfazione per la rotazione}} = .48$, $r_{\text{conflitto casa-lavoro}} = -.41$); emerge, in modo particolare come la CSE risulti un fattore protettivo rispetto allo stress e al conflitto casa-lavoro ($r = -.49$ e $r = -.41$).

La Self-Efficacy, una volta controllato il suo effetto per il LoC e per l'ottimismo, risulta avere correlazioni trascurabili con tutti gli outcomes (vedi Figura 15).

Per quanto riguarda le correlazioni semiparziali, queste decrescono in valore e subiscono un'inversione di direzione. Questa inversione di segno, secondo gli autori, non deve essere sovrastimata poiché è da attribuire a errori di campionamento (*Ibidem*).

Table 1: Relations of Core Self-Evaluations Composite with Diplomat Outcomes

Outcome	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>r_c</i>	95% CI
<i>Health outcomes</i>				
Stress	1,514	-.37	-.49	-.28, -.40
Subjective health: Overall	1,424	.41	.48	.43, .54
Subjective health: Mental	1,424	.43	.53	.48, .59
Subjective health: Physical	1,424	.35	.42	.37, .48
<i>Work and adjustment outcomes</i>				
Locational adjustment	1,551	.11	.14	.08, .20
Job satisfaction	1,540	.40	.51	.46, .57
Satisfaction with rotation	1,358	.33	.48	.41, .54
Work-family conflict	1,275	-.33	-.41	-.47, -.36

Note: *r_c* = correlation corrected for attenuation due to measurement error in both variables; 95% CI = 95% confidence interval for the corrected correlations.

Figura 14: Fliege e Wiernik, 2018; relazione tra CSE e Outcomes

Table 2: Relations of Self-Efficacy with Diplomat Outcomes

Outcome	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>r_c</i>	95% CI	<i>r_{part}</i>
<i>Health outcomes</i>					
Stress	1,257	-.25	-.34	-.15, -.29	-.02
Subjective health: Overall	1,201	.29	.36	.29, .42	-.05
Subjective health: Mental	1,201	.32	.41	.35, .48	-.10
Subjective health: Physical	1,201	.24	.30	.23, .37	-.02
<i>Work and adjustment outcomes</i>					
Locational adjustment	1,277	.05	.06	-.01, .13	.09
Job satisfaction	1,272	.27	.37	.30, .44	-.02
Satisfaction with rotation	1,145	.24	.36	.28, .44	-.10
Work-family conflict	1,275	-.22	-.29	-.22, -.35	.02

Note: *r_c* = correlation corrected for attenuation due to measurement error in both variables; 95% CI = 95% confidence interval for the corrected correlations; *r_{part}* = part (semi-partial) correlation, controlling for internal locus of control and optimism.

Figura 15: Fliege e Wiernik, 2018; relazione tra Self-Efficacy e Outcomes

Table 3: Relations of Internal Locus of Control (LOC) to Diplomat Outcomes

Outcome	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>r_c</i>	95% CI	<i>r_{part}</i>
<i>Health outcomes</i>					
Stress	1,339	-.28	-.46	-.26, -.42	.22
Subjective health: Overall	1,273	.31	.45	.38, .53	-.22
Subjective health: Mental	1,273	.32	.49	.42, .57	-.26
Subjective health: Physical	1,273	.27	.40	.33, .48	-.20
<i>Work and adjustment outcomes</i>					
Locational adjustment	1,357	.08	.13	.05, .21	-.01
Job satisfaction	1,349	.30	.48	.41, .56	-.25
Satisfaction with rotation	1,211	.24	.42	.33, .52	-.21
Work–family conflict	1,354	-.27	-.41	-.34, -.49	.24

Note: *r_c* = correlation corrected for attenuation due to measurement error in both variables; 95% CI = 95% confidence interval for the corrected correlations; *r_{part}* = part (semi-partial) correlation, controlling for self-efficacy and optimism.

Figura 16: Fliege e Wiernik, 2018; relazione tra LoC e Outcomes

Outcome	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>r_c</i>	95% CI	<i>r_{part}</i>
<i>Health outcomes</i>					
Stress	1,352	-.35	-.52	-.28, -.43	.36
Subjective health: Overall	1,286	.37	.49	.43, .56	-.27
Subjective health: Mental	1,286	.38	.53	.47, .60	-.29
Subjective health: Physical	1,286	.31	.42	.36, .49	-.21
<i>Work and adjustment outcomes</i>					
Locational adjustment	1,374	.14	.19	.12, .26	-.17
Job satisfaction	1,368	.36	.53	.47, .60	-.34
Satisfaction with rotation	1,226	.27	.44	.35, .52	-.18
Work–family conflict	1,372	-.28	-.40	-.33, -.47	.17

Note: *r_c* = correlation corrected for attenuation due measurement error in both variables; 95% CI = 95% confidence interval for the corrected correlations; *r_{part}* = part (semi-partial) correlation, controlling for self-efficacy and internal locus of control.

Figura 017: Fliege e Wiernik, 2018; relazione tra Ottimismo e Outcomes

La conclusione da trarre dallo studio, secondo gli autori, è che gli espatriati in possesso di una buona valutazione di sé, in termini di Autoefficacia, Locus of Control e Ottimismo, esperiscono un minor livello di stress e conflitto famiglia-lavoro, sperimentando una maggior soddisfazione lavorativa e un miglior adattamento. Ai fini selettivi è importante che sia utilizzata una misura di CSE generale piuttosto che delle misure separate o parziali di Autoefficacia, LoC e Ottimismo, viste le relazioni inverse e trascurabili dei singoli fattori con gli outcomes (Fliege & Wiernik, 2018).

Altri autori che hanno preso in considerazione il ruolo delle credenze di autoefficacia sono Waibel, Ruger e Wiernik che hanno indagato il ruolo della Mobility Self-Efficacy (MSE) che identifica la credenza dell'individuo circa la sua capacità di muoversi e adattarsi a nuovi ambienti e culture (Waibel, Ruger & Wiernik, 2018). Lo studio mette in relazione la MSE e la GSE (general Self-Efficacy, ovvero una misura di autoefficacia generale), con alcuni outcomes legati all'adattamento dell'individuo, quali il Locational Adjustment, la Job Satisfaction, la Soddifazione per la rotazione (la soddifazione per i processi di rotazione che vedono i diplomatici a cambiare sede ogni 4/5 anni), lo stress percepito, la qualità della vita in termini di salute e il Conflitto vita-lavoro. Le misurazioni sono state effettuate, in gran parte, utilizzando item costruiti appositamente per lo studio (Locational Adjustment, Job Satisfaction, Soddifazione per il processo di rotazione, Equilibrio vita-lavoro, GSE), la GSE è stata misurata da 4 item della General Self-Efficacy Scale Schwarzer/Jerusalem 1995), per lo stress sono stati usati 4 item dalla versione tedesca del Percieved Stress Questionnaire (Fliege et al. 2005), mentre per la qualità della vita sono stati utilizzati 13 item del German Quality of Life Questionnaire (QLQ; Aaronson et al. 1993).

I risultati evidenziano una forte correlazione tra MSE e soddifazione per il processo di rotazione ($r=.43$), Conflitto vita-lavoro ($r=-.39$) e la Quality of life ($r=.33$); altre correlazioni, seppur di minor entità, sono state riscontrate tra MSE e Soddifazione lavorativa ($r=.26$), con lo stress percepito ($r=-.19$) e con il Local Adjustment ($r=.16$).

Anche la General Self efficacy ha correlazioni interessanti con la soddifazione lavorativa ($r=.29$), con la soddifazione per il processo di rotazione ($r=.26$), con il conflitto lavoro-famiglia ($r=-.26$), con la qualità della vita ($r=.37$) e con lo stress ($r=-.23$). E' interessante notare come le correlazioni che riguardano i fattori maggiormente legati all'espatrio, come il Local Adjustment e la soddifazione per il processo di rotazione, siano nettamente più forti quando prendiamo in considerazione la MSE rispetto alla GSE; malgrado la correlazione tra i due domini, quello generale e quello specifico, sia molto elevata ($r=.69$), questi risultati dimostrano che è utile tenerli separati quando si tratta di selezionare candidati per incarichi esteri, utilizzando, in modo particolare la Mobility Self Efficacy.

Correlations of mobility and general self-efficacy with expatriate outcomes									
Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1 Mobility self-efficacy	3.19	.46							
2 General self-efficacy	2.98	.41	.69						
			.64, .73						
			1296						
3 Locational adjustment	2.75	.60	.16	.05					
			.10, .22	-.01, .12					
			1345	1234					
4 Job satisfaction	.00	.58	.26	.29	.35				
			.19, .33	.22, .36	.32, .44				
			1166	1096	1218				
5 Satisfaction with rotation	.00	.56	.43	.26	.25	.66			
			.36, .49	.19, .33	.20, .33	.58, .70			
			1064	1017	1074	990			
6 Work-life conflict	2.62	.51	-.39	-.26	-.28	-.42	-.56		
			-.45, -.33	-.33, -.20	-.37, -.24	-.47, -.34	-.61, -.50		
			1014	973	1001	913	856		
7 Health-related QoL	.00	.71	.33	.37	.28	.40	.35	-.50	
			.28, .38	.32, .43	.25, .35	.33, .44	.30, .41	-.55, -.45	
			1350	1254	1318	1148	1046	1015	
8 Perceived stress	2.35	.72	-.19	-.23	-.23	-.35	-.27	.49	-.57
			-.24, -.13	-.29, -.17	-.30, -.19	-.40, -.28	-.33, -.20	.44, .55	-.61, -.53
			1439	1320	1403	1216	1094	1045	1428

Note: zero-correlations, 95% confidence intervals, and sample sizes; correlations corrected for unreliability in measured variables; QoL = quality of life.

Figura 18: Waibel, Ruger, Wiernik, 2018

I fattori di autovalutazione, dunque, hanno grande rilevanza per la selezione dei candidati a cui affidare incarichi internazionali. Un costrutto particolarmente utile risulta essere la percezione di autoefficacia, sia nella sua forma generale (GSE), sia nelle sue dimensioni più legate alla mobilità (MSE); Anche Locus of Control e Ottimismo assumono importanza se considerati all'interno del costrutto di Core-Self Evaluation. Infine, anche la capacità di regolare il proprio comportamento in funzione della situazione, il costrutto di self-monitoring, si è rivelato utile e interessante nel predire il successo nell'adattamento dei candidati

2.1.3 – Cultural Intelligence (CQ)

Il costrutto della Cultural Intelligence è un concetto sviluppato da Earley, e Ang nel 2003 e fa riferimento all'abilità dell'individuo di agire e ragionare efficacemente in ambienti e situazioni culturalmente diversi (Huff, Song & Gresch, 2014). Si tratta, dunque, di un costrutto che fa riferimento alla capacità di adattarsi a livello cross culturale ed è diviso in 4 sottodimensioni principali: la CQ metacognitiva, la CQ cognitiva, la CQ motivazionale e la CQ comportamentale. La prima dimensione identifica l'abilità di modificare e rimodellare i propri schemi cognitivi in funzione delle nuove culture con cui l'individuo entra in contatto. L'elemento cognitivo, invece, fa riferimento alla conoscenza più prettamente dichiarativa, quella legata agli usi e ai costumi o alla lingua locale. La

CQ motivazionale è l'elemento che consente di direzionare e mantenere l'attenzione durante lo sforzo di adattamento. La CQ comportamentale, infine, riguarda l'abilità di controllare il proprio comportamento in funzione del nuovo ambiente (Setti, Sommovigo & Argentero, 2020).

Non è difficile ipotizzare che la CQ possa essere un valido predittore del successo degli espatriati, proprio per il suo focus sulla capacità di adattamento ad ambienti culturalmente diversi (*Ibidem*); non stupisce, quindi, che esista una vasta letteratura che tratta dell'argomento e che sia tra gli indicatori di successo maggiormente indagati.

Guðmundsdóttir (2015), ad esempio, ha condotto uno studio per indagare la relazione tra le 4 sottodimensioni della CQ e l'Adattamento. Il campione di 178 rispondenti comprendeva lavoratori espatriati provenienti da 5 diversi paesi dell'Europa settentrionale, allora residenti negli Stati Uniti. Per quanto riguarda le misure, sono state utilizzate l'Expatriate Adjustment Scale (Black & Stephens, 1989) per la misurazione dell'Adattamento e la Cultural Intelligence Scale (Ang et al, 2007) per quanto riguarda la Cultural Intelligence.

I risultati ottenuti mostrano delle correlazioni rilevanti per tutte e 4 le dimensioni: nello specifico, la CQ metacognitiva correla positivamente con il General Adjustment ($r=.28$), con l'interaction Adjustment ($r=.28$) e il Work Adjustment ($r=.31$); anche la CQ cognitiva correla significativamente con tutte e tre le dimensioni dell'Adjustment (General $r=.23$, Interaction $r=.19$, Work $r=.14$). La dimensione Motivazionale della CQ correla con il General Adjustment ($r=.34$), con l'interaction Adjustment ($r=.35$) e con il Work Adjustment ($r=.24$). La CQ comportamentale è l'unica delle 4 dimensioni ad avere una correlazione più debole con il Work Adjustment ($r=.09$), e con il General Adjustment ($r=.16$), ma riporta una relazione significativa con l'interaction Adjustment ($r=.19$).

In una fase successiva dello studio è stata condotta un'analisi di regressione utilizzando il metodo gerarchico, al fine di testare le ipotesi di relazione tra CQ (Metacognitiva, Cognitiva, Motivazionale e Comportamentale) e Adattamento (General, Interaction, Work). Come è possibile notare facendo riferimento alla figura 19, il modello risulta significativo anche dopo l'inserimento della variabile CQ ($R^2= .183$, R^2 aggiustato= $.163$, $F(4, 167) = 9.332$, $p < .001$; Step 2). La CQ risulta statisticamente significativa ($\beta=.286$, $p=.001$), quindi i soggetti con un più alto grado di CQ mostravano

un Adattamento migliore. Il ΔR^2 risulta .090 ($p=.001$), indicando che la quota di varianza dell'Adattamento spiegata dalla CQ è pari al 9%.

Variable	Step 1			Step 2		
	β	t	p	β	t	p
Gender	.032	.330	.742	-.019	-.208	.835
Prior overseas experience	-.163	-1.700	.091	-.112	-1.220	.224
Length in USA	.132	3.422	.001***	.112	3.034	.003**
CQ	-	-	-	.286	4.294	.000*
R^2		.092			.183	
Adj. R^2		.076			.163	
ΔR^2		-			.090	
F		5.704			9.332	
ΔF		-			18.441	

* $p < .05$.
 ** $p < .01$.
 *** $p < .001$.

Figura 19: Guðmundsdóttir, 2015

Successivamente è stata condotta un'ulteriore analisi di regressione utilizzando il modello gerarchico per verificare la relazione tra ciascuna delle 4 dimensioni della CQ e ciascuna sotto-fattore dell'Adattamento.

Controllando l'azione delle variabili di controllo (Step 2), il modello è risultato significativo sia per l'Adjustment Generale ($R^2 = .202$, R^2 aggiustato = .168, $F(7, 164) = 5.946$, $p < .001$) che per la dimensione di Interazione ($R^2 = .189$, R^2 aggiustato = .154, $F(7, 164) = 5.451$, $p < .001$) che per il Work Adjustment ($R^2 = .148$, R^2 aggiustato = .111, $F(7, 164) = 4.055$, $p < .001$).

Per quanto riguarda le sottodimensioni della CQ, l'elemento metacognitivo (CQ Metacognitiva) risulta positivamente associata a tutte le dimensioni di Adjustment (β Adj Generale = .201, $p < .05$; β Adj Interazione = .197, $p < .05$; β Adj Lavoro = .268, $p < .001$). Gli individui con una più elevata CQ Metacognitiva, dunque, riportavano livelli di adattamento più elevati. La dimensione cognitiva (CQ Cognitiva), invece, non risulta associata a nessuna delle dimensioni dell'Adjustment per cui non sembra avere effetti rilevanti sulle dimensioni di Adattamento. La QC motivazionale è associata sia alla dimensione di Adattamento generale ($\beta = .241$, $p < .01$), che a quella di Adattamento di interazione ($\beta = .335$, $p < .01$) che a quella di adattamento al lavoro ($\beta = .176$, $p < .05$). La CQ comportamentale ($\beta = -.106$, $p < .05$), infine, era correlata negativamente con l'adattamento al lavoro.

Table 4
Results of the hierarchical regression analysis between factors of CQ and dimensions of cross-cultural adjustment (N = 178).

Variable	General		Interaction		Work	
	Step 1 β (t)	Step 2 β (t)	Step 1 β (t)	Step 2 β (t)	Step 1 β (t)	Step 2 β (t)
Gender	.022 (.186)	-.029 (-.263)	.100 (.739)	.026 (.201)	-.035 (-.339)	-.083 (-.846)
Prior experience	-.226 (-1.973)	-.159 (-1.446)	-.159 (-1.182)	-.065 (-.506)	-.021 (-.210)	.040 (.409)
Length in USA	.137 (2.969)**	.104 (2.367)*	.163 (3.023)**	.126 (2.442)*	.079 (1.930)	.052 (1.336)
Meta-cognitive		.201 (2.517)*		.197 (2.090)*		.268 (3.778)**
Cognitive		.074 (1.059)		.003 (.039)		-.016 (-.262)
Motivational		.241 (2.792)**		.335 (3.305)**		.176 (2.310)*
Behavior		-.088 (-1.446)		-.047 (-.662)		-.106 (-1.980)*
R ²	.081	.202	.074	.189	.022	.148
Adj. R ²	.065	.168	.057	.154	.005	.111
ΔR^2		.121***		.115***		.125***
F	4.935**	5.946***	4.455**	5.451***	1.287	4.055**

* p < .05.
** p < .01.
*** p < .001.

Figura 20: Guðmundsdóttir, 2015

Osservando il ΔR^2 è possibile identificare la quantità di varianza aggiuntiva delle tre dimensioni di Adattamento spiegata dalle sottodimensioni della CQ. In particolare, risulta che ΔR^2 generale = .121 ($p < .001$), ΔR^2 interazione = .115 ($p < .001$) e ΔR^2 adattamento al lavoro = .125 ($p < .001$). Questi risultati permettono di capire che le CQ metacognitive, cognitive, motivazionali e comportamentali spiegano insieme un ulteriore 12,1%, 11,5% e 12,5% della varianza, anche quando gli effetti delle variabili di controllo sono statisticamente controllati (Guðmundsdóttir, 2015). Secondo le conclusioni di questo studio, dunque, la CQ è uno strumento utile per la valutazione durante il processo di selezione dei candidati ad incarichi esteri. La CQ, inoltre, può essere incrementata attraverso training e percorsi formativi e la sua valutazione risulta, quindi, utile, al fine di strutturare percorsi formativi personalizzati.

Altri risultati interessanti sul ruolo della Cultural Intelligence nella buona riuscita degli incarichi internazionali sono stati ottenuti in un'indagine condotta da Setti, Sommovigo e Argentero (2020). Nel loro studio, gli autori, hanno testato la relazione tra le 4 sottodimensioni della Cultural Intelligence (CQ) e la performance, ipotizzando una relazione mediata dal work Adjustment (Work CCA). Il modello prende in considerazione anche il ruolo di alcuni moderatori quali la Distanza Culturale rispetto al paese d'origine (DC), la presenza di esperienze internazionali precedenti all'incarico da

parte dell'espatriato (LoS) e la durata della permanenza nel paese ospite (WEX). Il campione dello studio si compone di 151 espatriati, dipendenti di una compagnia produttrice di gas e petrolio espatriati in Medio Oriente a cui è stato sottoposto un questionario. Per quanto riguarda le misure, invece, la CQ è stata misurata utilizzando la Cultural Intelligence Scale (Ang et al., 2007), la Work CCA è stata misurata utilizzando 3 item dalla Expatriate Adjustment Scale (Black & Stephens, 1989), mentre per la Performance sono stati utilizzati 5 item dalla Expatriate Contextual/Managerial Performance Skills (Caligiuri 1997).

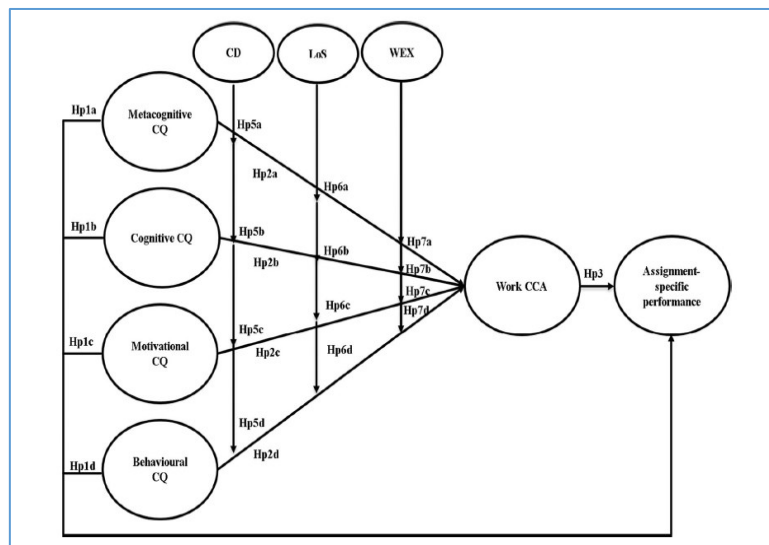


Figura 21: Setti, Sommovigo, Argentero, 2020. Modello proposto, dove CQ è la Cultural Intelligence, Work CCA è l'adattamento lavorativo, CD è la distanza culturale dal paese d'origine, LoS la presenza di esperienze internazionali precedenti e WEX la durata.

Sui dati raccolti è stata condotta un'analisi di regressione attraverso i modelli PLS per individuare le relazioni presenti tra gli elementi del modello. I risultati (vedi figura 22) mostrano come le sottodimensioni della Cultural Intelligence, metacognitive ($\beta = .10$, $t = 4.13$, $p < .001$), cognitive ($\beta = .12$, $t = 3.58$, $p < .001$), motivazionale ($\beta = .15$, $t = 4.12$, $p < .001$) e comportamentale ($\beta = .12$, $t = 3.68$, $p < .001$), siano risultino direttamente e positivamente correlate alla performance. Inoltre, le dimensioni metacognitiva ($\beta = .11$, $t = 3.39$, $p < .001$), cognitiva ($\beta = .13$, $t = 4.79$, $p < .001$), motivazionale ($\beta = .17$, $t = 4.30$, $p < .001$) e comportamentali ($\beta = .13$, $t = 4,18$, $p < .001$) della CQ mostrano relazioni

positive con l'adattamento lavorativo (Work CCA). Il CCA lavorativo risulta anch'esso correlato alla performance ($\beta = .19, t = 1.96, p < .05$). L'analisi di mediazione condotta (Vedi figura 22) dimostra che il fattore di adattamento lavorativo (Work CCA) ha mediato parzialmente le associazioni tra le dimensioni meta-cognitiva ($\beta = .02, t = 1.65, p < .05$), cognitiva ($\beta = .03, t = 1.83, p < .05$), motivazionale ($\beta = .03, t = 1.84, p < .05$) e comportamentale ($\beta = .02, t = 1.85, p < .05$) della CQ e prestazione. La variazione spiegata dalla Cultural Intelligence, secondo questo modello, risulta di $R^2=.26$ per quanto riguarda la varianza della adattamento lavorativo (Work CCA) e di $R^2=.25$ relativamente alla performance. Il valore predittivo di questi elementi è confermato, sebbene spieghino una percentuale piuttosto bassa della varianza dei fattori di output. Successivamente è stata condotta un'analisi di moderazione (vedi figura 24) utilizzando la versione 7 di Mplus per valutare un possibile effetto di moderazione di tre ulteriori variabili (la distanza culturale – CD - del paese ospite rispetto a quello d'origine, l'eventuale presenza di precedenti esperienze lavorative estere - WE - dell'espatriato e la durata del soggiorno – LoS - nel paese di espatrio) sulla relazione mediata tra Intelligenza Culturale (CQ) e Performance. La distanza culturale (CD) porta una riduzione ($\beta = -.06, p < .05$) nella relazione tra Intelligenza Culturale (CQ) e Adattamento lavorativo (Work CCA), mentre per le altre sottodimensioni della CQ non sono emersi altri termini di interazione significativi. Il ruolo di moderatore della CQ motivazionale lavora rendendo la relazione più forte quando la CD è bassa e più debole in presenza di alti livelli di CD ($\beta = .14, p < .05$ per la CD bassa, $\beta = .12, p < .05$ per la CD moderata, $\beta = .11, p < .05$ per la CD alta).

Effects	Original sample	T statistics	P values	95% CI
META_CQ → WP_PERF	.103	4.127	.000	[.06,.15]
META_CQ → CCA_W	.114	3.393	.000	[.06,.17]
META_CQ → CCA_W → WP_PERF	.026	1.838	.033	[.01,.05]
COG_CQ → WP_PERF	.122	3.581	.000	[.07,.18]
COG_CQ → WORK_CCA	.135	4.795	.000	[.09,.18]
COG_CQ → CCA_W → WP_PERF	.022	1.651	.049	[.01,.05]
MOT_CQ → WP_PERF	.150	4.120	.000	[.10,.21]
MOT_CQ → CCA_W	.166	4.304	.000	[.10,.23]
MOT_CQ → CCA_W → WP_PERF	.032	1.841	.033	[.01,.06]
BEHAV_CQ → WP_PERF	.117	3.676	.000	[.07,.18]
BEHAV_CQ → CCA_W	.129	4.177	.000	[.08,.18]
BEHAV_CQ → CCA_W → WP_PERF	.025	1.850	.032	[.01,.05]
CQ-HOC → WP_PERF	.365	4.243	.000	[.18,.46]
CQ-HOC → CCA_W	.405	4.497	.000	[.26,.66]
CQ-HOC → CCA_W → WP_PERF	.078	1.834	.033	[.02,.15]

Note. 95%CI = confidence intervals; META_CQ = Meta-cognitive CQ; COG_CQ = Cognitive CQ; MOT_CQ = Motivational CQ; BEHAV_CQ = Behavioral CQ; CCA_W = work CCA; W_PERF = expatriates' performance in specific tasks; CQ-HOC = CQ second order factor

Figura 22: Setti, Sommovigo, Argentero, 2020

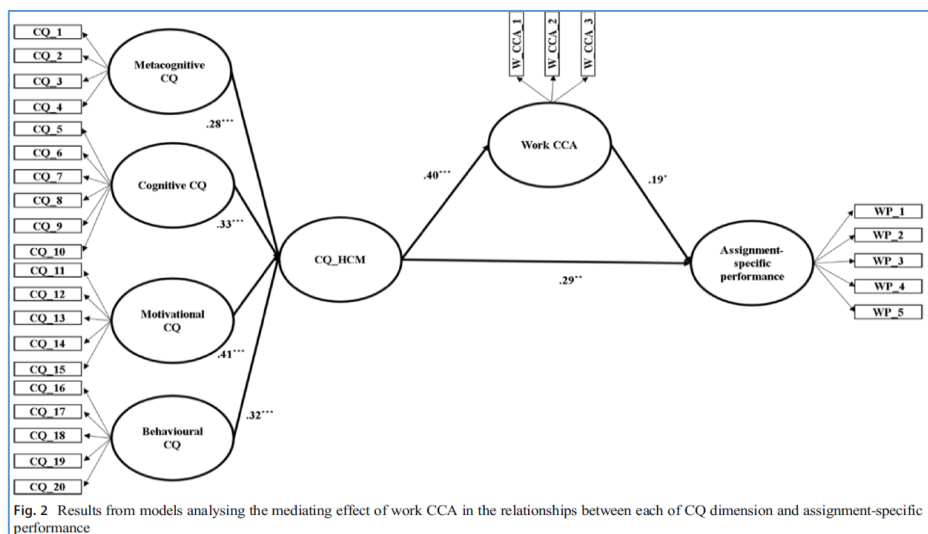


Figura 23: Setti, Sommovigo, Argentero, 2020.

La durata del soggiorno nel Paese ospite rende più debole la relazione tra CQ motivazionale e CCA lavorativo ($\beta = -.19, p < .01$); infatti la relazione tra CQ e Work CCA è maggiore quando la durata della residenza nel paese ospite (LoS) è minore ($\beta = .44, p < .05$), mentre tale relazione decresce con il decrescere del tempo di permanenza ($\beta = .37, p < .05$) per coloro che lavorano nel paese ospite da un periodo di tempo medio e $\beta = .31, p < .05$; per coloro che lavoravano nel Paese straniero per un periodo di tempo più lungo). Anche le precedenti esperienze lavorative all'estero (IWE) hanno un ruolo di moderazione nella relazione tra CQ motivazionale e Adattamento lavorativo. Negli espatriati con meno esperienze estere si riscontra una relazione maggiore tra CQ e Work CCA ($\beta = .47, p < .05$) rispetto a quelli che hanno un'esperienza moderata ($\beta = .36, p < .05$) o più lunga ($\beta = .24, p < .05$). La validità dei modelli ipotizzati è stata valutata confrontando ciascuno di essi (ad esempio, in termini di indici comparativi BIC e AIC) con tre modelli concorrenti.

Le implicazioni pratiche di questo studio sono evidenti: la rilevanza dei risultati per quanto riguarda a selezione dei candidati per gli incarichi internazionali è sicuramente il primo elemento da considerare; infatti, dal momento che tutte le dimensioni dell'Intelligenza culturale correlano con le misure di performance, i selezionatori dovrebbero privilegiare questo fattore come elemento distintivo per la selezione dei candidati, in modo particolare per coloro che hanno meno esperienze internazionali e che sono destinati a paese culturalmente vicini a quello di origine.

Table 5 Moderated mediation effects and total effects of motivational CQ and CD (Model 5), length of stay in the host country (Model 6), international work experience (Model 7) through work CCA on assignment-specific performance	Model 5: X*W → M → Y		Standardized conditional effects	
		Estimate	S.E.	
	Motivational CQ*Low CD → work CCA → Performance	.14*	.06	
	Motivational CQ*Moderate CD → work CCA → Performance	.12*	.05	
	Motivational CQ*High CD → work CCA → Performance	.11*	.05	
	Total effects for Low CD	.22**	.07	
	Total effects for Moderate CD	.21**	.07	
	Total effects for High CD	.19**	.07	
	Model 6: X*W → M → Y		Standardized conditional effects	
		Estimate	S.E.	
	Motivational CQ*Low LoS → work CCA → Performance	.44*	.20	
	Motivational CQ*Moderate LoS → work CCA → Performance	.37*	.03	
	Motivational CQ*High LoS → work CCA → Performance	.31*	.03	
	Total effects for Low LoS	.69**	.23	
	Total effects for Moderate LoS	.63**	.21	
	Total effects for High LoS	.56*	.18	
	Model 7: X*W → M → Y		Standardized conditional effects	
		Estimate	S.E.	
	Motivational CQ*Low IWE → work CCA → Performance	.47*	.23	
	Motivational CQ*Moderate IWE → work CCA → Performance	.36*	.17	
	Motivational CQ*High IWE → work CCA → Performance	.24*	.12	
	Total effects for Low IWE	.72**	.26	
	Total effects for Moderate IWE	.60**	.21	
	Total effects for High IWE	.49**	.16	

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; X = I.V.; W = moderator; M = mediator; Y = D.V.; CD = cultural distance; LoS = length of stay in the host country; IWE = international work experience.

Figura 24: Setti, Sommovigo, Argentero, 2020

Un'altra importante implicazione riguarda i training di preparazione precedenti all'espatrio: alla luce di quanto emerso risulta importante provvedere ad un potenziamento dell'Intelligenza Culturale prima della partenza, in particolare sulla dimensione Motivazionale. Infine, visto il ruolo di mediazione dell'adattamento lavorativo, sarebbe importante che le organizzazioni supportassero il più possibile il lavoratore nel suo inserimento presso il nuovo posto di lavoro (Setti, Sommovigo & Argentero, 2020).

Anche AlMazrouei e Zacca (2020) hanno indagato il ruolo dell'Intelligenza culturale in riferimento agli esiti degli incarichi internazionali, focalizzandosi sulla sua relazione con le intenzioni di turnover dei manager espatriati. Lo studio proposto dai due ricercatori vuole indagare le relazioni tra Intelligenza Culturale e turnover, ovvero l'intenzione di abbandonare l'organizzazione, e quelle tra Intelligenza Culturale e Creative Self-Efficacy, oltre al potenziale ruolo di mediazione della Soddisfazione Lavorativa. La Creative Self-Efficacy è la motivazione a intraprendere lavori creativi ed è rilevante perché è riconosciuta come un elemento di motivazione legato alla performance, alla generazione di soluzioni creative e al problem solving.

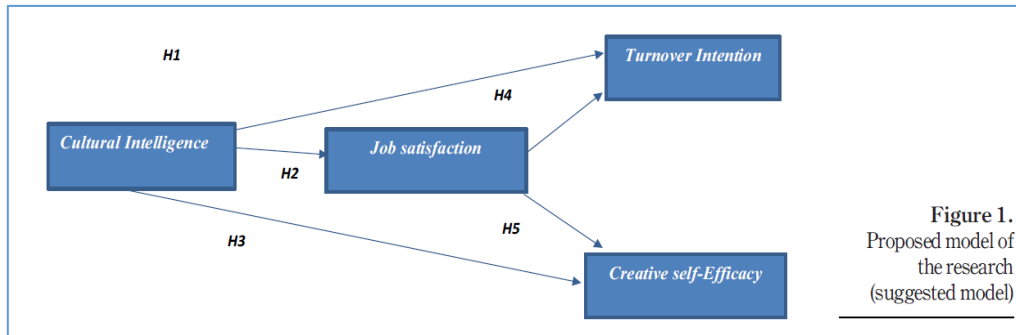


Figure 1.
Proposed model of
the research
(suggested model)

Figura 29: AlMazrouei e Zacca (2020); modello proposto dalla ricerca

Il campione utilizzato per lo studio si compone di 175 espatriati con ruolo gestionale residenti negli Emirati Arabi Uniti. Gli Item per la misurazione della CQ sono stati adattati dalla scala di Ang et Al (2007), mentre per la Soddifazione Lavorativa sono stati tratti dallo strumento di Wright and Bonett (2007). Le intenzioni di turnover sono state acquisite utilizzando i due item di Chen et al. (2011) e la Creative Self-Efficacy con 8 item di Carmeli and Schaubroeck (2007).

I risultati (vedi figura 25) mostrano una debole, ma significativa, correlazione negativa tra Intelligenza culturale e le intenzioni di turnover ($r=0.07$, $t=.925$, $p>0.1$). La CQ, inoltre, correla positivamente con la soddisfazione lavorativa ($r=0.236$, $t=1.949$, $p < 0.05^{**}$) e con la Creative Self-Efficacy ($r=0.535$, $t= 7.035$, $p < 0.01^{***}$). La soddisfazione lavorativa correla positivamente con la Creative Self-Efficacy ($r=0.165$, $t=1.762$, $p < 0.05^{**}$) e negativamente con le intenzioni di turnover ($r=0.535$, $t=7.035$, $p < 0.01^{***}$).

Hypothesis	Variables	Path coefficient	t-value	p-value	Comments
H1	CI -> TUR	-0.069	0.925	0.178	Not supported
H2	CI -> SAT	0.236	1.949	0.026**	Supported
H3	CI -> EFF	0.535	7.035	0.000***	Supported
H4	SAT -> TUR	-0.665	13.366	0.000***	Supported
H5	SAT -> EFF	0.165	1.762	0.039**	Supported

Notes: ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

Figura 25: AlMazrouei e Zacca (2020)

Dallo studio si evince che l'Intelligenza culturale ha un importante ruolo predittivo della Creative Self-Efficacy, sia direttamente che attraverso l'effetto mediato della Soddifazione lavorativa. L'azienda può raccogliere ottimi frutti in termini di produttività dall'autoefficacia creativa dei loro manager ed è dunque importante che la

CQ venga presa in considerazione come fattore di valutazione in sede di selezione. Si evidenzia, inoltre, l'esistenza di una relazione negativa tra soddisfazione lavorativa e intenzione di turnover e tra CQ e intenzione di turnover. Entrambi i fattori, quindi, possono essere ritenuti predittori dell'intenzione di rimanere all'interno dell'organizzazione. La CQ, quindi, dovrebbe essere inserita tra i fattori da indagare in sede di selezione ed un contenuto fondamentale da affrontare nei training precedenti la partenza.

L'Intelligenza Culturale, dunque, intesa come l'abilità dell'individuo di agire e ragionare efficacemente in ambienti e situazioni culturalmente diversi (Huff, Song & Gresch, 2014) è collegata a molte variabili legate al successo degli incarichi internazionali, quali Performance (Setti, Sommovigo & Argentero, 2020), Turnover, Creative Self-Efficacy, Soddisfazione lavorativa (AlMazrouei & Zacca, 2020) e Adattamento (Guðmundsdóttir, 2015). Per chi si occupa della selezione dei candidati per questo tipo di incarichi, dunque, l'Intelligenza Culturale è una risorsa preziosa, un utile criterio di valutazione per individuare il candidato giusto.

2.2 - La fase precedente alla partenza

Gli elementi di supporto più frequentemente forniti nella fase che precede la partenza del candidato selezionato per l'incarico sono i corsi di preparazione all'esperienza all'estero (Cross-cultural training - CCT). Lo scopo della formazione cross-culturale è facilitare l'adattamento dell'espatriato, preparandolo alle differenze che incontrerà, migliorando le sue abilità interculturali o fornendo degli strumenti linguistici (Peltokorpi, 2008). L'adattamento, a sua volta, impatta sulle relazioni, sul grado di comfort del candidato nel modo in cui si interfaccia con l'ambiente sia lavorativo che extra-lavorativo, migliorando la capacità di interpretare gli stimoli esterni, anche quelli meno familiari, in modo corretto e coerente con l'ambiente culturale di riferimento; questi elementi, a loro volta, producono una miglior performance lavorativa, portando vantaggio economico all'azienda (Wang & Tran, 2012). I corsi Cross-culturali, quindi, non si limitano a fornire informazioni, bensì mirano a cambiare l'atteggiamento e le disposizioni nei confronti di una cultura specifica o, più in generale, nei confronti di culture diverse dalla propria (Bhagat & Prien 1996), fornendo uno strumento per modificare, ampliare e

adattare i propri schemi cognitivi, sfatare falsi stereotipi e aumentare la consapevolezza rispetto al tema della cultura (Brandl & Neyer, 2009).

I corsi di formazione cross-culturali hanno una grande variabilità interna; secondo Tung (1981) i Cross-cultural training possono essere categorizzati immaginando di collocare le varie tipologie di intervento formativo lungo un continuum che vede ad un estremo una lezione didattica e all'altro l'apprendimento sul campo. Brislin, invece, individua tre diversi metodi di condurre un CCT: il metodo cognitivo, quello affettivo e quello comportamentale; la modalità cognitiva si concretizza in una lezione frontale, all'interno della quale si forniscono informazioni utili, in cui lo studente è un partecipante passivo; il metodo affettivo, invece, agisce fornendo situazioni strutturate per indurre una reazione nel partecipante, così da permettergli di prendere confidenza con gli episodi critici che potrebbe trovarsi ad affrontare; il metodo comportamentale, infine, lavora sulle modalità comunicative ed è volto ad aiutare il partecipante a stabilire buone relazioni con i residenti del paese ospite (Waxin & Panaccio, 2005). Gertsen, invece, propone un modello multidimensionale: su un asse inserisce il fattore bidimensionale Convenzionale/Sperimentale, che identifica in un polo la modalità classica di fare lezione, più frontale, meno attiva, mentre sull'altro una modalità più dinamica, in cui il partecipante è portato ad avere un ruolo attivo attraverso strumenti quali il role-play o la riproduzione di situazioni reali; sul secondo asse inserisce un fattore bidimensionale, la dimensione Specifico/generale, ovvero inserisce una distinzione tra quei corsi volti a educare circa l'atteggiamento generale da tenere con persone ed in situazione caratterizzate da una sensibilità culturale diversa dalla nostra, e quei corsi che invece si focalizzano su una cultura specifica e sull'atteggiamento da tenere rispetto alle caratteristiche di quello specifico contesto culturale (*Ibidem*).

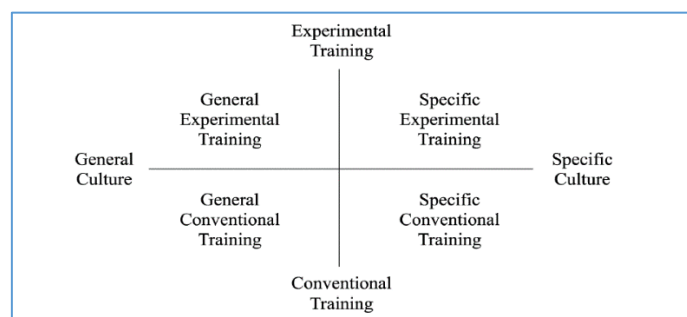


Figura 26: Modello di Gertsen, 1980

Oltre alla grande variabilità legata alla tipologia di metodologie, anche i contenuti possono essere di diverso tipo: i corsi possono vertere sugli usi e costumi del posto, sui comportamenti da tenere, oppure possono essere i corsi di lingua locale (Okpara & Kabengo, 2017). Infine, un altro importante elemento di variabilità riguarda i partecipanti, dal momento che non tutti hanno la stessa capacità ricettiva, la stessa motivazione o le stesse conoscenze di base (Wurtz, 2014).

Questa grande variabilità interna rende molto difficile lo studio dell'efficacia degli interventi, producendo una gran confusione a livello di letteratura scientifica, gli studi, infatti, offrono risultati contrastanti sull'efficacia di questi interventi, soprattutto quando vengono considerati solamente i corsi implementati prima della partenza (*Ibidem*). Al contrario, esiste un accordo più diffuso sul ritenere i corsi successivi alla partenza, svolti durante il periodo di espatrio, più efficaci. Secondo questo alternativo filone di studi sviluppatosi prevalentemente negli ultimi anni, le ragioni che portano a risultati migliori sono probabilmente legate ad un fattore motivazionale più uniformemente diffuso, che porta i partecipanti ad essere più consapevoli dell'utilità della formazione e maggiormente in grado di indicare le loro necessità e comprendere i problemi che possono incontrare nella vita di tutti i giorni, riproponendoli durante il corso (Wurtz, 2014). Malgrado questa grande variabilità dei risultati, comunque, esiste un'indicazione generalmente condivisa dagli studiosi rispetto ai corsi da fornire agli espatriati: nel caso in cui i fondi per la formazione siano limitati è opportuno focalizzarsi sui corsi successivi alla partenza, mentre, potendo scegliere la soluzione ottimale, sarebbe opportuno costruire un percorso prolungato, che fornisca supporto formativo sia prima che durante il percorso di espatrio (Wang & Tran, 2012).

Poiché in letteratura sono frequentemente analizzati e confrontati i dati relativi all'efficacia dei corsi svolti prima e durante il soggiorno all'interno degli stessi articoli, presenterò gli studi che seguono in formato completo, anche se i corsi svolti durante il periodo della permanenza nel paese ospite dovrebbero essere affrontati nel prossimo capitolo, quello che concerne i supporti forniti in loco.

Tra i risultati più incoraggianti riguardo all'uso di training precedenti alla partenza, abbiamo uno studio di Okpara e Kabongo (2011), secondo cui i training pre-

partenza sono uno strumento utile per migliorare l'adattamento al nuovo ambiente lavorativo. I due studiosi, infatti, hanno cercato di indagare la relazione tra training convenzionali e sperimentali (Tung, 1981), sia di tipo generale che focalizzati su una specifica cultura, e Adattamenti nelle sue 3 sottodimensioni (generale, di interazione e lavorativa) a cui è stato aggiunto l'Adattamento Psicologico. Il campione utilizzato per lo studio si compone di 226 manager espatriati residenti in Nigeria provenienti da 8 diversi paesi (U.S.A., Regno Unito, Francia, Grecia, Olanda, Svezia, Norvegia e Danimarca). Per misurare l'Adattamento nelle sue tre sottodimensioni principali è stato usato lo strumento self-report di Black and Stephens (1989), mentre la misurazione dell'Adattamento Psicologico è avvenuta attraverso il General Health Questionnaire (GHQ-12) sviluppato da Goldberg (1972). Per definire quale tipologia di training era stato effettuato dall'espatriato è stato utilizzato un solo item a scelta multipla in cui veniva chiesto di scegliere tra "training convenzionale generale", "training convenzionale specifico", "training sperimentale generale" e "training sperimentale specifico". Veniva data la possibilità di indicare di non aver ricevuto nessun training. Dai dati raccolti sono state tratte correlazioni e statistiche descrittive delle variabili (Figura 26) ed è stata effettuata un'analisi di regressione multipla per validare il modello (Figura 27). I risultati dell'analisi correlazionale (Figura 26) indicano che i corsi convenzionali generali correlano positivamente con le sottodimensioni dell'Adattamento (r generale= 0,45, $p < 0,01$, r interazione= $r = 0,44$, $p < 0,05$ e r lavoro= $r = 0,48$, $p < 0,01$). Anche i corsi sperimentali generali hanno buone correlazioni con l'Adattamento (r generale=.38, $p < .05$, r lavorativo=.33, $p < .05$, r psicologico= .25, $p < .05$) e allo stesso modo i corsi convenzionali specifici (r generale=.48, $p < .05$; r lavorativo=.45, $p < .05$; r interazione=.40, $p < .05$; r psicologico= .39, $p < .05$) e sperimentali specifici (r generale=.52, $p < .05$; r lavorativo=.50, $p < .05$; r interazione= .49, $p < .05$; r psicologico= .45, $p < .05$).

Means, standard deviations, and correlations among the variables.											
Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. General adjustment	2.5	0.84	1.00								
2. Work adjustment	3.4	0.91	0.61**	1.00							
3. Interaction adjustment	2.3	0.76	0.41*	0.38	1.00						
4. Psychological adjustment	2.4	0.88	0.40*	0.46*	0.48*	1.00					
5. General conventional	3.3	0.55	0.45**	0.48**	0.44*	0.40	1.00				
6. General experimental	2.0	0.48	0.38*	0.33*	0.31	0.25*	0.21	1.00			
7. Specific experimental	2.2	0.68	0.52*	0.50*	0.49*	0.45*	0.25	0.31	1.00		
8. Specific conventional	2.1	0.51	0.48*	0.45*	0.40*	0.39*	0.30	0.33	0.24	1.00	
9. Experience	2.4	0.58	0.56*	0.62**	0.53*	0.50*	0.54*	0.52*	0.56*	0.48*	1.00

* $p < 0.05$.
 ** $p < 0.01$.

Figura 26: Okpara e Kabongo, 2011

La figura 27 mostra i risultati dell'analisi di regressione multipla ed evidenzia come i corsi convenzionali generali contribuiscano significativamente all'adattamento ($R^2 = .48$; $p < 0,001$) influenzando la sua varianza per una quota pari al 48% circa del totale. La formazione sperimentale generale riesce a spiegare il 45% della varianza nell'adattamento degli espatriati ($R^2 = .45$; $p < 0,05$), mentre quella convenzionale specifica spiega il 51% della varianza dell'adattamento ($R^2 = .51$; $p < 0,05$). Infine, i corsi sperimentali interculturali specifici contribuiscono alla variabilità dell'Adattamento per il 51% ($R^2 = 0,51$; $p < 0,05$). Oltre alla quota di varianza spiegata dalle varie tipologie di corsi, anche le relazioni con le dimensioni dell' Adattamento sono rilevanti: i corsi convenzionali generali, infatti, hanno una relazione evidente con tutte le dimensioni dell'Adattamento (β Adjustment lav=.28, $p < .01$; β Adjustment gen=.23, $p < .02$; β Adjustment Interaz=.21, $p < .01$; β Adjustment psicolog=.19, $p < .01$), così come i corsi convenzionali specifici (β Adjustment lav=.26, $p < .01$; β Adjustment gen=.27, $p < .01$; β Adjustment Interaz=.25, $p < .01$; β Adjustment psicolog=.22, $p < .01$) e quelli Sperimentali specifici (β Adjustment lav=.24, $p < .01$; β Adjustment gen=.28, $p < .01$; β Adjustment Interaz=.23, $p < .01$; β Adjustment psicolog=.22, $p < .01$). I corsi sperimentali generali sono quelli meno rilevanti in termini di relazioni con l'Adattamento (β Adjustment lav=.19 $p < .05$; β Adjustment gen=.17, $p < .05$) (Okpara & Kabongo, 2011).

Results of regression analysis for the effects of cross-cultural training on expatriate managers' adjustment.			
Variable	β	r	p -value*
General conventional training			
Work adjustment	0.28	0.30	0.001**
General adjustment	0.23	0.33	0.004**
Interaction adjustment	0.21	0.25	0.000**
Psychological adjustment	0.19	0.20	0.006**
$R^2 = 0.48$; $F = 33.21$			
General experimental training			
Work adjustment	0.19	0.15	0.007*
General adjustment	0.17	0.13	0.008*
Interaction adjustment	0.16	0.10	0.100
Psychological adjustment	0.15	0.09	0.120
$R^2 = 0.45$; $F = 31.33$			
Specific conventional training			
Work adjustment	0.26	0.29	0.000**
General adjustment	0.27	0.35	0.000**
Interaction adjustment	0.25	0.27	0.004**
Psychological adjustment	0.22	0.25	0.001**
$R^2 = 0.51$; $F = 30.13$			
Specific experimental training			
Work adjustment	0.24	0.25	0.000**
General adjustment	0.28	0.23	0.002**
Interaction adjustment	0.23	0.22	0.005**
Psychological adjustment	0.21	0.20	0.004**
$R^2 = 0.53$; $F = 29.29$			
* $p < 0.05$.			
** $p < 0.01$.			

Figura 27: Okpara e Kabongo 2011

Secondo quanto è possibile dedurre da questo studio, quindi, i corsi di formazione cross-culturale effettuati prima della partenza sono utili nel migliorare l'Adattamento dei lavoratori espatriati; In modo particolare i risultati migliori sembrano interessanti l'Adattamento generale ed i corsi più utili sembrerebbero quelli specifici piuttosto che quelli che affrontano il tema della diversità culturale in generale, malgrado le differenze siano di minima entità (*Ibidem*).

La rilevanza dei Corsi Cross-culturali precedenti alla partenza è stata confermata dagli autori attraverso un secondo studio, risalente al 2017 (Okpara & Kabongo, 2017) condotto con 172 manager espatriati residenti in Nigeria e provenienti da paesi diversi (Canada, Francia, Grecia, Germania, Olanda, Regno Unito e USA). Le variabili prese in esame sono le stesse e così anche per gli strumenti di misura utilizzati, ad esclusione dei 5 Item utilizzati per registrare il tipo di formazione ricevuta che sono stati tratti da uno strumento di Gertsen (1980).

Anche in questo caso è stata condotta un'analisi delle correlazioni e delle statistiche descrittive di base per poi passare ad un'analisi di regressione multipla. I risultati dello studio sono in linea con i precedenti: per quanto riguarda le correlazioni (vedi Figura 34), i corsi convenzionali generali, riportano relazioni positive e significative con tutte le dimensioni dell'Adattamento (r Adj generale=.23, $p < .01$; r Adj lav=.32, $p < .01$; r Adj interaz=.40, $p < .05$, r Adj psico=.17, $p < .05$); i corsi sperimentali generali, riportano relazioni positive e significative con tutte le dimensioni dell'Adattamento (r Adj generale=.20, $p < .05$; r Adj lav=.22, $p < .05$; r Adj interaz=.21, $p < .05$, r Adj psico=.19, $p < .05$); anche i corsi sperimentali specifici, riportano relazioni positive e significative con tutte le dimensioni dell'Adattamento (r Adj generale=.34, $p < .01$; r Adj lav=.32, $p < .01$; r Adj interaz=.36, $p < .01$, r Adj psico=.21, $p < .01$); infine, anche la formazione convenzionale specifica ha correlazioni positive e significative con tutte le dimensioni dell'Adattamento (r Adj generale=.48, $p < .01$; r Adj lav=.46, $p < .01$; r Adj interaz=.44, $p < .01$, r Adj psico=.22, $p < .01$);

A seguito dell'analisi di regressione (vedi Figura 28) è emerso che la formazione convenzionale generale contribuisce significativamente all'Adattamento ($R^2=.45$; $p < .01$). Il 45 % della varianza nell'adattamento degli espatriati, quindi, può essere spiegato dai Corsi di formazione convenzionali generali. I corsi Sperimentali generali spiegano il

44% della varianza dell'Adattamento generale e lavorativo, ma non di quello di interazione né di quello psicologico. Per quanto riguarda i corsi convenzionali specifici e quelli sperimentali specifici, invece, spiegano rispettivamente il 48 e il 50 % dell'Adattamento in tutte le sue dimensioni ($p < .01$). Anche in questo secondo studio, le relazioni evidenziate dall'analisi di regressioni sono rilevanti ed in linea con la ricerca precedente: i corsi convenzionali generali, infatti, hanno una relazione evidente con tutte le dimensioni dell'Adattamento (β Adjustment lav=.24, $p < .01$; β Adjustment gen=.20, $p < .02$; β Adjustment Interaz=.19, $p < .01$; β Adjustment psicolog=.17, $p < .01$), così come i corsi convenzionali specifici (β Adjustment lav=.22, $p < .01$; β Adjustment gen=.25, $p < .01$; β Adjustment Interaz=.23, $p < .01$; β Adjustment psicolog=.22, $p < .01$) e quelli Sperimentali specifici (β Adjustment lav=.24, $p < .01$; β Adjustment gen=.28, $p < .01$; β Adjustment Interaz=.23, $p < .01$; β Adjustment psicolog=.21, $p < .01$). Anche in questo caso, i corsi sperimentali generali sono quelli meno rilevanti in termini di relazioni con l'Adattamento (β Adjustment lav=.18 $p < .05$; β Adjustment gen=.19, $p < .05$) (Okpara & Kabongo, 2011) Si confermano, quindi, i risultati dello studio precedentemente condotto dagli stessi autori (Okpara & Kabongo, 2017) a supporto della validità dei corsi precedenti alla partenza come strumento che aumenta l'efficacia dei lavoratori espatriati nel nuovo contesto di lavoro.

Variable	β	r	p -value*
<i>General conventional training</i>			
Work adjustment	0.24	0.28	0.001**
General adjustment	0.20	0.30	0.003**
Interaction adjustment	0.19	0.21	0.001**
Psychological adjustment	0.17	0.19	0.005**
$R^2 = 0.45$; $F = 33.19$			
<i>General experimental training</i>			
Work adjustment	0.18	0.14	0.006*
General adjustment	0.19	0.13	0.007*
Interaction adjustment	0.17	0.11	0.100
Psychological adjustment	0.14	0.10	0.110
$R^2 = 0.44$; $F = 30.29$			
<i>Specific conventional training</i>			
Work adjustment	0.22	0.26	0.000**
General adjustment	0.25	0.30	0.000**
Interaction adjustment	0.23	0.25	0.002**
Psychological adjustment	0.22	0.23	0.000**
$R^2 = 0.48$; $F = 31.15$			
<i>Specific experimental training</i>			
Work adjustment	0.24	0.25	0.000**
General adjustment	0.28	0.23	0.002**
Interaction adjustment	0.23	0.22	0.005**
Psychological adjustment	0.21	0.20	0.004**
$R^2 = 0.50$; $F = 29.22$			
Notes: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$			

Figura 28: Okpara e Kabongo, 2017. Analisi di Regressione

Come ho già accennato all'inizio del capitolo, negli ultimi anni la ricerca ha cominciato a prendere in considerazione non solo i corsi preparatori precedenti alla partenza, ma anche quelli subito successivi o continuativi nel corso del periodo di espatrio. Tra gli autori che hanno cercato di mettere a confronto i diversi tipi di offerta formativa e i loro risultati troviamo Wang e Tran (2012) che hanno condotto uno studio mettendo a confronto i corsi pre-partenza, quelli post-arrivo e i corsi di lingua, indagando i loro diversi effetti sulle dimensioni di Adattamento e, indirettamente, di Job Performance. Il campione utilizzato si compone di 114 dipendenti espatriati di aziende vietnamite e di 114 supervisor per la valutazione della loro performance.

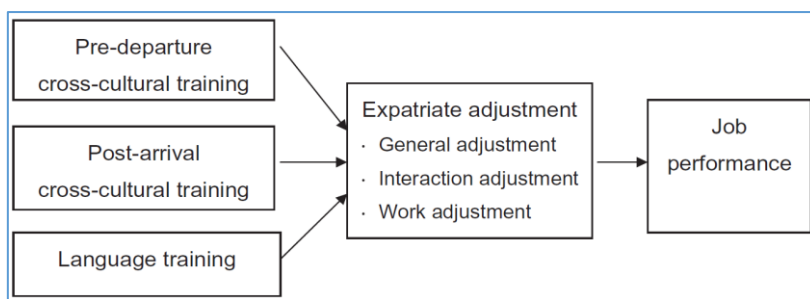


Figura 29: Wang e Tran, 2012. Il modello dello studio

Per quanto riguarda le misurazioni, è stato somministrato un questionario sia ai lavoratori che ai supervisor; il questionario dei supervisor si componeva di 5 domande tratte dallo strumento di Janssen e Van Yperen's (2004) per la performance lavorativa attraverso cui sono state raccolte le misurazioni della performance degli espatriati su scala Likert a 5 punti. Nel questionario degli espatriati veniva richiesto quale tipo di corso avessero svolto ed il grado di Adattamento percepito. Per gli item riguardanti i CCT precedenti e successivi alla partenza, gli autori si sono basati sullo studio di Brandl e Neyer's (2009), mentre per quelli di lingua hanno utilizzato una versione modificata dello strumento di Selmers (2006). L'Adattamento è stato misurato con la scala di Black and Stephens's (1989) per l'Adattamento degli espatriati.

Una prima analisi delle statistiche principali delle correlazioni tra le variabili, indica che l'Adjustment stabilisce correlazioni significative e positive con tutte e tre i tipi di formazione (r pre-partenza=.51, $p<.01$; r post-arrivo= .60, $p<.05$; r lingua= .60, $p<.01$); anche la correlazione tra Adjustment e Performance è rilevante e significativa ($r=.58$, $p<.01$).

Le figure 30, 31, e 32 riportano i risultati di 3 analisi di regressione condotte con metodo gerarchico per identificare il ruolo di ciascuna tipologia di corso sull'Adattamento degli espatriati. La figura 30 presenta la relazione tra corsi pre-partenza e Adattamento. Tutte le variabili (l'esperienza all'estero- $\beta = .24$; il tempo trascorso in Vietnam - $\beta = .11$; la variabile di CCT - $\beta = .46$) hanno influenze significative sull'adattamento. La varianza totale di Adattamento spiegata dai corsi pre-partenza è del 21%. La varianza totale spiegata, compresa la percentuale spiegata dalle due variabili di controllo, ha quindi raggiunto il 35% ($F_{3/110} = 19,33$, $p < 0,001$). Inoltre, la relazione tra i CCT pre-partenza e l'Adattamento è significativa per tutte e tre le dimensioni dell'adattamento: generale ($\beta = .32$), interazione ($\beta = .39$) e lavoro ($\beta = .51$). La formazione interculturale precedente alla partenza, dunque, ha migliorato il lavoro, l'interazione e l'adattamento generale degli espatriati.

Nella Figura 31 sono riportati i risultati dell'analisi di regressione condotta sui corsi post-arrivo. La relazione tra allenamento post-arrivo e adattamento è significativa ($\beta = 0,56$). La varianza totale spiegata, inclusa la quota spiegata dalle due variabili di controllo, ha raggiunto il 61% ($F_{3/110} = 33,64$, $p < 0,001$); la formazione interculturale post-arrivo, quindi, spiega da sola il 47% della varianza dell'Adattamento. Questo studio conferma quindi che la formazione interculturale post-arrivo migliora l'Adattamento in tutte le sue dimensioni e, in particolare, quello legato all'ambiente lavorativo ($\beta = .55$, $p < .01$). La formazione linguistica ($\beta = 0,53$) spiega significativamente l'Adattamento, con una varianza totale del 27% ($F_{3/110} = 24,96$, $p < 0,001$) (vedi Figura 32). La formazione linguistica è stata significativa anche per l'adeguamento generale ($\beta = .29$), di interazione ($\beta = .61$) e di lavoro ($\beta = .40$). Infine, è stato utilizzato AMOS 5.0 per definire gli effetti dei tre tipi di formazione sulle dimensioni dell'Adattamento attraverso un'equazione strutturale (vedi figura 33).

Independent variable	General adjustment		Interaction adjustment		Work adjustment		Adjustment	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
	β	β	β	β	β	β	β	β
Expatriate experience	.41**	.36**	.20**	.16**	.17**	.09	.30***	.24***
Expatriate time in Vietnam	-.03	-.46	.25***	.24***	.03	.02	.12**	.11***
Pre-departure cross-cultural training		.32**		.39***		.51***		.46***
R ²	.16	.26	.15	.29	.04	.29	.14	.35
ΔR^2		.10		.14		.25		.21
F	10.43	12.57	9.44	14.84	2.09	14.95	8.79	19.33
p-value	.00	.00	.00	.00	.13	.000	.000	.00

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

Figura 30: Wang e Tran, 2012

Independent variable	General adjustment		Interaction adjustment		Work adjustment		Adjustment	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
	β	β	β	β	β	β	β	β
Expatriate experience	.41**	.33**	.20**	.11**	.17**	.07	.30***	.19***
Expatriate time in Vietnam	-.03	-.22	.25***	.27***	.03	.05	.12**	.14***
Post-arrival cross-cultural training		.43**		.47***		.55***		.56***
R ²	.16	.34	.15	.35	.04	.33	.14	.61
ΔR^2		.18		.20		.29		.47
F	10.43	18.82	9.44	20.19	2.09	17.72	8.79	33.64
p-value	.00	.00	.00	.00	.13	.00	.00	.00

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

Figura 31: Wang e Tran, 2012

Independent variable	General adjustment		Interaction adjustment		Work adjustment		Adjustment	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
	β	β	β	β	β	β	β	β
Expatriate experience	.41**	.38**	.20**	.14**	.17**	.13**	.30***	.25***
Expatriate time in Vietnam	-.03	-.08	.25***	.17***	.03	-.21	.12**	.05
Language training		.29**		.61***		.40***		.53***
R ²	.16	.24	.15	.50	.04	.19	.14	.41
ΔR^2		.08		.35		.15		.27
F	10.43	11.49	9.44	36.83	2.09	8.37	8.79	24.96
p-value	.00	.00	.00	.00	.13	.00	.00	.00

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

Figura 032: Wang e Tran, 2012

	Standardized estimate	t-value
Pre-departure cross-cultural training → general adjustment	.410**	4.19**
Post-arrival cross-cultural training → general adjustment	.442**	4.32**
Language training → general adjustment	.302*	3.40*
Pre-departure cross-cultural training → interaction adjustment	.431**	4.46**
Post-arrival cross-cultural training → interaction adjustment	.408**	4.05**
Language training → interaction adjustment	.561***	5.90***
Pre-departure cross-cultural training → work adjustment	.475**	4.51**
Post-arrival cross-cultural training → work adjustment	.525***	5.63***
Language training → work adjustment	.347*	3.51*

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.
Notes: The model fit index $\chi^2 = 215.031$ with 120 degrees of freedom ($p < 0.01$). CFI = 0.939; TLI = 0.948; IFI = 0.932; RMSEA = 0.041.

Figura 33: Wang e Tran, 2012

L'Adattamento generale è influenzato positivamente dai CCT pre-partenza ($\beta = .41$; $t = 4.19$, $p < 0.01$), dai CTT successivi all'arrivo ($\beta = .442$; $t = 4.32$, $p < 0.01$) e Corsi di lingua ($\beta = .302$; $t = 3.40$, $p < 0.05$). L'impatto maggiore sull'Adattamento generale lo hanno avuto i CCT post-arrivo. La formazione interculturale pre-partenza ($\beta = .431$; $t = 4.46$, $p < 0.01$), la formazione interculturale post-arrivo ($\beta = 0,408$; $t = 4.05$, $p < 0.01$) e i corsi di lingua ($\beta = .561$; $t = 5.90$, $p < 0.001$) sono positivamente associati all'Adattamento di interazione; quindi, rispetto alla dimensioni della relazione è la formazione linguistica ad aver svolto il ruolo più rilevante. Tutti e tre i tipi di corsi hanno effetti rilevanti sull'adattamento al lavoro: CCT pre-partenza ($\beta = .475$; $t = 4.51$, $p < 0.01$), CCT post-arrivo ($\beta = 0,525$, $t = 5,63$, $p < 0,001$) e corsi linguistici ($\beta = .347$; $t = 3.51$, $p < 0.05$). La formazione interculturale post-arrivo ha avuto un effetto maggiore rispetto agli altri due tipi di corso e risulta quindi quella più importante da effettuare, sia in termini di adattamento generale che di adattamento al lavoro (*Ibidem*).

Lo studio ha indagato anche la relazione tra Adattamento e Job performance. Come è possibile osservare nella Figura 41, L'Adattamento ha un effetto significativo sulla Performance Lavorativa ($\beta = .57$, $p < .001$) e spiega, da solo, il 21% della sua varianza. Per quanto riguarda le sue sottodimensioni, solamente l'Adattamento di interazione ($\beta = .23$, $p < .01$) e sul lavoro ($.38$, $p < .001$) sono risultati avere un effetto significativo sulla Prestazione.

Independent variable	Job performance		
	Model 1 β	Model 2 β	Model 3 β
Expatriate experience	.21**	.17	.19*
Expatriate time in Vietnam	.13*	.11	.09
General adjustment		.08	–
Interaction adjustment		.23**	–
Work adjustment		.38***	–
Adjustment		–	.57***
R ²	.14	.37	.35
ΔR^2		.23	.21
F	11.27	25.14	58.42
p-value	.00	.00	.00

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

Figura 34: Wang e Tran 2012

Infine, è stata prodotta un'analisi di mediazione sulle tre dimensioni dell'Adattamento per indagare l'effetto di mediazione tra la performance lavorativa e le tre tipologie di corso. Dall'analisi dei risultati si può concludere che l'Adattamento generale non media la relazione tra i corsi pre-partenza e la Performance degli espatriati (vedi figura 35). Per quanto riguarda invece l'Adattamento d'interazione ($\beta=.23$, $p<.01$) e l'Adattamento sul lavoro ($\beta=.32$; $p<.01$) soddisfano le condizioni per una mediazione parziale, in quanto la relazione tra CCT pre-partenza e Prestazione lavorativa resta significativa ($\beta=.30$ e $\beta=.31$; $p<.001$ rispettivamente).

Independent variable	Job performance			
	Model 1 β	Model 2 β	Model 3 β	Model 4 β
Pre-departure cross-cultural training	.47***	.34***	.32***	.30***
General adjustment		.11	–	–
Interaction adjustment		–	.23**	–
Work adjustment		–	–	.31**
R ²	.27	.34	.36	.38
F	36.85	40.86	42.84	44.92
p-value	.00	.00	.00	.00

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

Figura 35: Wang e Tran 2012; analisi di mediazione dell'Adjustment generale nella relazione tra corsi pre-partenza e Prestazione lavorativa

Prendendo in considerazione la relazione tra i corsi post-arrivo e la performance lavorativa (vedi figura 36), si nota come anche in questo caso non si osserva il ruolo di mediazione dell'Adattamento generale tra i CCT post-arrivo e la performance, mentre la

relazione mediata esiste, seppure parziale per l'Adattamento d'interazione ($\beta=.21$; $p<.001$) e per l'Adattamento lavorativo ($\beta=.31$; $p<.001$).

Independent variable	Job performance			
	Model 1 β	Model 2 β	Model 3 β	Model 4 β
Post-arrival cross-cultural training	.44***	.32***	.30***	.31***
General adjustment		.12	–	–
Interaction adjustment		–	.21**	–
Work adjustment		–	–	.30***
R ²	.24	.33	.36	.37
F	35.52	40.25	42.20	43.89
p-value	.00	.00	.00	.00

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

Figura 36: Wang e Tran 2012; analisi di mediazione dell'Adjustment generale nella relazione tra corsi post-arrivo e Prestazione lavorativa

Infine, procedendo allo stesso modo, osserviamo che anche nel caso dei corsi di lingua, l'Adattamento generale non media la relazione tra i corsi e la Performance, mentre l'Adattamento di interazione ($\beta=.19$; $p<.01$) e l'Adattamento sul lavoro ($\beta=.30$; $p<.01$) mediano la relazione solo parzialmente, in quanto la relazione tra CCT di lingua e Performance resta in parte significativa (rispettivamente $\beta=.33$ con $p<.001$; e $\beta=.32$ con $p<.001$).

Independent variable	Job performance			
	Model 1 β	Model 2 β	Model 3 β	Model 4 β
Language training	.45***	.35***	.33***	.32***
General adjustment		.09	–	–
Interaction adjustment		–	.19**	–
Work adjustment		–	–	.30***
R ²	.25	.37	.38	.39
F	34.69	39.54	40.10	40.51
p-value	.00	.00	.00	.00

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

Figura 37: Wang e Tran 2012; analisi di mediazione dell'Adjustment generale nella relazione tra corsi di lingua e Prestazione lavorativa

In base alle conclusioni che si possono trarre dal presente studio, le tre tipologie di formazione cross culturali risultano tutti utili al fine di migliorare l'adattamento della

persona durante il periodo di espatrio. Potendo scegliere, sarebbe opportuno che l'azienda fornisse tutte le tre forme di corso, mente, dovendo fare una selezione sono da preferire quelli successivi all'arrivo. I corsi di lingua si sono rivelati particolarmente utili per migliorare la dimensione d'interazione dell'Adattamento e sono quindi particolarmente consigliati per tutti quei ruoli che prevedono scambi frequenti con i locali (Wang e Tran 2012).

Anche Wurtz (2014) ha voluto indagare l'efficacia dei CCT sulla performance lavorativa dei lavoratori espatriati, mettendo a confronto i risultati portati dai corsi svolti prima della partenza con quelli dei corsi erogati durante il periodo di espatrio. Il campione comprendeva 206 espatriati appartenenti a 25 diverse nazionalità. Per quanto riguarda le misurazioni, la Performance lavorativa è stata calcolata usando le valutazioni annuali aziendali, successivamente standardizzate e una misura di auto-valutazione su scala Likert a 5 punti (1=insoddisfatto, 5=eccezionale). Con due semplici Item è stato chiesto ai lavoratori se avessero ricevuto un corso cross culturale nel periodo precedente alla partenza (PDCCT) o un corso successivo all'arrivo nel paese ospite (ICCCT). Nella figura 38 sono riportate le variabili dello studio, le correlazioni che le interessano e le loro principali statistiche riassuntive.

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gender	0.13	0.33	–							
2. Nationality: French	0.39	0.49	-0.19**	–						
3. Time abroad prior to assignment (years)	5.25	6.57	-0.12	-0.04	–					
4. Time in the country (years)	2.91	4.07	-0.12	-0.11	0.20**	–				
5. Position level	2.09	0.70	-0.09	0.12	0.16*	-0.06	–			
6. PDCCT	0.43	0.50	0.03	0.15*	-0.07	0.01	-0.03	–		
7. ICCCT	0.40	0.49	-0.10	0.26***	0.05	0.13*	0.03	0.02	–	
8. Professional performance	0.00	1.00	0.02	0.01	-0.01	-0.13	0.05	-0.01	0.16*	–

Note: N = 206. ***p < 0.001, **p < 0.01, *p < 0.05.
Gender was coded 0: male, 1: female. French nationality was coded 1: non-French was coded 0. Position level was coded 1: staff, 2: middle management, 3: upper management.

Figura 38: Wurtz, 2014; Variabili, statistiche principali e correlazioni dello studio

Successivamente è stata condotta un'analisi di regressione per capire se i PDCCT contribuiscono alla Performance lavorativa. I valori riportati nella figura 39, mostrano come nel campione non sussista nessuna relazione per quanto riguarda queste due variabili ($\beta=0.03$, n.s.). Nel terzo modello è stata inserita la variabile dei ICCCT, escludendo i corsi pre-partenza. I risultati indicano che in questo caso la relazione è significativa e positiva ($\beta=.16$, $p<.05$). Nel modello 4, infine, sono state incluse entrambe le variabili e la significatività dei ICCCT è rimasta invariata ($\beta=.16$, $p<.05$). Quindi i corsi

successive all'arrivo nel paese ospite risultano efficaci e correlati alla performance lavorativa (Wurtz, 2014).

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Control variables				
Gender	0.03	0.03	0.03	0.03
Nationality: French	0.09	0.09	0.05	0.05
Time abroad prior to assignment (years)	0.04	0.03	0.03	0.03
Time in the country (years)	-0.13	-0.13	-0.14	-0.14
Position level	0.03	0.03	0.03	0.03
Predictor variables				
PDCCT		-0.03		-0.02
ICCCT			0.16*	0.16*
R^2	0.028	0.028	0.052	0.053
Adjusted R^2	0.004	-0.001	0.024	0.019
Δ Adjusted R^2 versus Model 1		-0.005	0.019	0.015

Note: $N = 206$. $**p < 0.01$ and $*p < 0.05$.
Gender was coded 0: male, 1: female. French nationality was coded 1: non-French was coded 0. Position level was coded 1: staff, 2: middle management, 3: upper management.

Figura 039: Wurtz, 2014; risultati della regressione

Tutte le analisi che sono state condotte utilizzando le valutazioni aziendali annuali della performance dei lavoratori sono state riproposte servendosi di misure self-report di performance e tutti i risultati sono stati confermati (*Ibidem*). Secondo l'autore, i migliori risultati portati dai corsi post-arrivo sono da attribuirsi ad un'applicazione della teoria dell'apprendimento sociale di Bandura. Secondo l'autore, infatti, le 4 fasi del processo di apprendimento- attenzione, ritenzione, riproduzione e motivazione- sarebbero direttamente influenzate dal fatto di essere nel paese ospite. Quando i soggetti si trovano nel paese ospite, si scontrano con la necessità di acquisire maggior conoscenze sulla cultura e sulla lingua del paese in cui si trovano; il bisogno produce un effetto diretto sia sulla motivazione all'apprendimento che sull'attenzione, aiutando i partecipanti a direzionare le loro energie su quegli elementi che nella quotidianità risultano loro più faticosi e ostili. La pratica costante, svolta nella quotidianità della vita da espatriato, aiuta la fase di memorizzazione dei concetti (ritenzione) e offre la possibilità di mettere immediatamente in pratica quanto acquisito (riproduzione) (*Ibidem*). Si tratterebbe, quindi, non tanto delle caratteristiche del corso, quanto di una diversa disposizione dei partecipanti nei confronti degli apprendimenti.

Una prospettiva simile viene adottata anche da Lee e Li (2008) che spostano il focus della ricerca dalle caratteristiche del corso a quelle dei suoi attori (studenti e insegnanti) e a quelle situazionali. Secondo gli autori, infatti, la relazione tra la necessità percepita del corso e la sua efficacia è mediata dal giusto fit tra lo stile di apprendimento

dello studente e il metodo di insegnamento dell'insegnante, oltre che dalla distanza culturale tra il paese d'origine e quello ospitante (vedi Figura 40). Risulta evidente, dunque, lo spostamento del focus, non più sulle sole caratteristiche del corso, ma anche sulle caratteristiche dei partecipanti e su quelle più marcatamente situazionali.

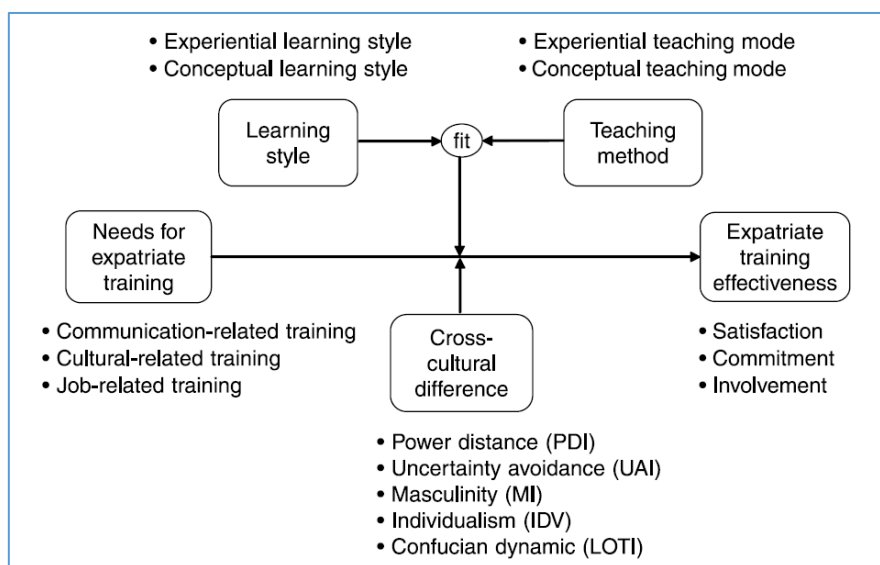


Figura 40: Lee e Li, 2008; modello dello studio

Il campione dello studio si componeva di 197 espatriati residenti in Cina o a Taiwan a cui è stato proposto un questionario da compilare on-line o attraverso un'intervista telefonica. Gli autori hanno selezionato 9 diverse tipologie di training che il partecipante doveva selezionare all'interno del questionario: l'educazione ambientale, l'orientamento culturale, l'assimilazione culturale, i corsi di sensibilizzazione, i corsi di lingua, i corsi legati al lavoro, le esperienze sul campo, i corsi sulle abilità di comunicazione e i training on the job. Ai partecipanti era chiesto di scegliere in base alla necessità percepita di ciascuno di questi corsi.

Per quanto riguarda lo stile di apprendimento, sono stati costruiti 9 item sulla base della letteratura esistente, all'interno dei quali veniva chiesto di indicare il proprio stile di apprendimento (metodo esperienziale/ metodo concettuale). Anche lo stile di insegnamento del docente è stato misurato costruendo 9 item a 5 punti tra cui i partecipanti dovevano scegliere indicando, sulla base della loro esperienza, se i docenti avevano uno stile più concettuale o più esperienziale. Per il costrutto di Distanza culturale, è stato costruito un pull di 10 domande sulla base del framework concettuale di Hofstede (1980,

1994) e Bond et al. (1987); i partecipanti dovevano indicare il grado di rappresentatività della frase per la loro situazione da 1 a 5. L'efficacia del training è stata valutata con x item che chiedevano ai partecipanti di indicare quanto, da 1 a 5, erano migliorate le loro abilità e le loro sensazioni in diversi ambiti (abilità di comunicazione, abilità di adattamento, abilità nelle relazioni interpersonali, la soddisfazione per l'esperienza di espatrio, il commitment organizzativo e il coinvolgimento nel lavoro).

I risultati (vedi figura 41) mostrano che all'aumentare della necessità percepita di formazione relativa alla comunicazione (NETF1), aumenta l'efficacia dei corsi ($b=.36$, $p<.05$; $R^2=.23$). Anche la necessità percepita di corsi legati alla cultura ha un impatto significativo sull'efficacia ($b=.56$, $p<.05$; $R^2=.40$). Infine, la relazione tra necessità percepita ed efficacia è valida anche per i corsi legati al contenuto del lavoro (NETF3) ($b=.49$, $p<.05$; $R^2=.39$). In base a questi risultati, dunque, possiamo concludere che la necessità percepita dei corsi svolti aumenta l'efficacia della formazione.

Successivamente è stata condotta un'analisi della varianza (anova) sia per quanto riguarda il metodo esperienziale (vedi figure 42 e 43) che per quello concettuale (vedi figure 44 e 45), allo scopo di capire se la corrispondenza tra lo stile di apprendimento dello studente e il metodo adottato dall'insegnante durante il corso può avere un ruolo nel determinare l'efficacia della formazione.

<i>Independent variables</i>	<i>Dependent variable: expatriate training effectiveness (ETEF)</i>			
	<i>Model M1</i>	<i>Model M2</i>	<i>Model M3</i>	<i>Model M4</i>
NETF1	0.358*			0.376*
NETF2		0.562*		0.682*
NETF3			0.499*	0.425*
R ²	0.223	0.401	0.389	0.541
Adjusted R ²	0.218	0.395*	0.345	0.537
F Value	27.247	113.912	104.731	232.042
P Value	0.000	0.000	0.000	0.000
n	196	196	196	196

1. All regression coefficients are standardized b coefficients; *significant at 0.05 level or above; 2. NETF1: communication-related training; NETF2: cultural-related training; NETF3: job-related training.

Figura 41: Lee e Li, 2008

All'interno dell'ANOVA sono stati utilizzati due fattori: l'effetto multiplo dello stile di apprendimento esperienziale e del corrispondente metodo di insegnamento e la variabile dei bisogni percepiti in termini di formazione (Vedi figura 42, fattori A e B).

Entrambi i fattori sono stati divisi in valori alti e bassi in base al valore medio dei loro punteggi. L'efficacia della formazione rappresentava la variabile dipendente. In questo modo è stato dimostrato che gli espatriati che percepiscono un maggiore adattamento tra stile di apprendimento e metodo di insegnamento e una maggiore necessità di formazione tendono a percepire una maggiore efficacia della formazione, al contrario, coloro che percepivano un basso adattamento tra stile di apprendimento e metodo di insegnamento e una bassa necessità di formazione, percepivano anche una minor efficacia del corso.

<i>Dependent variables</i>	<i>Variance source</i>	<i>Sum of squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean square</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Training effectiveness	Need for training (A)	41.871	1	41.871	18.92	0.000
	Multiple effect of experiential learning (B)	41.912	1	41.912	18.94	0.000
	A*B	19.05	1	19.05	8.61	0.000
	Error	427.183	193	2.213		

Figura 042: Lee, le, 2008; Analisi della varianza (ANOVA) per il metodo esperienziale.

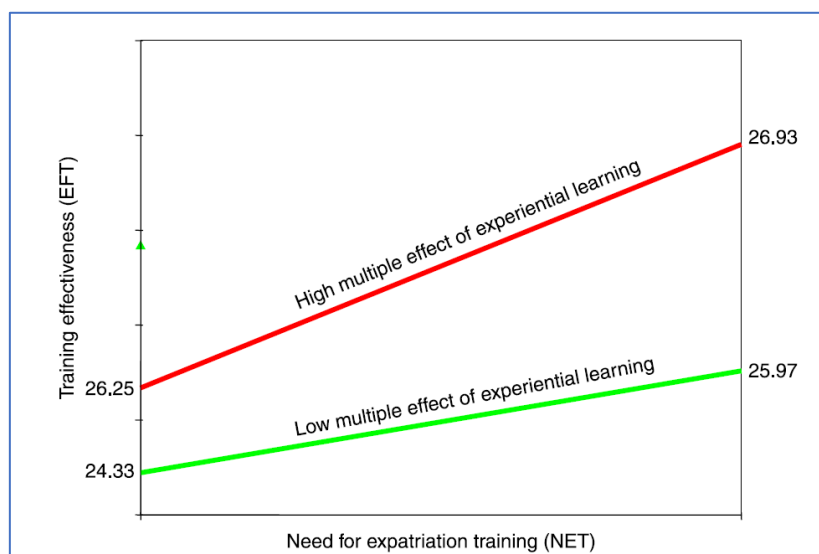


Figura 043: Lee, le, 2008; Analisi della varianza (ANOVA) per il metodo Esperienziale.

Per quanto riguarda i risultati dell'ANOVA condotta sulla metodologia concettuale (vedi figure 44 e 45), i risultati sono simili a quelli appena descritti. Le variabili inserite, infatti, restano invariate ad eccezione del fattore B che rappresenta

l'effetto multiplo dello stile di apprendimento concettuale e del corrispondente metodo di insegnamento. I risultati riportati nell'immagine 45, mostrano come anche in questo caso gli espatriati che percepiscono un maggiore adattamento tra stile di apprendimento e metodo di insegnamento concettuale e una maggiore necessità di formazione tendono a percepire una maggiore efficacia della formazione, al contrario, coloro che percepivano un basso adattamento tra stile di apprendimento e metodo di insegnamento e una bassa necessità di formazione, percepivano anche una minor efficacia del corso.

<i>Dependent variables</i>	<i>Variance source</i>	<i>Sum of squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean square</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Training effectiveness	Need for training (A)	119.812	1	119.812	93.38	0.000
	Multiple effect of conceptual learning/teaching (B)	118.504	1	118.504	92.36	0.000
	A*B	9.786	1	9.786	7.63	0.000
	Error	247.561	193	1.283		

Figura 44: Lee, le, 2008; Analisi della varianza (ANOVA) per il metodo concettuale

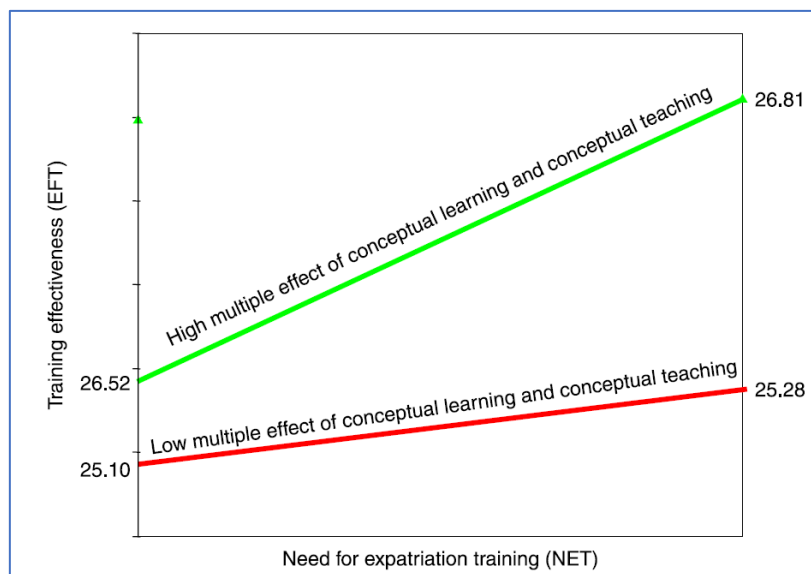


Figura 45: Lee, le, 2008; Analisi della varianza (ANOVA) per il metodo concettuale

Infine, è stata condotta un'analisi di moderazione per la distanza culturale ed i risultati (vedi figure 46 e 47) indicano che i training sono percepiti come maggiormente efficaci in presenza di una maggiore distanza culturale dal paese di origine e di un'elevata percezione di necessità per il corso.

<i>Dependent variables</i>	<i>Variance source</i>	<i>Sum of squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean square</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Training effectiveness	Needs for training (A)	38.049	1	38.049	23.19	0.000
	Cross-cultural differences(B)	25.884	1	25.884	15.77	0.000
	A*B	20.843	1	20.843	12.70	0.000
	Error	316.787	193	1.641		

Figura 46: Lee e Le, 2008; Analisi della varianza (ANOVA) per la Distanza Culturale

Le conclusioni che si possono trarre dal presente studio sono diverse: in primo luogo, il bisogno percepito del corso aumenta la sua efficacia; la seconda importante assunzione è che l'efficacia della formazione dipende da alcuni fattori contestuali importanti che andrebbero tenuti in considerazione nel momento della progettazione: l'adattamento tra stile di apprendimento del partecipante e metodo di insegnamento dell'insegnante e la distanza culturale percepita tra il paese d'origine e il paese ospite. Alla luce di queste assunzioni, risulta di fondamentale importanza promuovere la formazione tra i dipendenti, preoccupandosi di farne comprendere la necessità e l'impatto che può avere sull'incarico che dovrà essere svolto (Lee & Le, 2008).

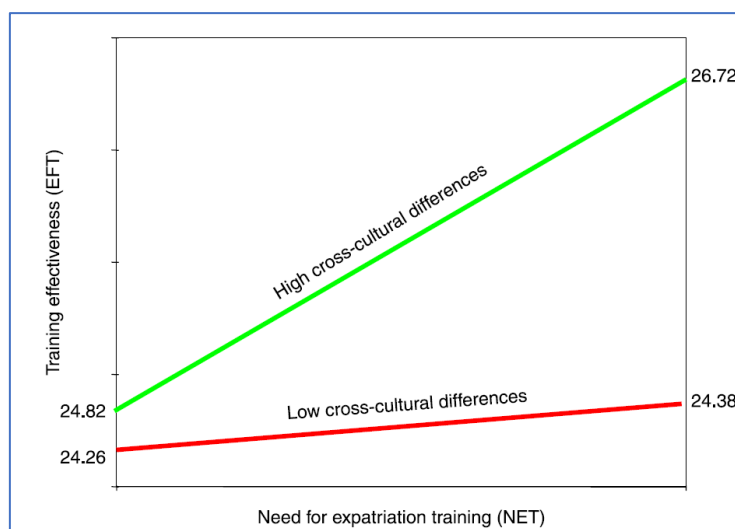


Figura 47: Lee e Le, 2008; Analisi della varianza (ANOVA) per la Distanza Culturale

In ultima analisi i training risultano un ottimo strumento per aumentare le capacità e le competenze cross-culturali, producendo effetti apprezzabili anche in termini di adattamento e di performance nello svolgimento degli incarichi internazionali. Malgrado

i risultati portati dai corsi effettuati prima della partenza siano controversi, c'è accordo da parte degli studiosi sull'utilità e sull'efficacia di una formazione cross-culturale continua, che accompagni il lavoratore lungo le diverse fasi del processo di espatrio. E' in questo contesto che si inseriscono i nuovi filoni di ricerca che si propongono di indagare l'efficacia dei corsi effettuati successivamente all'arrivo nel paese ospite e che sembrano fornire risultati più omogenei circa la loro efficacia. Un altro importante elemento da considerare riguarda le differenze individuali e contestuali all'interno delle quali si sviluppa ogni corso e che sono in grado di avere un impatto diretto sull'efficacia della formazione: tra questi, particolare rilevanza viene assunta dagli stili di apprendimento degli studenti e dalla loro concordanza con i metodi di insegnamento proposti dagli insegnanti.

2.3 – I supporti in loco

I supporti che possono essere forniti in loco sono quelli che riguardano la durata effettiva dell'incarico e si riferiscono, quindi, a tutti gli aiuti che possono essere erogati per aiutare durante le fasi del trasferimento, dell'insediamento e, successivamente, all'interno del contesto quotidiano dell'espatriato e della sua famiglia. Questi supporti possono essere di diversi tipi, proprio a causa della grande variabilità delle situazioni e delle politiche aziendali in termini di benefit. Tra i supporti maggiormente forniti compaiono la fornitura di una abitazione, il pagamento delle spese di spedizione per il mobilio nei casi in cui la casa non risulti già ammobiliata, un'indennità per i beni e i servizi legati al costo della vita, il pagamento di gite e viaggi di piacere, l'acquisto o il noleggio di un mezzo di trasporto, assistenza al partner, l'assistenza nella ricerca di una scuola per i figli (2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019) e il pagamento della quota per l'assicurazione sanitaria (Bellinger, Wiernik & Fliege, 2018). A questi supporti si aggiungono eventuali corsi di formazione di cui abbiamo già parlato nel capitolo precedente e, in una piccola percentuale dei casi, forme di assistenza che puntano a migliorare l'integrazione dell'espatriato facilitando il contatto e l'incontro con i locali. I supporti garantiti sono principalmente di tipo pratico, mentre quelli di tipo formativo e sociale sono spesso lasciati indietro, anche perché più difficili da organizzare e mantenere (Van Bakel, Van Oudenhoven & Gerritsen, 2017).

Secondo una ricerca di Lazarova, McNulty e Semeniuk (2015) le aziende forniscono scarsi supporti agli espatriati. Lo studio è stato condotto con un campione di 656 espatriati in 77 paesi e originari di 51 diversi stati, sottoponendo un questionario ai partecipanti contenente sia domande aperte che domande chiuse a cui rispondere su scala Likert a 5 punti circa il tipo di supporto che era stato fornito durante lo svolgimento dell'incarico. Nella seconda parte del questionario, è stato chiesto ai partecipanti quali supporti avrebbero gradito ricevere attraverso una domanda aperta. Le risposte sono state analizzate mediante una tecnica di analisi qualitativa che ha portato ad individuare diverse tipologie di supporto e la relativa frequenza nelle risposte dei partecipanti.

Dalle risposte risulta evidente che il supporto organizzativo è spesso scarso e inadeguato e prevalentemente di tipo pratico e materiale. Il 67% dei partecipanti, infatti, ha indicato di aver ricevuto supporto nella ricerca della casa, il 55% è stato supportato nell'ottenimento dei permessi necessari allo svolgimento dell'attività lavorativa, il 42% ha trovato assistenza nella gestione dei conti bancari, il 29% nell'accesso ai servizi sanitari e il 25% è stato aiutato nella ricerca di scuole e servizi educativi per i figli. In meno del 40% dei casi sono stati proposti dei corsi di formazione cross culturale e il 76% dei rispondenti afferma che i membri della famiglia potevano ottenere informazioni solo mediante l'espatriato e che non avessero una comunicazione diretta con l'organizzazione. Il 66% dei rispondenti ha indicato che avrebbe voluto che l'azienda provvedesse a fornire un contatto locale che potesse supportarli nella fase di insediamento, a cui poter chiedere informazioni circa la vita di tutti i giorni e la stessa percentuale ritiene necessario avere un maggior numero di giorni a disposizione per ambientarsi prima di iniziare il lavoro nella nuova sede.

Anche rispetto ai supporti pratici i rispondenti si sono detti insoddisfatti: il 64% dei partecipanti, infatti, avrebbe voluto poter fare una visita al luogo del trasferimento prima dell'inizio dell'incarico, mentre il 57% riteneva che un corso di lingua sarebbe stato necessario. Meno del 30% dei partecipanti aveva ricevuto assistenza per la ricerca dei servizi scolastici dei figli a fronte del 65% dei rispondenti che si era spostato con i figli, una mancanza sentita come particolarmente importante. Infine, sono emersi la necessità di avere informazioni aggiuntive circa il mercato immobiliare del luogo, le scuole disponibili, i servizi medici e i luoghi d'interesse e la necessità di assistenza tecnica per gli apparecchi domestici (tv, wifi, elettrodomestici ecc.).

Tra i supporti legati alla famiglia sono emersi anche quelli rivolti al partner e in particolare la consulenza e l'assistenza nella ricerca di lavoro per gli accompagnatori dell'espatriato. Infatti, meno del 10 dei rispondenti afferma di aver avuto accesso ad un servizio di consulenza per il proprio partner/la propria partner. Rispetto ai figli, oltre al mancato supporto per la ricerca delle scuole, è emersa la scarsa assistenza ricevuta dai genitori single. Dal punto di vista finanziario, le mancanze più grandi riguardano i rimborsi delle spese legate al trasferimento, mentre a livello comunicativo si lamenta la poca trasparenza sulle politiche di rilocazione, le poche informazioni circa usi e costumi del luogo e l'assenza di comunicazione diretta tra l'azienda e il/la partner. Secondo gli autori, quindi, sarebbe importante prestare maggiore attenzione sia ai fattori pratici, ovvero tutti i passaggi che riguardano il trasferimento e l'insediamento, ma anche a quelli meno tangibili come le modalità e i contenuti della comunicazioni. Le organizzazioni, inoltre, dovrebbero assumere una visione più allargata, comprendendo maggiormente i membri della famiglia dell'espatriato, provvedendo a fornire servizi per il lavoro del/della partner e assistenza nella ricerca scolastica per i figli (*Ibidem*).

2.3.1.- I corsi Cross Culturali

Tra supporti maggiormente utili da fornire dopo l'arrivo nel paese dell'espatriato troviamo i corsi cross-culturali: come ho già descritto nel paragrafo precedente, i CTT sono percorsi di formazione che mirano a migliorare l'adattamento dell'espatriato al nuovo ambiente fornendo informazioni utili, modificando l'atteggiamento nei confronti di una cultura diversa o aiutando a sviluppare la lingua locale. I CTT risultano particolarmente efficaci quando vengono proposti durante il soggiorno nel paese ospite perché i partecipanti sono più motivati, hanno maggiore consapevolezza delle loro necessità e questo li aiuta a focalizzare l'attenzione e le energie; nella vita di tutti i giorni, inoltre, hanno la possibilità di praticare costantemente gli elementi appresi, potendo in questo modo fissare gli apprendimenti (Wurtz, 2014). Le caratteristiche dei corsi cross culturali post-arrivo sono particolarmente utili all'apprendimento degli adulti: secondo Malcom Knowles (1996), infatti, gli adulti hanno bisogno di riconoscere la necessità degli apprendimenti che gli vengono proposti, di vederne l'utilità nella vita quotidiana, così da rendere le acquisizioni concrete e spendibili nell'immediato, potendone trarre motivazione ed energia. Queste caratteristiche sono riscontrabili nei corsi che vengono

erogati dopo l'arrivo nel paese ospite, mentre quando la realtà estera è ancora lontana e non si hanno ancora chiare le difficoltà e le sfide che comporta come accade nel caso dei corsi precedenti alla partenza, la motivazione fa più fatica ad essere costante perché mancano il legame con la necessità e l'utilizzo immediato degli elementi appresi (Wurtz, 2014). Sarebbe opportuno, dunque, che le organizzazioni provvedessero a fornire percorsi di formazione cross-culturale in modo continuativo prima e durante il soggiorno all'estero (Wang & Tran 2012).

2.3.2- il POS e Supporto sociale

Con l'espatrio è facile che il lavoratore subisca vissuti di solitudine a isolamento a causa della lontananza da un ambiente familiare, dalla sua rete sociale e dal contatto con una situazione nuova e sfidante (fonte). In questo contesto risulta particolarmente importante che l'espatriato percepisca di essere supportato dalla sua organizzazione per mitigare lo stress portato dalla nuova situazione sapendo di essere aiutato e compreso. Per la misurazione di questa percezione all'interno della letteratura internazionale si fa riferimento al costrutto di POS (Perceived Organizational Support) che viene definito come "il grado in cui i dipendenti credono che la loro organizzazione apprezzi i loro contributi e si prenda cura del loro benessere e della loro famiglia" (Bellinger, Wiernik & Fliege, 2018, p. 226); nel costrutto di POS convivono due elementi complementari: da una parte abbiamo la soddisfazione dei bisogni strumentali (benefici economici, sostegno nell'educazione dei figli, consulenze carrieristiche, assistenza medica), dall'altra c'è una componente emotiva di riconoscimento e attestazione di stima che l'azienda compie nei confronti del lavoratore (Byrne & Hochwarter, 2008). Alti livelli di POS nel lavoratore producono molti atteggiamenti positivi nei confronti dell'organizzazione di riferimento, aumentando il commitment e l'identificazione con l'azienda, riducendo le intenzioni di turnover e aumentando la soddisfazione lavorativa (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002) con grosse ripercussioni sulla performance (Rhoades & Eisenberger, 2002). Il POS può avere una buona influenza anche sul conflitto lavoro-famiglia, riducendo il grado di stress prodotto dalle richieste contrastanti dei due ambienti (Kossek et al., 2011).

Oltre al supporto Organizzativo, un elemento importante nella vita di un espatriato è il Supporto Sociale Percepito (PSS), terminologia che si riferisce ad un costrutto più

generale che identifica il grado in cui il lavoratore ritiene di avere a disposizione risorse assistenziali per gestire i problemi che deve affrontare e al grado in cui si sente integrato in una rete sociale (Hobfoll 2002, 1989). Il PSS è associato a disturbi psicologici e a problemi di salute fisica, oltre che a un minor benessere lavorativo (House, 1981). Secondo una ricerca di Wang and Kanungo (2004) le reti sociali degli espatriati hanno effetti benefici sul benessere psicologico degli espatriati. Questo tipo di supporto può essere fornito dall'organizzazione, soprattutto per i lavoratori all'estero la cui rete sociale nel paese ospite è molto limitata, ma più frequentemente viene offerto da fonti esterne come amici, parenti o vicini (Bellinger, Wiernik & Fliege, 2018).

Bellinger, Wiernik e Fliege (2018) hanno cercato di individuare una relazione che leghi POS e PSS ad outcome legati al contesto lavorativo, a quello familiare e alla salute fisica e psicologica. Il campione utilizzato si componeva di 1665 espatriati dei servizi esteri tedeschi che hanno risposto ad un questionario on-line, mentre le variabili prese in considerazione erano il POS, il PSS, il genere e lo stato di famiglia, variabili legate al lavoro e all'adattamento (Elementi legati alla carriera e al ruolo aziendale. Adattamento all'ambiente, soddisfazione lavorativa e soddisfazione per il processo di rotazione) e variabili legate alla salute e alla famiglia (ore lavorate a settimana, conflitto famiglia-lavoro, soddisfazione per la relazione con il/la partner, soddisfazione per le relazioni amicali, stress percepito e salute soggettiva). Per quanto riguarda gli strumenti utilizzati, il POS è stato valutato con 9 item su scala Likert a 4 punti, sviluppati appositamente per lo studio in cui veniva chiesta ai partecipanti la soddisfazione per i supporti ricevuti (in questo caso, punteggi più alti indicavano maggior supporto), mentre il PSS è stato misurato con 4 item della Berlin Social-Support Scales (Schulz & Schwarzer 2003). Le misure legate al genere e allo stato matrimoniale, quelle riferite all'adattamento e al lavoro, il numero di ore lavorate, il conflitto lavoro-famiglia e la soddisfazione per i legami romantici ed amicali sono state misurate con item sviluppati appositamente per lo studio (α compresa tra .61 e .81). Lo stress percepito è stato misurato con la versione tedesca del Perceived Stress Questionnaire (Fliege et al. 2005), mentre per la salute soggettiva è stato usato il Quality of Life Questionnaire (Aaronson et al. 1993).

È stata eseguita un'analisi di correlazione (Figura 48) e sono successivamente state individuate le correlazioni divise per genere (Figura 49) e stato familiare (Figura 50). I risultati mostrano che POS e PSS hanno una correlazione bassa ($r = .13$, $r_c = .16$

[95% CI around $r_c = .10, .22$], $N = 1,440$): questo mostra che sono due tipologie di supporto diversificate poco influenzate l'una dall'altra. Il genere, invece, non ha correlazioni con il POS ($r = -.04$, $r_c = -.05$ [95% CI $-.11, .01$], $N = 1,412$), mentre, per quanto riguarda il PSS, le donne percepiscono più alti livelli di supporto di quanto non facciano gli uomini ($r = .16$, $r_c = .18$ [95% CI $.12, .23$], $N = 1,386$). Anche lo stato di famiglia non ha legami con il POS ($r = .03$, $r_c = .03$ [95% CI $-.03, .09$], $N = 1,412$, ma il PSS ha è maggiore per gli individui sposati rispetto a quelli non coniugati ($r = .18$, $r_c = .20$ [95% CI $.14, .26$], $N = 1,386$). Il POS è moderatamente legato al ruolo gerarchico e allo stipendio ($r_c = .20$, e $r_c = .24$), mentre il PSS non presenta correlazioni per la maggior parte di questi elementi, ha solo una correlazione negativa con la tenure lavorativa ($r_c = -.18$). Il POS mostra correlazioni comprese tra $r = .10$ e $r = .19$ per le variabili legate alla famiglia e alla salute, mentre il PSS ha correlazioni molto forti con le variabili relative ai legami familiari e a quelli amicali (r_c compreso tra $.25$ e $.41$). Per quanto riguarda le variabili legate al lavoro, sia il POS che il PSS hanno delle correlazioni significative: la soddisfazione lavorativa presenta una correlazione di $r_c = .36$ con il POS, mentre per il PSS si aggira attorno a $r_c = .27$. In generale, le variabili attinenti al lavoro hanno correlazioni comprese tra $r_c = .13$ e $r_c = .36$ con il POS e con il PSS. Osservando le correlazioni divise per genere (vedi figura 55), il POS risulta avere relazioni più forti con il ruolo gerarchico, lo stipendio e il numero di ore lavorate per gli uomini ($r_c = .25$, $r_c = .29$ e $r_c = .18$ rispettivamente) piuttosto che per le donne ($r_c = .16$, $r_c = .16$, e $r_c = .07$), ma risulta avere correlazioni maggiori con la soddisfazione per le relazioni amicali per le donne ($r_c = .34$) che per gli uomini ($r_c = .08$). Il PSS sembra avere correlazioni più elevate con le relazioni romantiche per le donne ($r_c = .43$) piuttosto che per gli uomini ($r_c = .33$) ed anche per quanto riguarda l'adattamento all'ambiente, la relazione con il PSS è maggiore per le donne ($r_c = .23$ vs. $.14$). Se prendiamo in considerazione lo stato di famiglia (figura 56), PSS ha correlazioni maggiori con la soddisfazione per i rapporti amicali per le persone non sposate ($r_c = .60$) che per quelle coniugate ($r_c = .45$). Anche nel campo della salute le correlazioni sono diverse: POS e PSS mostrano relazioni più intense con questi outcomes per le persone non sposate ($r_c = .22$, e $r_c = .29$) che per quelle coniugate ($r_c = .11$, e $r_c = .17$). Quindi il POS si associa a minori livelli di stress e di conflitto lavoro-famiglia, mentre il PSS sembra particolarmente rilevante per il contesto extra-lavorativo. Risulta perciò importante che le organizzazioni incoraggino i propri dipendenti alla

socialità al di fuori del contesto lavorativo per sopperire a quei bisogni a cui l'azienda non può direttamente assolvere.; ciò è particolarmente importante alla luce dello stretto legame tra PSS e stress percepito che rappresenta un problema davvero rilevante per la condizione degli espatriati. Osservando le differenze legate al genere, è possibile dedurre che le donne e le persone non sposate traggono maggiori benefici da entrambe le tipologie di supporto rispetto agli uomini.

Correlations between Support and Work, Life, and Health-related Outcomes								
Outcome	Organizational support			Social support			Multiple R	
	<i>r</i>	<i>r_c</i>	95% CI	<i>r</i>	<i>r_c</i>	95% CI		
Tenure	.04	.05	-.01, .10	-.17	-.18	-.24, -.13	.20	
Occupational level	.18	.20	.15, .26	.06	.06	.01, .12	.20	
Pay level	.21	.24	.18, .30	.03	.04	-.02, .09	.24	
Locational adjustment	.10	.13	.06, .19	.16	.19	.13, .25	.21	
Job satisfaction	.28	.36	.27, .40	.18	.22	.15, .27	.40	
Satisfaction with rotation process	.17	.24	.17, .32	.14	.19	.12, .26	.28	
Weekly work hours	.12	.14	.08, .19	.03	.03	-.02, .09	.14	
Work-life conflict	-.15	-.19	-.25, -.13	-.16	-.19	-.25, -.13	.25	
Relationship satisfaction	.07	.10	.01, .19	.24	.34	.25, .42	.34	
Friendship satisfaction	.10	.18	.09, .27	.29	.49	.41, .59	.50	
Stress	-.11	-.14	-.21, -.08	-.16	-.21	.14, .27	.24	
Subjective health (overall)	.13	.15	.08, .20	.17	.19	.14, .25	.23	
Subjective health (physical)	.10	.13	.06, .19	.12	.14	.08, .20	.18	
Subjective health (mental)	.10	.12	.06, .18	.18	.21	.15, .27	.23	

Note: Mean *N* = 1,412 for organizational support, 1,386 for social support; *r* = observed correlation; *r_c* = correlation corrected for unreliability; 95% CI = 95% confidence interval around *r_c*; Multiple *R* = multiple correlation of organizational and social support with outcomes, corrected for unreliability.

Figure 48: Bellinger, Wiernik e Fliege, 2018

Correlations between Support and Work, Life, and Health-related Outcomes by Gender												
Outcome	Organizational support					Social support						
	Men		Women		Diff.	95% CI	Men		Women		Diff.	95% CI
	<i>r</i>	<i>r_c</i>	<i>r</i>	<i>r_c</i>			<i>r</i>	<i>r_c</i>	<i>r</i>	<i>r_c</i>		
Tenure	.06	.07	.01	.01	-.06	-.16, .05	-.14	-.15	-.16	-.18	-.03	-.14, .08
Occupational level	.25	.28	.14	.16	-.12	-.23, -.02	.13	.14	.11	.11	-.03	-.13, .07
Pay level	.25	.29	.14	.16	-.13	-.24, -.03	.09	.09	.02	.02	-.07	-.17, .04
Locational adjustment	.09	.11	.13	.16	.05	-.05, .15	.12	.14	.19	.23	.09	-.01, .19
Job satisfaction	.29	.38	.32	.41	.03	-.07, .14	.24	.29	.28	.35	.06	-.04, .17
Satisfaction with rotation process	.13	.19	.19	.27	.08	-.02, .19	.16	.22	.14	.19	-.03	-.14, .08
Weekly work hours	.16	.18	.06	.07	-.11	-.22, .00	.09	.10	.03	.03	-.07	-.18, .04
Work-life conflict	-.13	-.16	-.17	-.22	-.06	-.16, .04	-.17	-.21	-.20	-.24	-.03	-.13, .07
Relationship satisfaction	.07	.11	.07	.10	-.01	-.14, .12	.23	.33	.31	.43	.10	-.01, .24
Friendship satisfaction	.04	.08	.18	.33	.25	.15, .35	.29	.49	.32	.54	.05	-.04, .17
Stress	-.09	-.12	-.12	-.16	-.04	-.14, .06	-.16	-.21	-.20	-.25	-.04	-.14, .06
Subjective health (overall)	.10	.11	.14	.16	.05	-.06, .16	.20	.23	.20	.23	.00	-.11, .11
Subjective health (physical)	.07	.09	.13	.17	.08	-.03, .19	.14	.16	.16	.19	.03	-.08, .14
Subjective health (mental)	.09	.11	.11	.13	.02	-.09, .13	.21	.24	.19	.22	-.02	-.13, .09

Note: Mean *N* = 712 for men, 639 for women; *r* = observed correlation; *r_c* = correlation corrected for unreliability; Diff. = difference between *r_c* for men and women; 95% CI = 95% confidence interval around Diff.

Figure 49: Bellinger, Wiernik e Fliege, 2018

Correlations between Support and Work, Life, and Health-related Outcomes by Marital Status												
Outcome	Organizational support						Social support					
	Unmarried		Married		Diff.	95% CI	Unmarried		Married		Diff.	95% CI
	<i>r</i>	<i>r_c</i>	<i>r</i>	<i>r_c</i>			<i>r</i>	<i>r_c</i>	<i>r</i>	<i>r_c</i>		
Tenure	-.01	-.01	.05	.05	.06	-.07, .19	-.16	-.17	-.19	-.21	-.04	-.17, .09
Occupational level	.19	.21	.17	.20	-.01	-.14, .11	.09	.10	.03	.03	-.07	-.19, .06
Pay level	.17	.20	.21	.24	.04	-.09, .17	.05	.06	.01	.01	-.05	-.18, .08
Locational adjustment	.09	.11	.11	.14	.03	-.09, .15	.20	.23	.14	.17	-.06	-.19, .06
Job satisfaction	.35	.45	.30	.39	-.06	-.20, .05	.28	.34	.21	.26	-.08	-.21, .04
Satisfaction with rotation process	.25	.36	.15	.21	-.15	-.29, -.03	.20	.27	.12	.17	-.10	-.23, .03
Weekly work hours	.15	.17	.12	.13	-.04	-.18, .10	.03	.03	.02	.02	-.01	-.14, .12
Work-life conflict	-.14	-.18	-.15	-.19	-.01	-.13, .11	-.17	-.20	-.14	-.17	.03	-.09, .15
Relationship satisfaction	—	—	.07	.10	—	—	—	—	.24	.34	—	—
Friendship satisfaction	.09	.16	.10	.19	.03	-.10, .16	.35	.60	.26	.45	-.15	-.32, -.08
Stress	-.13	-.18	-.10	-.13	.05	-.08, .18	-.23	-.29	-.15	-.19	.10	-.02, .23
Subjective health (overall)	.19	.22	.09	.11	-.11	-.24, .02	.25	.29	.15	.17	-.12	-.26, .01
Subjective health (physical)	.18	.23	.08	.10	-.13	-.26, .00	.19	.23	.11	.13	-.10	-.23, .03
Subjective health (mental)	.14	.16	.09	.11	-.05	-.18, .09	.28	.32	.15	.18	-.14	-.28, -.02

Note: Mean *N* = 291 for unmarried individuals, 1,096 for married individuals; *r* = observed correlation; *r_c* = correlation corrected for unreliability; Diff. = difference between *r_c* for unmarried and married individuals; 95% CI = 95% confidence interval around Diff.

Figure 50: Bellinger, Wiernik e Fliege, 2018

Alla luce dei risultati, appare fondamentale che le organizzazioni provvedano a fornire supporti di tipo pratico (corsi di lingua, assistenza medica, servizi di consulenza psicologia e per la gestione dello stress, corsi per gli membri della famiglia) e che facciano attenzione a tutti gli elementi che possono migliorare la conciliazione vita-lavoro del dipendente espatriato (Bellinger, Wiernik & Fliege, 2018).

Risulta evidente, quindi, l'importanza di una rete sociale anche nel paese d'espatrio che possa fornire supporto al lavoratore nella vita quotidiana, al di fuori dell'ambiente lavorativo: questo tipo di appoggio è frequentemente trovato in reti di altri espatriati e nella famiglia accompagnatrice, ma anche in ospiti locali come i vicini di casa o altre persone incontrate nel corso dell'esperienza (Van Bakel, Van Oudenhoven & Gerritsen, 2017). Riuscire ad inserirsi all'interno di reti sociali di locali risulta molto difficile sia a causa delle differenze culturali che complicano le interazioni, sia per il fatto che i locali sono spesso già inseriti all'interno di circoli amicali ristretti in cui è molto complesso inserirsi (*ibidem*). Van Bakel, Van Oudenhoven e Gerritsen (2017) hanno condotto una ricerca volta a identificare quali tipologie di supporto possono essere fruite dall'espatriato in presenza di una persona locale di riferimento su cui contare e da contattare in caso di bisogno. Gli autori fanno riferimento al Supporto Sociale come ad "uno scambio di risorse che avviene tra almeno due individui percepiti come colui che fornisce e colui che riceve e che ha lo scopo di migliorare il benessere di chi riceve

(Shumaker & Brownell, 1984, 13) e dividono il costrutto nelle 4 sottocategorie proposte da Choen e Willis (1985): Supporto Emotivo, Supporto Informativo, Compagnia sociale e Supporto strumentale. Il Supporto emotivo risponde ai bisogni di accettazione e contenimento emotivo, quello informativo consiste nel fornire informazioni utili nella vita quotidiana, la Compagnia sociale soddisfa il bisogno di compagnia nelle attività ricreative, mentre il bisogno strumentale fornisce strumenti e risorse materiali in caso di necessità (Van Bakel, Van Oudenhoven & Gerritsen, 2017). I ricercatori si sono chiesti quale tra queste tipologie di supporto potesse essere fornito da un riferimento locale e se coloro che avevano un riferimento locale ottenessero effettivamente maggiore supporto rispetto a coloro che ne erano sprovvisti. Per condurre la ricerca un campione di 33 espatriati occidentali (francesi, nord americani e britannici) residenti in Olanda sono stati messi in contatto con altrettanti referenti olandesi. Fa parte del campione anche un gruppo di 32 espatriati occidentali che ha rappresentato il gruppo di controllo a cui non è stato presentato nessun residente locale (francesi, nord americani e britannici). L'assegnazione al gruppo sperimentale e a quello di controllo è stata eseguita attraverso procedura di randomizzazione. Gli olandesi partecipanti allo studio erano volontari e non lavoravano per la stessa organizzazione dei componenti del gruppo sperimentale. Le coppie sono state create cercando di facilitare l'incontro tra le persone, in modo che il contatto fosse sostenibile frequentemente e per un periodo di almeno 9 mesi: sono state considerate la condizione familiare, il luogo di residenza e sono state evitate coppie composte da single di sesso opposto. Ai partecipanti è stato chiesto di vedersi con i loro ospiti almeno una volta al mese e l'andamento degli incontri è stato monitorato via mail. Ai partecipanti è stato somministrato un questionario dopo 5 mesi e uno dopo 9, contenente domande sulla frequenza, sulle attività e sull'utilità degli incontri con l'ospite locale e 16 item dell'Interpersonal Relations scale (Searle & Ward 1990) con cui è stato misurato il supporto fornito dai locali. Inoltre, sono state condotte 17 interviste con i partecipanti e con i loro ospiti per approfondire le esperienze fatte. Ai partner degli espatriati è stato chiesto di tenere un diario per 4 settimane circa il processo di adattamento e le loro impressioni sull'ospite assegnato: hanno partecipato 8 partner su 10 e il 12% degli espatriati ha volontariamente tenuto un diario per 34-40 settimane. Infine, una volta al mese gli autori inviavano una mail ai partecipanti per informarsi sull'andamento degli incontri. Tutte queste informazioni di tipo qualitativo sono state raccolte. In base ai dati

raccolti, il 64% dei partecipanti al gruppo sperimentale ha avuto una frequenza di contatto alta (almeno 7 contatti in 9 mesi), mentre il 36% ha svolto, in medio, meno di 3 incontri. E' stata eseguita una prima analisi qualitativa sui materiali raccolti (questionari a 5 e 9 mesi, diari e mail) per evidenziare le tipologie di supporto fornite dai locali: i risultati indicano che 12 partecipanti hanno avuto modo di conoscere altri locali grazie al contatto con il loro ospite, e la compagnia sociale è il tipo di supporto maggiormente citato e rappresenta probabilmente una condizione necessaria perché vi siano anche le altre tipologie. 11 dei 33 partecipanti hanno ricevuto supporto informativo da parte dei loro ospiti durante i 9 mesi del progetto. Il Supporto emotivo è stato riscontrato in almeno 7 espatriati, mentre quello strumentale ha interessato solamente 3 persone, probabilmente perché è un tipo di supporto più impegnativo e per questo, forse, ha bisogno di una relazione più solida per essere espresso. Stando a questi risultati, è possibile concludere che i contatti con i locali riescono a fornire tutte le 4 tipologie di supporto, sebbene in quantitativi diversi. Utilizzando un modello generale lineare univariato, è stata condotta un'analisi per confrontare i risultati del gruppo sperimentale e di quello di controllo rispetto alla variabile del supporto ricevuto (vedi figura 51). I risultati indicano che coloro che avevano avuto il contatto di un locale presentavano maggiori livelli di supporto sociale percepito dopo 9 mesi dall'inizio del progetto ($F(1,63) = 8.04, p = .008, \eta^2 = .11$).

Osservando i dati (figura 51 e 52) è possibile notare come il supporto percepito da parte dei locali sia aumentato nell'arco dei 9 mesi per il gruppo sperimentale ($F(1,32) = 3.51, p = .076, \eta^2 = .10$), mentre sia diminuito nel gruppo di controllo.

Host National Social Support of expatriates with and without host after 5 and 9 months on a scale of 1 (low) to 25 (high) with estimated marginal means and standard errors.			
	With host (n = 33)	Without host (n = 32)	With vs. without host
5 months	9.93 (.67)	9.12 (.68)	n.s.
9 months	10.87 (.64)	8.32 (.65)	$F(1,63) = 8.04, p = .008, \eta^2 = .11$
5-9 months	+.94	-.80	$F(1,63) = 6.50, p = .016, \eta^2 = .09$

n.s. = not significant.

Figura 051: Van Bakel, Van Oudenhoven e Gerritsen, 2017

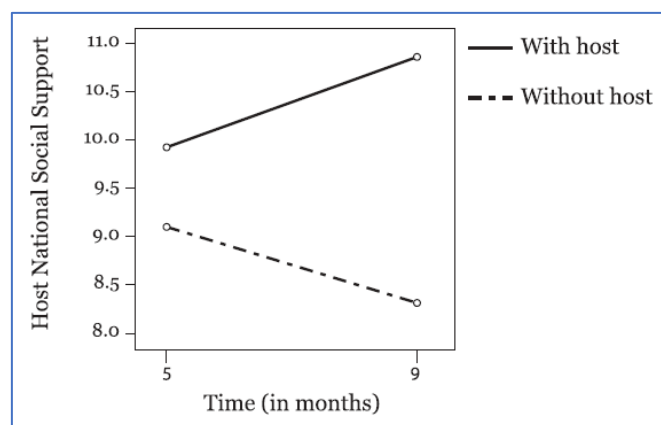


Figura 52: Van Bakel, Van Oudenhoven e Gerritsen, 2017; Host National Social Support for expatriates with and without host after 5 and 9 months

Questo studio dimostra quanto può essere utile e importante che gli espatriati possano avere accesso al contatto con un locale, a cui ricorrere in caso di necessità o anche solamente per trascorrere del tempo in compagnia. Poiché per chi si sposta è difficile costruire nuove reti sociali, specialmente con locali e non con espatriati da altri paesi, sarebbe opportuno che le aziende provvedessero a facilitare questo contatto per quegli espatriati che volontariamente fossero interessati a partecipare all'iniziativa (Van Bakel, Van Oudenhoven & Gerritsen, 2017).

A conclusione di questo capitolo, dunque, è possibile concludere che i supporti che possono essere forniti all'arrivo nel paese ospite sono numerosi e diversificati: tra quelli pratici si possono annoverare la ricerca di una casa e di una macchina, la fornitura di informazioni circa la presenza di servizi e altri luoghi utili, la consulenza per la ricerca di una scuola per i figli e di un lavoro per i partner accompagnatori; anche i corsi post-arrivo si inseriscono in questa categoria e risultano avere un'efficacia maggiore di quelli condotti prima della partenza. Infine, un supporto ritenuto particolarmente utile è quello di indicare un residente del paese ospite che faccia da riferimento per qualsiasi necessità che si dovesse presentare e che possa aiutare l'espatriato nella socializzazione con il nuovo ambiente. Tutti questi supporti sono risultati utili nella letteratura internazionale esistente in materia; purtroppo, il materiale a disposizione non è molto e su questi elementi gli studi sono ancora molto distanti dall'essere esaustivi.

2.4 - Le pratiche di rimpatrio

La maggior parte della letteratura sugli espatriati si concentra sugli ostacoli e sulle tecniche di gestione che riguardano il periodo precedente o contemporaneo alla partenza, mentre è molto più scarso il corpo delle ricerche che interessano l'ultima fase, quella di rimpatrio (Zavala-Barajas, Eltiti, & Crawford, 2022;). Il processo di rimpatrio è una fase estremamente delicata perché può portare ad un outcome molto negativo come vissuti depressivi, stati ansiosi e sintomi di stress (Zavala-Barajas, Eltiti & Crawford, 2022), oltre che un calo della soddisfazione lavorativa (Suutari & Brewster, 2003), tanto che gli studiosi hanno coniato il termine "Reverse culture shock" (shock culturale inverso) per definire lo shock culturale sperimentato al rientro nel proprio paese d'origine dopo un periodo di lavoro all'estero (Gaw, 2000; Adler, 1981); mentre lo scontro con una cultura diversa viene ponderato e considerato da chi sceglie di accettare un incarico estero, è meno frequente che le stesse aspettative riguardino il rimpatrio: è frequente, infatti, che le aspettative circa il rientro vengano deluse, trovando un ambiente a cui si fa fatica a riabituarsi, producendo vissuti di isolamento (Bossard & Peterson, 2005). e mancato riconoscimento nei rimpatriati che conducono frequentemente all'abbandono dell'organizzazione (Kraimer, Shaffer, Harrison & Ren, 2012; Brookfield, 2015). Secondo una ricerca di Hauser (1999) il 75% dei manager rimpatriati lamenta sintomi di cattivo adattamento all'ambiente dopo il rimpatrio, ma, malgrado queste evidenze, la maggior parte delle aziende non cura questa fase del processo di espatrio nel modo adeguato (Wu, Zhuang & Hung, 2014; Chiang, van Esch, Birtch & Shaffer, 2018). Risulta, invece fondamentale che le organizzazioni utilizzino delle pratiche di buona gestione per mitigare gli eventuali effetti negativi di questo passaggio (Zavala-Barajas, Eltiti & Crawford, 2022), agevolando il lavoratore nel mantenimento delle reti parentali e amicali durante il periodo dell'espatrio (Keckler et al., 2008).

2.4.1 - Supporto sociale e salienza identitaria

Il supporto sociale è considerato uno dei supporti più importanti per chi rientra da un incarico internazionale (Shaffer, Harrison, & Gilley, 1999; Wang & Kanungo, 2004) perché in grado di fornire supporto sia emotivo che informativo (Chiang, van Esch, Birtch & Shaffer, 2018).

Zavala-Barajas, Eltiti e Crawford (2022) hanno cercato una relazione tra quantitativo di tempo speso nel paese ospite, supporto sociale, reverse culture shock e benessere durante il processo di rimpatrio. Il loro campione si componeva di 31 missionari rimpatriati americani (74,2% donne). Gli autori hanno somministrato un questionario on line composto da 12 domande con contenuto demografico, 5 domande aperte sui supporti ricevuti durante l'incarico e al momento del rimpatrio, la Depression Anxiety Stress Scale 21(DASS-21; Lovibond & Lovibond, 1996), la Multidimensional Survey of Perceived Social Support (MSPSS Zimet et al., 1988), l'Emotional Support From Church and Clergy Measure (Krause, 2010a) e la Reentry Shock Scale (RSS; Seiter & Waddell, 1989). La DASS-21 (Lovibond & Lovibond, 1996) misura il grado di stress, ansia e depressione sperimentate da un individuo in un certo lasso di tempo attraverso 21 item (7 per ciascuna sub-scala) su scala Likert a 4 punti (alti punteggi corrispondono ad alti livelli di stress, ansia e depressione esperiti). La MSPSS (Zimet et al., 1988) misura il grado di supporto percepito da parte della famiglia, degli amici e di altri significativi: ciascuna sub-scala ha 4 item a cui rispondere su scala Likert a 7 punti (alti punteggi corrispondono ad alti livelli di supporto percepito). L' Emotional Support From Church and Clergy Measure (Krause, 2010b) misura il grado di supporto percepito da parte della chiesa (ovvero l'organizzazione che assegna l'incarico internazionale ai missionari espatriati) attraverso alcuni item a cui è richiesto di rispondere su scala Likert a 4, 7 o 8 punti (anche in questo caso, punteggi maggiori indicano un maggior supporto percepito). Infine, l'RSS (Seiter & Waddell, 1989) misura il grado di Reverse culture shock esperito al rientro nel paese d'origine.

Con i dati raccolti sono state condotte un'analisi di correlazione bivariata (vedi Figura 53) e un'analisi di regressione (metodo gerarchico – Vedi figura 54) avvalendosi del software Statistical Package for the Social Sciences— Versione 25 (SPSS—Version 25). I risultati mostrano che tra le variabili di controllo, la quantità di tempo passato dal rientro del missionario nel paese d'origine ha valore predittivo per la componente legata ai vissuti di depressione del benessere; anche l'età mostra una correlazione positiva con questa componente, mentre il genere del rimpatriato non aveva valore predittivo. Il supporto da parte dell'organizzazione ecclesiastica presenta una relazione negativa con la depressione per cui a livelli di supporto maggiori, corrispondono minori livelli di depressione.

Bivariate Correlations Between Well-Being, Social Support, and Reentry Shock.									
Measure	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. DASS—Depression	—								
2. DASS—Anxiety	.525**	—							
3. DASS—Stress	.421*	.630**	—						
4. MSPSS—Significant Other	.397*	.244	.300	—					
5. MSPSS—Family	-.342	.009	-.018	-.521**	—				
6. MSPSS—Friends	.280	.190	.102	.456**	-.466**	—			
7. MSPSS—Total	.385*	.104	.126	.725**	-.878**	.773**	—		
8. ESFCAC—Church Members	-.067	.089	.178	-.244	.314	-.601**	-.467**	—	
9. ESFCAC—Clergy	0.080	.047	-.125	-.426*	.159	-.599**	-.427*	.289	—
10. RSS	.410*	.311	.475**	.206	-.284	.207	.261	-.070	-.131

DASS: Depression Anxiety and Stress Scale; MSPSS: Multidimensional Scale of Perceived Social Support; ESFCAC: Emotional Support From Church and Clergy; RSS: Reentry Shock Scale.
* $p < .05$. ** $p < .01$.

Figura 53: Zavala-Barajas, Eltiti e Crawford, 2022

Hierarchical Multiple Regression Analysis for Moderating Effect of Support of Church Member between Reentry Shock and Well-Being.									
Predictor	Well-Being								
	DASS—Depression			DASS—Anxiety			DASS—Stress		
	R ²	ΔR ²	β	R ²	ΔR ²	β	R ²	ΔR ²	β
Block 1	.101	.101		.027	.027		.004	.004	
Age			.412*			.323			.187
Gender			.140			-.037			.069
Time Since Return			-.453*			-.190			-.174
Block 2	.382	.281*		.206	.178		.318	.314*	
Time in Host Country			-.283			-.225			-.122
RSS			.486**			.369			.550**
ESFCACM Church Member			-.054			.098			.191
Block 3	.383	.000		.206	.000		.340	.022	
RSS x ESFCACM Church Member			-.019			-.002			.161

DASS: Depression Anxiety and Stress Scale; RSS: Reentry Shock Scale; ESFCACM: Emotional Support From Church and Clergy.
* $p < .05$. ** $p < .01$.

Figura 54: Zavala-Barajas, Eltiti e Crawford, 2022

Hierarchical Multiple Regression Analysis for Moderating Effect of Support of Clergy Between Reentry Shock and Well-Being.									
Predictor	Well-Being								
	DASS—Depression			DASS—Anxiety			DASS—Stress		
	R ²	ΔR ²	β	R ²	ΔR ²	β	R ²	ΔR ²	β
Block 1	.101	.101		.027	.027		.004	.004	
Age			.349			.275			.147
Gender			.208			-.082			.074
Time Since Return			-.468*			-.097			-.112
Block 2	.510**	.409**		.197	.170		.297	.292*	
Time in Host Country			-.284			-.219			-.207
RSS			.578*			.621*			.718**
ESFCACM Clergy			-.372*			.025			-.100
Block 3	.530**	.020		.258	.061		.345	.048	
RSS x ESFCACM Clergy			-.215			-.373			-.330

DASS: Depression Anxiety and Stress Scale; RSS: Reentry Shock Scale; ESFCAC: Emotional Support From Church and Clergy.
* $p < .05$. ** $p < .01$.

Figura 55: Zavala-Barajas, Eltiti e Crawford, 2022

Il ridotto numero di persone e l'omogeneità del campione (tutti i partecipanti erano caucasici americani) rendono lo studio poco generalizzabile, quindi questi dati non dovrebbero essere sovra-interpretati dal punto di vista statistico. Inoltre, il gruppo campione fa parte di un'organizzazione particolare, la chiesa, con una vasta gamma di peculiarità che la rende poco generalizzabile a contesti aziendali differenti.

Più interessanti, invece sono le risposte alle domande aperte che identificano le sensazioni e le impressioni dei partecipanti in modo più approfondito. Per quanto riguarda le domande aperte, infatti, dalla domanda sui supporti più utili durante il periodo di rimpatrio sono emersi 13 tematiche principali: l'elemento maggiormente evidenziato (vedi Figura 56) risulta il supporto sociale (29 persone) e in particolare quello da parte di altri missionari (7) e da parte di amici (6). 10 persone hanno indicato il supporto degli amici come supporto mancante durante il periodo di rimpatrio, mentre 27 missionari si 31 hanno percepito la mancanza di supporto sociale in generale

Frequency Analysis for Qualitative Responses to: What Was Most Helpful During the Repatriation Process? What Was Missing for You During the Repatriation Process?		
Code	Frequency	Percentage
Most Helpful		
Practical Resources—Written Resources	3	10.3
Purpose/Direction	4	13.8
Rest & Restoration	4	13.8
Social Support	29	100.0
Social Support—Missionaries	7	24.1
Social Support—Significant Other	4	13.8
Social Support—Church Members	2	6.9
Social Support—Clergy	1	3.5
Social Support—Family	4	13.8
Social Support—Friends	6	20.7
Social Support—Mission Organization	3	10.3
Social Support—Reentry Program	2	6.9
Social Support—Therapy/Counseling	4	13.8
Social Support—Unspecified	4	13.8
Missing		
Nothing	2	6.9
Practical Resources—Basic Needs	2	6.9
Preparation	2	6.9
Purpose/Direction	5	17.2
Social Support	27	93.1
Social Support—Missionaries	1	3.5
Social Support—Church Members	4	13.8
Social Support—Family	4	13.8
Social Support—Financial Partners	1	3.5
Social Support—Friends	10	34.5
Social Support—Mission Organization	1	3.5
Social Support—Therapy/Counseling	1	3.5
Social Support—Unspecified	4	13.8
Ways to Integrate Worlds	1	3.5

N=29.

Figura 56: Zavala-Baraja, Eltiti, e Crawford (2022)

Il 60,9% dei partecipanti ha affermato che avrebbe voluto sapere quali cambiamenti avrebbe affrontato nel rientrare nel suo paese, dal punto di vista psicologico (13,8%), socioculturale (8,7%) e personale (4,3%). Anche essere avvisati circa la necessità. Il 30% dei partecipanti, inoltre, avrebbe tratto giovamento dalla consapevolezza circa la necessità di supporto sociale al rientro dall'incarico (Zavala-Baraja, Eltiti, & Crawford, 2022).

Dunque, sebbene il supporto sociale abbia dato pochi risultati sul piano statistico, assume grande rilevanza nell'analisi qualitativa delle risposte nelle domande aperte, rappresentando la maggior mancanza percepita e l'elemento maggiormente d'aiuto nel processo di rimpatrio. Stando a quanto emerso in questo studio, sarebbe importante aiutare i rimpatriati a ritrovare fonti di supporto sociale prima del rientro e concentrarsi sulle loro reti di supporto sociale (Zavala-Baraja, Eltiti, & Crawford, 2022).

Table 6. Frequency Analysis for Qualitative Responses to: Before returning to North America, What Do You Wish You Would Have Known?

Code	Frequency	Percentage
Changes	14	60.9
Changes—Personal	1	4.3
Changes—Physiological	2	8.7
Changes—Psychological	3	13.0
Changes—Sociocultural	2	8.7
Changes—Technological	1	4.3
Changes—Unexpected	2	8.7
Changes—Unspecified	3	13.0
Nothing	1	4.3
Practical Resources	5	21.7
Practical Resources—Basic Needs	2	8.7
Practical Resources—Psychoeducational	1	4.3
Practical Resources—Transition Resources	2	8.7
Social Support	7	30.4
Social Support—Church Members	1	4.3
Social Support—Financial Partners	1	4.3
Social Support—Friends	1	4.3
Social Support—Reentry Program	1	4.3
Social Support—Unspecified	3	13.0

N=23.

Figura 57: Zavala-Baraja, Eltiti, e Crawford (2022)

Anche Van Gorp, Boro, Bracke, Stevensa (2017) hanno indagato il ruolo del supporto sociale nel miglioramento dell'adattamento nella fase di rimpatrio. Il campione della ricerca consisteva in 121 rimpatriati belgi a cui è stato sottoposto un questionario on line. L'adattamento psicologico (psychological adjustment) è stato misurato utilizzando la brief psychological adaptation scale (BPAS) (Demes & Geeraert, 2014), mentre per l'adattamento socio-culturale è stata utilizzata la brief sociocultural adaptation scale (BSAS) (Demes & Geeraert, 2014); in entrambi i casi le risposte dovevano essere fornite su scala Likert a 7 punti. La salienza del ruolo internazionale sull'identità è stata misurata con una scala da 4 Item costruita da Kraimer e colleghi (2012). Il supporto emotivo, infine, è stato rilevato utilizzando due item dello strumento di Okabayashi et al. (2004); anche in questo caso le risposte venivano fornite su scala Likert a 5 punti. Le variabili di controllo prese in esame sono: il tempo trascorso dal rimpatrio, la durata dell'incarico internazionale, il numero di incarichi internazionali svolti, il grado di supporto ricevuto da eventuali partner e il numero di visite ricevute da parte di connazionali durante l'espatrio. Sui dati sono state calcolate le correlazioni e sono state effettuate un'analisi di regressione (vedi figura 59) e un'analisi di mediazione (vedi figure 60 e 61).

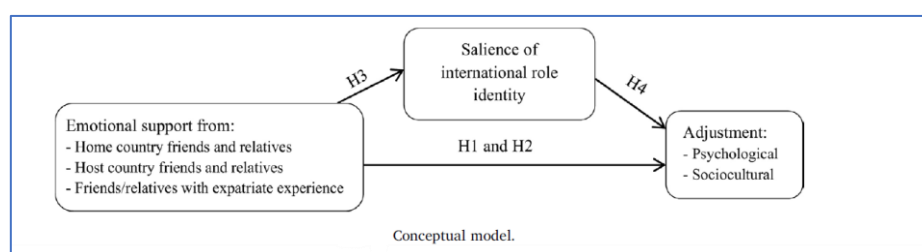


Figura 58: Van Gorp, Boro, Bracke, Stevensa (2017)

Nella figura 59 sono analizzate le relazioni dirette tra le fonti di supporto sociale e l'adattamento psicologico e socioculturale del rimpatriato (Model II.1 e Model III.1). Dai risultati emerge che maggiore è il supporto che i rimpatriati ottengono dalla loro rete sociale nel paese d'origine (parenti e amici), migliore è il livello del loro adattamento psicologico ($b_{maineffect} = 0.22$; $b_{interaction} = 0.21$ $p < 0.10$). il supporto percepito da parte della rete sociale nel paese ospite ha un effetto negativo sull'adattamento al momento del rimpatrio ($b = -0.72$; $p < 0.01$). Il supporto ricevuto da persone con esperienza personale di incarichi internazionali non ha nessun effetto sull'adattamento psicologico del rimpatriato. Osservando I risultati è possibile osservare che l'identità

legata al ruolo internazionale è ridotta ($b_{\text{maineffect}} = 0.06$; $b_{\text{interaction}} = -0.14$; $p < 0.05$) in presenza di alti livelli di supporto da parte delle reti sociali nel paese d'origine (figura 59, Model I.1), mentre il suo valore aumenta se l'espatriato riceve supporto da parenti e amici nel paese ospite ($b = 0.34$; $p < 0.01$). Anche in questo caso, le relazioni con amici e parenti aventi avuto esperienze di espatrio non ha nessuna influenza sull'identità di ruolo.

I risultati (figura 59, Model II.2 e III.2) mostrano che un'alta salienza dell'identità di ruolo internazionale, portano a un peggior adattamento psicologico ($b = -0.42$; $p < 0.05$) e socioculturale ($b = -0.39$; $p < 0.05$).

	Model coefficients for repatriates' adjustment through the salience of the international role identity (N = 121).				
	International role identity	Psychological adjustment		Sociocultural adjustment	
	Model I.1. b (s.e.)	Model II.1. b (s.e.)	Model II.2. b (s.e.)	Model III.1. b (s.e.)	Model III.2. b (s.e.)
Constant	3.19*** (0.32)	3.28*** (0.64)	3.20*** (0.63)	3.00*** (0.65)	2.93*** (0.64)
Home country friends/relatives (ref. = no such connections)	0.06 (0.27)	0.22 (0.53)	0.24 (0.52)	0.48 (0.55)	0.51 (0.54)
Amount of support from home country friends/relatives ^a	-0.14 ⁺ (0.07)	0.21 ⁺ (0.13)	0.16 (0.13)	0.27 ⁺	0.22
Host country friends/relatives (ref. = no such connections)	0.34*** (0.13)	-0.72** (0.25)	-0.58 ⁺ (0.25)	-0.20 (0.26)	-0.07 (0.26)
Amount of support from host country friend(s)/relative(s) ^a	0.03 (0.08)	-0.23 (0.16)	-0.22 (0.16)	-0.12 (0.17)	-0.10 (0.16)
Expatriate friends/relatives (ref. = no such connections)	0.05 (0.16)	-0.02 (0.31)	-0.00 (0.31)	-0.07 (0.32)	-0.05 (0.31)
Amount of support from friends/relatives with expatriate experience ^a	0.11 (0.09)	0.21 (0.17)	0.25 (0.17)	0.02 (0.17)	0.06 (0.17)
International role identity ^a	///	///	-0.42 ⁺ (0.19)	///	-0.39 ⁺ (0.20)
Control variables:					
Time since return ^a	0.01 (0.01)	0.04 ⁺ (0.02)	0.04 ⁺ (0.02)	0.00 (0.02)	0.01 (0.02)
Time abroad ^a	0.01 ⁺ (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	-0.00 (0.01)	0.00 (0.01)
Number of times abroad ^a	-0.01 (0.03)	0.06 (0.06)	0.06 (0.06)	0.06 (0.06)	0.06 (0.06)
Marital status (ref. = no partner)	-0.14 (0.14)	0.43 (0.27)	0.37 (0.27)	0.17 (0.28)	0.12 (0.27)
Amount of support from partner ^a	0.02 (0.07)	0.33 ⁺ (0.14)	0.34 ⁺ (0.14)	0.15 (0.14)	0.16 (0.14)
Home country visitors received ^a	0.02 (0.04)	0.14 ⁺ (0.07)	0.15 ⁺ (0.07)	0.11 (0.08)	0.12 (0.08)
Initiative to repatriate (ref. = own initiative)	-0.13 (0.12)	0.25 (0.25)	0.19 (0.24)	0.48 ⁺ (0.25)	0.43 ⁺ (0.25)
Data collection method (ref. = e-mail invitation from Flemish organization)	0.09 (0.12)	0.13 (0.24)	0.16 (0.24)	0.26 (0.25)	0.29 (0.25)
R ² _{adj}	0.08	0.18	0.22	0.05	0.08

⁺ $p \leq 0.10$; ^{*} $p \leq 0.05$; ^{**} $p \leq 0.01$; ^{***} $p \leq 0.001$
^a All metric variables are mean centered.

Figura 59: Van Gorp, Boro, Bracke, Stevensa, 2017

Nella figure 60 e 61 è possibile osservare come l'effetto del supporto delle reti parentali e amicali del paese d'origine sull'adattamento psicologico ($b_{\text{maineffect}} = -0.02$;

binterazione = 0.06 CI95 [0.004; 0.18]) e socioculturale (bmaineffect = -0.02; binterazione = 0.05 CI95 [0.004; 0.17]) sia mediato dall'identità di ruolo.

Indirect effects, bias-corrected bootstrap standard error, and confidence interval (95%) with salience of international role identity as mediator and psychological adjustment as dependent (N = 121).

	b	(s.e.)	95% CI
Home country friends/relatives (ref. = no such connections)	-0.02	0.10	[-0.23; 0.16]
Amount of support from home country friends/relatives ^a	0.06*	0.04	[0.004; 0.18]
Host country friends/relatives (ref. = no such connections)	-0.14*	0.08	[-0.37; -0.02]
Amount of support from host country friends/relatives ^a	-0.01	0.03	[-0.10; 0.04]
Expatriate friends/relatives (ref. = no such connections)	-0.02	0.08	[-0.22; 0.13]
Amount of support from friends/relatives with expatriate experience ^a	-0.04	0.04	[-0.16; 0.01]

* p < 0.05.
^a All metric variables are mean centered.

Figura 60: Van Gorp, Boro, Bracke, Stevensa, 2017

Indirect effects, bias-corrected bootstrap standard error, and confidence interval (95%) with salience of international role identity as mediator and sociocultural adjustment as dependent (N = 121).

	b	(s.e.)	95% CI
Home country friends/relatives (ref. = no such connections)	-0.02	0.09	[-0.25; 0.13]
Amount of support from home country friends/relatives ^a	0.05*	0.04	[0.004; 0.17]
Host country friends/relatives (ref. = no such connections)	-0.13*	0.08	[-0.38; -0.02]
Amount of support from host country friends/relatives ^a	-0.01	0.03	[-0.09; 0.03]
Expatriate friends/relatives (ref. = no such connections)	-0.02	0.08	[-0.22; 0.10]
Amount of support from friends/relatives with expatriate experience ^a	-0.04	0.04	[-0.17; 0.01]

* p < 0.05.
^a All metric variables are mean centered.

Figura 61: Van Gorp, Boro, Bracke, Stevensa, 2017

Osservando i risultati di questo studio è possibile dedurre alcune implicazioni pratiche: poiché il supporto da parte della famiglia e degli amici nel paese d'origine risulta essere un fattore facilitante al momento del rimpatrio, le aziende dovrebbero incoraggiare i loro dipendenti ad investire in queste relazioni anche durante lo svolgimento dell'incarico internazionale. Ad esempio, l'organizzazione può assicurarsi che il dipendente abbia un ammontare di lavoro adeguato per riuscire a coltivare le sue relazioni, oppure possono essere offerti un maggior numero di giorni di ferie per permettere delle visite frequenti ai parenti e agli amici nel paese d'origine.

Il tema dell'identità di ruolo è stato indagato anche da Kraimer, Shaffer, Harrison e Ren (2012). Partendo da un framework concettuale che faceva riferimento alla teoria dell'identità (Thoits & Virshup, 1997; Stryker, 1980), gli autori hanno ipotizzato che l'identità legata al ruolo internazionale sviluppata durante l'espatrio grazie al coinvolgimento in reti sociali sia lavorative che extra-lavorative, potesse essere legata ad uno strain identitario che a sua volta avrebbe aumentato le probabilità di turnover del

rimpatriato al momento del ritorno nel paese d'origine. La relazione tra identità internazionale e strain identitario sarebbe stata moderata dalla presenza di condizioni di deprivazione lavorativa, intesa come “le convinzioni dei rimpatriati che la loro organizzazione non fornisca loro benefici apprezzabili rispetto ai loro colleghi che non hanno svolto incarichi internazionali” (Kraimer, Shaffer, Harrison & Ren, 2012, pag. 403). Quest'ultime sono condizioni che non permettono al lavoratore di sentire riconosciuta e valorizzata l'identità per lui saliente, ovvero quella legata all'incarico estero, producendo un sentimento di mancato accordo tra le istanze identitarie del lavoratore e l'ambiente lavorativo in cui opera. La mancata concordanza, secondo gli autori, può portare ad aumentare le intenzioni di turnover.

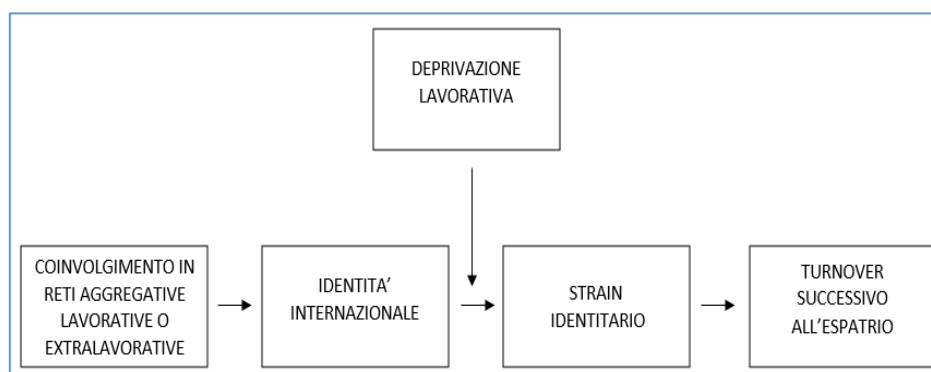


Figura 62: Modello teorico di Kraimer, Shaffer, Harrison e Ren, 2012

Il campione utilizzato da Kraimer, Shaffer, Harrison e Ren si componeva di 112 lavoratori che avevano svolto incarichi internazionali e che erano rimpatriati da non più di 18 mesi (70% uomini, 30% donne), provenienti da organizzazioni aventi sede in USA, Germania, Australia e Regno Unito. AI partecipanti è stato chiesto di compilare un questionario e successivamente sono stati ricontattati a distanza di 12 mesi per rilevare il livello di turnover, chiedendo loro se fossero ancora nella stessa organizzazione dell'anno precedente. Rispetto alle misure utilizzate, per valutare il coinvolgimento nelle reti aggregative lavorative ed extra-lavorative sono stati utilizzati 36 item adattati dalla job embeddedness scale (Mitchell et al., 200; Lee et al., 2004), mentre per quanto riguarda l'identità internazionale, sono stati sviluppati 4 item sulla base di una ricerca qualitativa di Kohonen's (2004) sull'impatto dell'incarico internazionale sull'identità dei lavoratori espatriati. Per misurare la deprivazione lavorativa sono stati sviluppati 12 item sulla base della letteratura sul rimpatrio (Stroh et al., 1998;

Michinov, 2005). Lo strain identitario è stato misurato con 5 item creati sulla base di interviste condotte con espatriati e ripatriati, mentre il turnover è stato rilevato nel modo descritto in precedenza, ovvero chiedendo direttamente ai partecipanti se fossero ancora nella stessa organizzazione a distanza di 12 mesi: solamente 90 dei 112 partecipanti hanno risposto a questa domanda. Infine, sono state inserite alcune variabili di controllo quali il tempo trascorso dal rimpatrio (misurato in mesi), le strategie di reclutamento, l'identità organizzativa dell'espatriato, la distanza culturale e geografica, il numero di esperienze internazionali e la durata dell'ultimo incarico estero, il coinvolgimento lavorativo in termini di reti sociali dell'espatriato, il grado di scolarizzazione e la tenure organizzativa.

I risultati confermano quasi del tutto il modello proposto. Per testare le ipotesi sono state condotte delle analisi di regressione (metodo gerarchico e logistico – vedi figure 63, 64 e 66). Per quanto riguarda la relazione tra coinvolgimento nelle reti aggregative lavorative de extralavorative e lo sviluppo dell'identità di ruolo (vedi fig. 63), le due componenti spiegano il 9% della variabilità dell'identità di ruolo ($CF = 6.50$, $p < .01$), ma solamente il coefficiente legato alle reti extra-lavorative risulta significativo ($\beta = .21$, $p < .05$). La relazione tra identità internazionale e strain identitario mediata dalla deprivazione lavorativa è confermata dall'analisi dei regressione osservabile nella figura 64: il termine di interazione, infatti, spiega il 4% della varianza dello strain identitario ($\Delta R^2 = .04$, $\Delta F = 7.06$, $\beta = .20$, $p < .01$).

Regression Results for Hypothesis 1: Expatriate Embeddedness Predicting International Employee Identity^a			
Variables	Model 1	Model 2	
<i>Control</i>			
Time since repatriating	-.01	-.03	
Recruiting strategy	-.14	-.08	
Organizational identity	.34**	.35**	
Cultural distance between home and host country	.20*	.24*	
Geographic distance between home and host country	.04	.06	
Number of international assignments	-.04	-.07	
Length of last international assignment	.25**	.10	
<i>Embeddedness</i>			
Expatriate on-the-job		.17	
Expatriate off-the job		.21*	
Step ΔF	4.37**	5.41**	
ΔR^2	.23	.08	
Equation F	4.37**	4.89**	
Equation adjusted R^2	.18	.24	

^a $n = 112$; standardized coefficients are reported.
* $p < .05$
** $p < .01$

Figura 63: Kraimer, Shaffer, Harrison e Ren, 2012

Regression Results for Hypothesis 2: International Employee Identity × Job Deprivation Predicting Identity Strain^a			
Variables^b	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Control</i>			
Time since repatriating	.09	.08	.08
Recruiting strategy	-.08	-.07	-.06
Company 1 membership	-.19*	-.19*	-.17*
Company 8 membership	-.17*	-.19*	-.18*
Organizational identity	-.04	-.02	-.03
Repatriate on-the-job embeddedness	-.48**	-.43**	-.44**
Repatriate off-the-job embeddedness	.11	.15	.13
Expatriate on-the job embeddedness	.18*	.16	.20*
Expatriate off-the-job embeddedness	.03	.03	.04
<i>Predictor</i>			
International employee identity		.06	.01
Perceived job deprivation		.17	.13
<i>Interaction</i>			
International employee identity × job deprivation			.21**
Step ΔF	6.94**	1.67	7.06**
Step ΔR^2	.38	.02	.04
Equation F	6.94**	6.06**	6.48**
Equation adjusted R^2	.32	.33	.37
^a $n = 112$; standardized coefficients are reported.			
^b For company membership, 1 = "yes," 0 = "no."			
* $p < .05$			
** $p < .01$			

Figura 64: Kraimer, Shaffer, Harrison e Ren, 2012

Come è possibile osservare nella figura 65, la relazione tra identità internazionale e strain identitario è elevata quando il livello di deprivazione lavorativa è alto ($\beta = .40$, $t=2,07$; $p<.01$), mentre è non significativa quando la Deprivazione lavorativa è bassa ($\beta = -.11$, $t= -.60$; n.s.). Anche la relazione tra Strain identitario e turnover è confermata (vedi figura 70), infatti il modello spiega un quantitativo adeguato di varianza (block $\chi^2 = 9.08$, exponentiated $b = 2.70$; $p < .01$). ΔR^2 tra il modello 1 e il modello 3 è di 11.9%, mentre il $b=2.66$ indica che per ogni aumento di una unità nello strain identitario, la probabilità dei turnover per il lavoratore cresce di 2.66 volte.

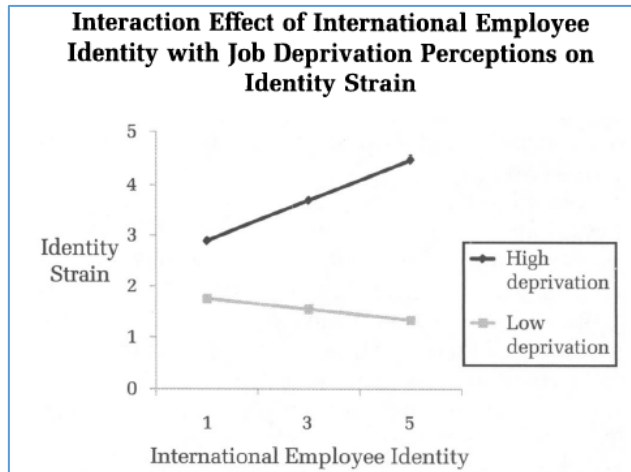


Figura 65: Kraimer, Shaffer, Harrison e Ren, 2012

Variables	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Control</i>			
Time since repatriating	0.94	0.94	0.93
Recruiting strategy	0.56	0.67	0.84
Organizational identity	1.31	1.30	1.31
Repatriate on-the-job embeddedness	0.38	0.34	0.96
Repatriate off-the-job embeddedness	0.99	0.94	0.97
Organizational tenure	0.99*	0.99*	0.99
Occupational tenure	1.00	1.00	1.00
Master's degree	0.89	1.05	1.03
International employee identity	0.63	0.51	0.45
Job deprivation perceptions	1.34	1.32	1.32
<i>Interaction</i>			
International employee identity × job deprivation		3.27*	2.93
<i>Predictor</i>			
Identity strain			2.66*
Model χ^2	13.40	17.19	22.12*
-2 log-likelihood	73.40	69.61	64.69
Cox & Snell R^2	.14	.18	.22
Nagel R^2	.22	.28	.35

^a $n = 90$; exponentiated b 's are reported. Statistical significance is based on the Wald test statistic.
* $p < .05$

Figura 66: Kraimer, Shaffer, Harrison e Ren, 2012

Le conclusioni che si possono trarre da questo studio hanno grande rilevanza per le organizzazioni: la deprivazione lavorativa, infatti, svolge un ruolo determinante nella percezione del lavoratore rispetto alla valorizzazione della sua identità legata al ruolo internazionale che ha ricoperto. Sentire che l'organizzazione non considera

adeguatamente questo aspetto identitario, può portare il lavoratore a non sentire una concordanza sufficiente tra il suo modo di essere e sentire e l'ambiente lavorativo nel quale opera, portandolo ad abbandonare l'azienda. E' dunque fondamentale che le aziende riconoscano il diverso ruolo dei rimpatriati rispetto a quello dei colleghi che non hanno intrapreso una carriera internazionale, fornendo posizioni di maggior rilievo, compensi più elevati e condizioni di lavoro maggiormente autonome e in grado di permettere al lavoratore di mettere in pratica le conoscenze acquisite durante l'incarico (Kraimer, Shaffer, Harrison & Ren, 2012).

2.4.2 - Mentorship

Una pratica molto utile per agevolare il rientro e l'adattamento dell'espatriato è il Mentoring, ovvero l'affiancamento del rimpatriato ad un collega che lavora nella sede d'origine e che può fornire supporto sia informatico che emotivo (Crocitto, Sullivan, & Carraher, 2005). Wu, Zhuang e Hung (2014) hanno indagato l'utilità della pratica del mentoring lavorativo nei contesti di rimpatrio.

Il mentoring è definito dagli autori come “una relazione interpersonale in cui il supervisore fornisce una guida sulle capacità e sulle conoscenze lavorative al subordinato e che coinvolge lo scambio e la condivisione di esperienze lavorative tra mentor e protegè” (Wu, Zhuang & Hung, 2014, pag. 178). Il Mentoring è utile al rimpatriato perché gli permette di essere aggiornato sulle modifiche e sui cambiamenti avvenuti durante la sua assenza oltre a fornire un supporto psicologico e sociale concreto all'interno dell'organizzazione, limitando le difficoltà nell'adattamento al nuovo ambiente. Gli autori hanno ipotizzato che la relazione tra mentoring e adattamento possa essere mediata da caratteristiche personali quali i tratti legati alla core self-evaluation, una misura di valutazione del sé.

Il campione utilizzato comprendeva 277 espatriati Taiwanesi (78,6% uomini) rimpatriati da almeno 6 mesi a cui è stato chiesto di compilare un questionario. Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere a 18 item della scala sviluppata da Dreher and Ash (1990) per valutare le pratiche di Mentoring che avevano ricevuto (la risposta veniva data su scala Likert a 5 punti dove 1= totalmente in disaccordo e 5= totalmente

d'accordo). Per misurare l'adattamento è stata utilizzata la scala di Black e Stephens (1989), mentre per rilevare la CSE è stato usato lo strumento di Judge et al. (2003). Le variabili di controllo inserite sono l'età, il genere e la tenure organizzativa. Per testare le ipotesi sono state condotte un'analisi correlazionale e tre analisi di regressione (figure 68 e 69).

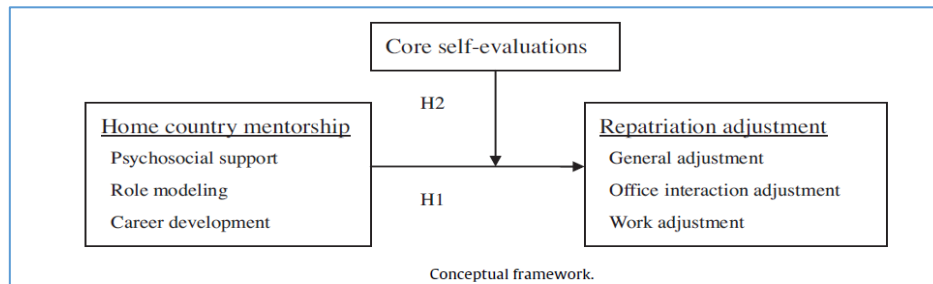


Figura 67: Wu, Zhuang e Hung, 2014

I risultati confermano la relazione tra Mentoring e Adattamento: osservando la figura 68, infatti, è possibile notare che la pratica del mentoring ha un effetto significativo sull'adattamento generale (Overall Adjustment: $\beta=0.46$, $p < 0.001$), mentre il role modeling del mentor ha una relazione con l'adattamento d'interazione (Interaction Adjustment: $\beta = 0.29$, $p < 0.05$) e con l'adattamento lavorativo (Work Adjustment: $\beta = 0.40$, $p < 0.001$).

Statistics	Dependent variable			
	Overall adjustment	General adjustment	Interaction adjustment	Work adjustment
Gender	-0.04	-0.00	-0.08	-0.02
Age	0.29***	0.27***	0.22***	0.27***
Current assignment tenure	-0.07	-0.08	-0.09	0.00
Mentoring functions	0.46***	-	-	-
Psychosocial support	-	-0.04	0.12	0.11
Role modeling	-	0.18	0.29*	0.40***
Career development	-	0.23*	0.05	-0.02
R2	0.24	0.16	0.20	0.27
$\Delta R2$	0.23	0.14	0.18	0.25
F	19.49***	7.80***	10.13***	14.71***

Notes: (1) numbers for statistics are β values.
 * $p < 0.05$.
 *** $p < 0.001$.

Figura 068: Wu, Zhuang e Hung, 2014

La figura 69 riporta i risultati dell'analisi di regressione per testare il ruolo di moderatore della CSE: il fattore di Interazione tra CSE e Ruolo di modeling del mentor aveva un effetto positivo sull'adattamento d'interazione ($\beta = -0.16$, $p < 0.1$) e quello Lavorativo ($\beta = -0.15$, $p < 0.1$).

Moderating effect of repatriate's CSE on the relationship between home country mentoring functions and repatriate adjustments.			
Statistics Independent variables	Dependent variable Repatriate adjustments		
	General adjustment	Interaction adjustment	Work adjustment
Gender	0.04	-0.04	0.02
Age	0.09	0.05	0.10 [*]
Current assignment tenure	-0.08	-0.09	-0.01
Psychosocial support	-0.12	0.03	-0.00
Role modeling	0.03	0.18 [*]	0.28 ^{**}
Career development	0.20 [*]	0.02	-0.06
CSE	0.60 ^{***}	0.51 ^{***}	0.58 ^{***}
Psychosocial Support × CSE	-0.15	0.09	0.07
Role modeling × CSE	-0.02	-0.16 [*]	-0.15 [*]
Career Development × CSE	-0.05	-0.12	-0.02
R2	0.55	0.49	0.57
ΔR2	0.53	0.47	0.55
F	29.04 ^{***}	22.67 ^{***}	31.10 ^{***}

Notes: (1) numbers for statistics are β values.
^{*} $p < 0.1$.
^{**} $p < 0.05$.
^{***} $p < 0.01$.

Figura 69: Wu, Zhuang e Hung, 2014

Nelle figure 70 e 71 è possibile osservare come i rimpatriati con più alti livelli di CSE abbiano un miglior livello di adattamento a livello di interazione e di lavoro. Questi soggetti, tuttavia sembrano non beneficiare del programma di mentoring che risulta invece determinante per coloro che non hanno alti livelli di CSE.

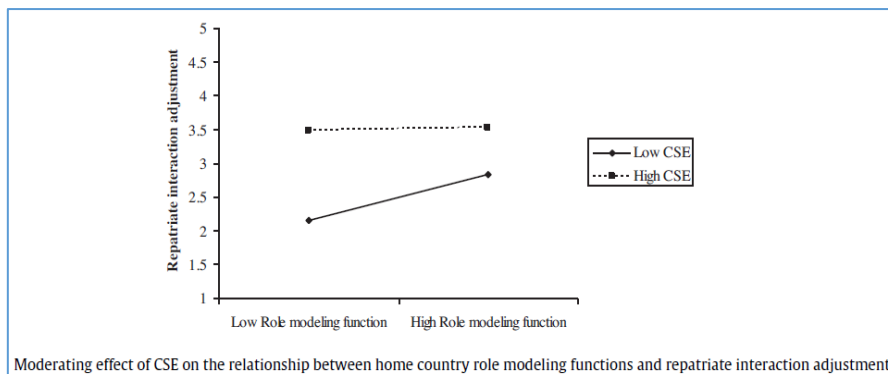


Figura 070: Wu, Zhuang e Hung, 2014

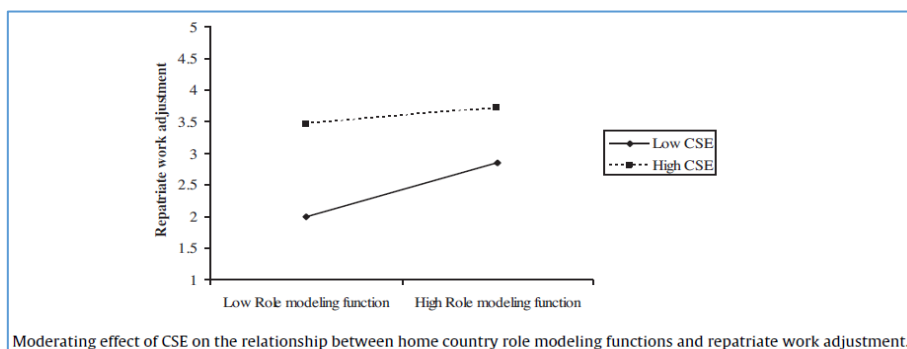


Figura 71: Wu, Zhuang e Hung, 2014

Sulla base del presente studio, quindi, è possibile dedurre che le pratiche di mentorship per gli espatriati che rientrano dai loro incarichi possono essere un valido aiuto nella fase di rimpatrio e dovrebbero essere praticate ed incentivate dalle aziende, specialmente per quei rimpatriati che presentano bassi livelli di Core Self Evaluation. In questo saranno limitati gli effetti del reverse culture shock, migliorando le performance di adattamento al nuovo ambiente.

2.4.3 – La conoscenza acquisita

Gli espatriati rappresentano una grande risorsa per l'azienda non solo per il lavoro che svolgono durante il loro incarico estero, ma anche per l'enorme conoscenza che hanno modo di acquisire e trasferire nel corso della loro esperienza lavorativa (Burmeister & Deller, 2016; Furuya et al., 2009;). La conoscenza, infatti è una risorsa fondamentale per le aziende ed è importante che l'organizzazione trovi una soluzione di condivisione della conoscenza perché tutti i suoi dipendenti possano fruirne. Gli espatriati, dal punto di vista della conoscenza, possono svolgere una doppia funzione: da una parte aiutano il personale delle sedi estere ad acquisire le conoscenze dell'headquarter, dall'altra, al momento del rimpatrio, possono trasferire all'interno della sede principale tutte le conoscenze acquisite durante l'incarico estero (Reverse knowledge transfert - RTK). Malgrado questi elementi, la maggior parte delle aziende non mette in atto nessun tipo di processo per capitalizzare le conoscenze acquisite dagli espatriati durante gli incarichi all'estero (Burmeister & Deller, 2016).

Burmeister, Deller (2016) si sono chiesti quali tipologie di supporto vengono fornite dalle organizzazioni per facilitare l'RTK e quali tra queste sono effettivamente d'aiuto. Per rispondere alla prima domanda, gli autori hanno intervistato 134 rimpatriati (84% uomini) di aziende tedesche che avevano concluso il loro incarico da almeno 6 mesi. Per rilevare le tipologie di supporto fornito sono stati utilizzati 9 degli 11 item proposti da Lazarova e Caliguri (2001) per misurare i supporti forniti dalle aziende ai rimpatriati (risposte fornite su scala Likert a 5 punti dove 1=completamente in disaccordo, 5= completamente d'accordo).

I risultati raccolti (vedi Figura 72) evidenziano che il supporto più frequentemente fornito è quello di tipo amministrativo ($M=3.62$), seguito dall'opportunità di comunicare con i colleghi rimasti nel paese d'origine durante l'espatrio ($M=3.44$). Il supporto rispetto alla carriera è invece molto più contenuto, sia per quanto riguarda la chiarezza delle informazioni sia per la posizione che l'espatriato avrebbe ricoperto a seguito dell'esperienza internazionale ($M=2.69$) o anche in termini di pianificazione del suo sviluppo di carriera a lungo termine ($M=2.64$). Anche le comunicazioni interne circa il rimpatrio del dipendente espatriato risultano carenti ($M=2.11$). I supporti per l'individuazione ($M=1.95$) e per la trasmissione ($M=1.68$) delle conoscenze acquisiti all'estero, infine, risultano veramente marginali.

Item	M	SD
1. My company offers administrative repatriation support	3.62	1.11
2. My company offers opportunities to communicate with the home work unit, while I am on international assignment	3.44	1.15
3. My company sets up an agreement that outlines my type of position upon repatriation	2.69	1.26
4. My company conducts a career planning session that focusses on my long-term career plan within the company	2.64	1.30
5. My company uses internal communication mechanisms to inform others about my return and my acquired knowledge	2.54	1.12
6. My company offers a mentoring program for repatriates with internationally experienced mentors	2.11	1.13
7. My company offers reorientation training that focusses on the challenges of repatriation	2.09	1.10
8. My company conducts a debriefing session to understand what kind of knowledge I acquired during my international assignment	1.95	1.01
9. My company offers a training session to demonstrate how to transfer my repatriate knowledge to others	1.68	0.81

Note: IA, international assignment

Figura 072: Burmeister, Deller, 2016

Per rispondere al secondo intento dello studio, ovvero indagare quali pratiche facilitano maggiormente il passaggio di conoscenze, sono stati intervistati 12 espatriati tedeschi che fossero rientrati in Germania nei 5 anni precedenti a seguito di un incarico internazionale di almeno 12 mesi e 8 specialisti delle risorse umane (11 partecipanti erano uomini e 11 donne e provenivano da 6 diverse aziende con sede in Germania). Le interviste semi-strutturate condotte con i partecipanti hanno avuto una durata di 60 minuti e sono state condotte telefonicamente ($n=17$) oppure di persona ($n=5$). La domanda principale che veniva proposta ai partecipanti era di individuare una pratica di supporto messa in atto dalle rispettive organizzazioni prima, durante e dopo l'incarico che, a loro

parere, potesse facilitare la trasmissione di conoscenze. Sui dati raccolti è stata effettuata un'analisi qualitativa secondo il metodo proposto da Krippendorff (2013). Per l'analisi e la categorizzazione delle risposte è stato utilizzato il software MAXQDA 11. Nella figura 73 sono riportate le categorie che sono state rilevate.

Category	Subcategory
Selection and staffing	Selection criteria Selection process for IA
Internal communication	Contact during IA Announcements of the return of assignees Establishment of expert database
Job design	Timely search for suitable position Match with IA expertise Involvement of assignee
Training	Knowledge-related debriefing session Administrative reintegration briefing Intercultural reintegration training
Career development	Integration of IA into career plan Scenario career management process for IA
Performance appraisal	"Hard" vs "soft" criteria Expectation management before IA
Compensation and rewards	Non-financial compensation Financial compensation
Others	e.g. lack of collaboration between HR and business
Note: IA, international assignment	

Figura 073: Burmeister, Deller, 2016

Rispetto al processo di selezione, diversi partecipanti hanno risposto che la scelta della persona giusta è fondamentale per garantire una buona trasmissione delle conoscenze, sia rispetto alle sue caratteristiche personali (capacità interculturali, tecniche e personali), sia rispetto alla sua motivazione (figura 74). Un altro importante supporto rilevato riguarda i corsi a più livelli: sono stati giudicati importanti sia i corsi di aggiornamento a livello amministrativo, che quelli più legati al nuovo contesto culturale dovuto al rimpatrio. Infine, sono stati valutati positivamente anche gli interventi formativi centrati sull'individuazione e la trasmissione delle conoscenze acquisite.

HPWP	Organizational support practices		
	Before IA	During IA	After IA
Selection and staffing	Advertisement of global positions Variety of selection criteria Thorough selection process		
Internal communication		Contact with domestic work unit	Advertising repatriate knowledge Expert/knowledge database
Job design		Involvement of assignee Match with newly acquired knowledge Timely search for new position	
Training			Administrative reintegration briefing Intercultural reintegration training Knowledge-related debriefing
Performance appraisal Compensation and rewards	Expectation setting		Providing recognition Opportunities to gain visibility
Career development	Clarity about career impact of IA	Scenario management process	

Figura 74: Burmeister, Deller, 2016

Creare aspettative concrete sullo sviluppo di carriera e coinvolgere l'espatriato nella sua pianificazione, può aiutarlo a comprendere il suo futuro ruolo e ad organizzare la conoscenza in funzione della sua futura trasmissione. In questo senso, assume grande importanza che il contenuto del lavoro che il rimpatriato andrà a svolgere, dal momento che sarà più semplice condividere le sue competenze acquisite durante l'espatrio se le stesse potranno essere messe in pratica una volta rientrato nel paese d'origine. Mantenere la comunicazione con i colleghi nella sede d'origine può aiutare il passaggio di conoscenze, soprattutto se il ritorno dell'espatriato viene accompagnato da un annuncio ai colleghi in modo che possano essere consapevoli dell'evento. Infine, secondo i partecipanti è utile che la trasmissione di conoscenze venga comunicata come un obiettivo dell'incarico e che venissero costruiti dei database che formalizzassero questa conoscenza (Burmeister & Deller, 2016).

Il limite del presente studio è legato al metodo qualitativo che è stato utilizzato e che avrebbe bisogno di essere validato con una valutazione quantitativa che possa anche fornire delle dimensioni dell'utilità di queste pratiche (*Ibidem*). Rimane tuttavia

un'indagine utile per comprendere quali strumenti possiede un'azienda per migliorare la trasmissione di conoscenze dal rimpatriato all'headquarter, così da capitalizzare le acquisizioni e gli apprendimenti che sono stati conseguiti durante l'espatrio. Purtroppo, la letteratura internazionale non tratta l'argomento in modo esaustivo poiché il tema della trasmissione delle conoscenze è molto sottovalutato e le pratiche di gestione ancora poco utilizzate dalle aziende (*Ibidem*).

La fase di rimpatrio, quindi, ha grande rilevanza e deve essere considerata parte integrante del processo di espatrio poiché necessita di specifici interventi a supporto del rimpatriato (Chiang, van Esch, Birtch, & Shaffer, 2018). Tra gli elementi più utili e importanti per garantire un buon riadattamento dell'espatriato c'è il supporto sociale che può ricevere da amici e parenti nel paese d'origine. E' importante che l'organizzazione faciliti il mantenimento di questi contatti durante il periodo di espatrio fornendo permessi e ferie aggiuntive per permettere visite frequenti (Zavala-Barajas, Eltiti & Crawford, 2022). Un ruolo importante nel processo di rimpatrio è giocato dalla percezione identitaria del lavoratore che rischia di essere molto legata al ruolo di espatriato. L'organizzazione deve riconoscere e valorizzare questo cambiamento, prestando attenzione a non creare condizioni di lavoro che possano essere percepite come poco consone alla nuova identità; il dipendente rimpatriato dovrà avere un ruolo adeguato, un compendio adeguato e condizioni di lavoro maggiormente autonome, che possano offrire la possibilità di utilizzare e condividere le conoscenze apprese all'estero (Kraimer, Shaffer, Harrison & Ren, 2012). Per aiutare il riadattamento possono essere utilizzate soluzioni lavorative particolari, quali l'affiancamento ad un mentor che offra supporto psicologico e informativo (Wu, Zhuang & Hung, 2014). Infine, l'azienda dovrebbe essere attenta ad ottimizzare le conoscenze acquisite dal lavoratore durante l'espatrio, mettendo in pratica soluzioni volte ad identificare, esplicitare e rendere condivisa l'esperienza estera conclusasi (Burmeister & Deller, 2016).

Gli studi presentati in questa ricerca non sono esenti da limiti: in alcuni casi, il numero dei partecipanti alla ricerca è esiguo e i risultati sono da interpretarsi più come guida a future ricerche piuttosto che come conclusioni statisticamente valide. Le popolazioni utilizzate, inoltre, soffrono del fatto che i partecipanti sono spesso provenienti dalla stessa area geografica, rendendo difficile la generalizzazione delle conclusioni. Un altro importante limite che riguarda la quasi totalità degli studi è da

ricercarsi nella mancanza di gruppi di controllo che permettano di fare un confronto tra le diverse popolazioni (Wiernik, Rüger & Ones, 2018.).

La letteratura internazionale, purtroppo, è frammentata e tratta gli argomenti legati al tema dell'espatrio in modo disomogeneo: mentre esiste un grande corpo di ricerche legate ai fattori di personalità rilevanti per l'espatrio e una buona panoramica sull'efficacia dei training, lo sviluppo delle tematiche legate ai supporti sul posto e a quelli forniti al rientro è piuttosto marginale e poco affrontato. In futuro sarebbe utile approfondire queste tematiche, utilizzando metodologie quantitative che definiscano la portata degli impatti dei diversi fattori sul benessere dell'individuo e in termini di efficacia organizzativa. Sul piano della formazione, invece, sarebbe interessante approfondire il tema delle variabili personali e contestuali e le modalità con cui possono impattare sull'efficacia degli interventi, così da permettere alle aziende di strutturare percorsi sempre più mirati e personalizzati per fornire ai dipendenti gli strumenti di cui hanno bisogno.

Dopo aver studiato i risultati degli studi scientifici internazionali, ho voluto raccogliere le esperienze di un gruppo di espatriati italiani appartenenti ad una realtà aziendale con sede in Italia e diverse controllate estere, con lo scopo di indagare se vi fosse corrispondenza con i temi emersi dalla letteratura internazionale. A tal fine ho condotto un'analisi qualitativa dei dati raccolti attraverso una serie di interviste condotte con gli espatriati. La ricerca è esposta nel capitolo 3.

CAPITOLO 3

Un caso italiano

Il presente capitolo prende in esame il caso italiano di un'azienda internazionale con sede in Italia. La ricerca, condotta con metodi qualitativi, ha lo scopo di esplorare i vissuti e le esperienze di un gruppo di lavoratori italiani espatriati all'estero per comprendere come gli stessi aspetti affrontati dalla letteratura internazionale, vengano percepiti nell'esperienza diretta dalle persone che vivono l'esperienza di espatrio in prima persona. Un altro punto di interesse era legato alla volontà di capire se esiste una corrispondenza tra le conclusioni tratte dagli studi internazionali e le percezioni dei lavoratori e quindi, se le tematiche affrontate trovano un riscontro pratico nelle esperienze effettive di queste persone.

3.1 – Domande di ricerca

La principale domanda a cui risponde la ricerca da me condotta è “esiste una corrispondenza tra i risultati ottenuti a livello internazionale e quanto effettivamente percepito dai lavoratori espatriati?”

Poiché i risultati della ricerca internazionale sono spesso poco generalizzabili a causa della difficoltà legata alla conduzione di esperimenti veri e propri e alla randomizzazione di campioni sufficientemente vasti, ho ritenuto interessante rivolgere l'attenzione sull'aspetto legato alla collocazione geografica dell'azienda, scegliendo di occuparmi di un'azienda italiana. Sono pochi, infatti, gli studi sul tema condotti con campioni che facciano riferimento a situazioni aziendali italiane e la presente ricerca è per me un'occasione per indagare se i risultati ottenuti a livello internazionale rispecchino le pratiche e le metodologie utilizzate in Italia nella gestione dei lavoratori internazionali, seppur con un campione troppo piccolo per essere rappresentativo della realtà italiana.

La seconda domanda di ricerca, dunque, è “i risultati ottenuti a livello internazionale, trovano una corrispondenza all'interno delle pratiche di gestione della realtà italiana individuata?” e, sempre in riferimento alla realtà analizzata “quali sono gli ostacoli ed i margini/strumenti di miglioramento affinché le esperienze di lavoro

all'estero siano più proficue per l'azienda e più formative e soddisfacenti per i lavoratori?"

3.2 – Partecipanti e metodo di reclutamento

Per condurre reclutare i partecipanti alla ricerca, mi sono rivolta ad un'importante azienda italiana con cui stavo svolgendo un progetto universitario, che rappresenta una grande realtà produttiva nell'ambito del controllo del clima e della misurazione dei consumi, con 8 impianti produttivi distaccati in 6 paesi (Olanda, Romania, Messico, Cina, Tunisia e Portogallo) e 23 sedi commerciali dislocati su 5 continenti (Asia, Africa, Europa, America e Oceani). La direttrice delle risorse umane dell'azienda mi ha messo in contatto con alcuni suoi dipendenti espatriati, permettendomi di chiedere loro se potevano essere interessati a partecipare. Dei 7 lavoratori con cui sono stata messa in contatto, 5 dipendenti con esperienza di espatrio si sono resi disponibili per partecipare all'intervista: l'età dei partecipanti è compresa tra i 40 e i 62 anni ed il campione è composto interamente da uomini; tutti i 5 espatriati ascoltati per questo studio avevano già avuto precedenti esperienze all'estero, in diversi casi di lunga durata (superiore a 12 mesi). 4 dei 5 lavoratori espatriati erano ancora nel pieno dell'incarico, mentre in un solo caso era già avvenuta la fase di rimpatrio. I paesi interessati dall'espatrio erano Romania (2 persone), Tunisia (2 persone) e Portogallo (1 persona).

3.3 - Strumenti

Per ciascun partecipante è stata condotta un'intervista di circa un'ora attraverso videochiamata (4 interviste), utilizzando la piattaforma Teams, oppure telefonicamente (1 intervista). Le domande che sarebbero state proposte sono state costruite sulla base della letteratura internazionale e sono state inviate ai partecipanti con due settimane di anticipo, così che potessero prepararsi e sono state utilizzate come traccia per condurre l'intervista. Durante gli incontri ho preferito privilegiare la naturale direzione che prendeva il discorso, favorendo il racconto spontaneo dell'esperienza, piuttosto che la necessità di rispondere a tutti i punti pianificati. Possiamo quindi parlare di intervista semi strutturata, poiché in molti casi, alcune domande pianificate sono rimaste fuori dal paniere

di quelle effettivamente poste e sono invece emerse tematiche che non erano inizialmente state previste. Nella figura 75 sono riportate le domande proposte agli intervistati.

Dopo aver raccolto e trascritto le esperienze raccontate dai partecipanti, ho proceduto con un'analisi del contenuto testuale basandomi sul metodo proposto da Brown e Clarke (Brown & Clarke, 2012): ho familiarizzato con i dati leggendo le trascrizioni più volte e sottolineando gli elementi utili alla ricerca; successivamente ho raccolto tutti i frammenti considerati importanti e li ho codificati utilizzando etichette che rendessero chiaro il motivo della rilevanza per il tema trattato. Nella terza fase del processo di analisi tematica ho costruito i temi di riferimento basandomi sulle aree di sovrapposizione dei codici che avevo prodotto nella fase di etichettatura. Nello step successivo ho verificato che ciascun tema fosse indipendente e che i loro confini non si sovrapponevano oltre che la coerenza dei contenuti interni a ciascun tema. Nella fase seguente ho nominato ciascun tema e sottotema e ho successivamente prodotto il report. La ricerca ha evidenziato 8 temi principali a loro volta divisi in diversi che rappresentano la variabilità contenuta nelle diverse esperienze. Nella figura 76 sono riportate tutte le tematizzazioni.

DOMANDE PROPOSTE AI PARTECIPANTI	
1) Dati anagrafici: Genere, Età	14) Si aspettava qualcosa di diverso in termini di formazione ricevuta?
2) Status Aziendale (posizione/ruolo lavorativo)?	15) Quale effetto ha avuto l'incarico sulla sua carriera?
3) Al momento dell'incarico, aveva già esperienze pregresse nell'ambito di incarichi internazionali?	16) Le aspettative con cui è partito circa lo sviluppo della sua carriera e circa il momento del rientro sono state rispettate? Differivano in qualcosa da ciò che effettivamente ha trovato?
4) Quando/dove/con che durata si è svolto l'incarico internazionale?	17) L'impatto sulla sua carriera era stato precedentemente concordato con l'azienda?
5) Ha portato a termine l'incarico?	18) Come si è trovato al rientro nel suo paese? Quali difficoltà ha incontrato?
6) Si è proposto spontaneamente per l'incarico o è stato contattato/selezionato da terzi?	19) Che effetto ha avuto l'incarico sul modo di svolgere il suo lavoro? Ha notato cambiamenti?
7) Quali motivazioni l'hanno spinto a proporsi per/accettare l'incarico?	20) L'expertise e la conoscenza accumulata durante l'incarico è stata valorizzata/diffusa in azienda attraverso qualche iniziativa/procedura?
8) Quali sono le sue caratteristiche che pensa siano state utili all'incarico?	21) Che impatto ha avuto l'incarico sull'immagine che ha della sua azienda?
9) Quali sono le sue caratteristiche che l'hanno ostacolata durante l'incarico?	22) È stato seguito dalla sua famiglia durante l'incarico? Avere con sé la sua famiglia le è stato d'aiuto nello svolgimento dell'incarico?
10) Quali difficoltà ha incontrato nello svolgimento dell'incarico?	23) Come è stata affrontata la partenza dalla sua famiglia?
11) Quali supporti sono stati forniti prima della partenza dall'azienda?	24) La sua famiglia ha ottenuto qualche supporto?
12) Quali supporti sono stati forniti in loco dall'azienda?	25) Alla luce di quanto ha sperimentato, quali crede possano essere i supporti migliori che un'azienda potrebbe fornire ad un dipendente selezionato per un incarico internazionale?
13) Le è stato offerto qualche percorso di formazione prima/durante l'incarico?	26) Quali consigli darebbe ad un collega che dovesse trovarsi ad affrontare un incarico internazionale per la prima volta

Figura 75: Domande proposte ai partecipanti

TEMI	SOTTOTEMI
MOTIVAZIONE	Motivazioni: Cambiare lavoro/azienda (motivi personali/motivi legati al mondo del lavoro)
	Motivazioni: Necessità aziendali
	Motivazioni: Carriera
	Motivazione: Curiosità/ voglia di imparare
	Motivazione: Mettersi in gioco, uscire dalla quotidianità
CARATTERISTICHE FACILITANTI	Adattabilità
	Ambizione
	Self-efficacy (confidare nel saper affrontare i problemi futuri)
	Timing utile
	Curiosità, voglia di imparare
	Inconscienza
	Intraprendenza
	Essere liberi da pregiudizi e stereotipi
	Cordialità
	Determinazione
FORMAZIONE	Formazione precedente all'incarico ricevuta
	Aspettative sulla formazione
SUPPORTI	Supporti ricevuti
	Supporti ritenuti utili
OSTACOLI	Distanza culturale del paese ospite
	Capacità di comunicazione
	Competenze manageriali
DIFFICOLTÀ INCONTRATE DURANTE L'INCARICO	Imprevisti
	Lingua
	Cultura diversa
	Diversa gestione del lavoro/ mentalità legata al lavoro e alla gerarchia
	Difficoltà nel coordinamento con l'headquarter e conseguenti sentimenti di solitudine/ eccessiva autonomia
	Percezione e vissuti legati al distacco
	Vissuti legati alla condizione di straniero
	Chiarezza nella definizione delle dinamiche aziendali connesse
EXPERTISE	Riconoscimento/utilizzo della risorsa in contesti particolari
	Mancato utilizzo
	Utilizzo attraverso il ruolo attualmente ricoperto (indirettamente)
CARRIERA	Imprevedibilità
	Fortuna

Figura 76: Macro e Micro categorie emerse dall'analisi testuale delle testimonianze dei partecipanti

3.4 - Motivazioni

Le motivazioni che hanno portato le persone ad accettare l'incarico internazionale sono molteplici, ma tutte riconducibili a 5 principali sottotemi: il desiderio di cambiare lavoro o azienda, necessità aziendali, motivazioni legate all'avanzamento di carriera, la curiosità di vedere realtà diverse e le voglia di apprendere cose nuove, la volontà di mettersi in gioco e di allontanarsi dalla routine della quotidianità.

Il desiderio di cambiare azienda nasce dalla necessità di spostarsi dove la propria professionalità è ricercata e valorizzata. A questo proposito uno dei partecipanti afferma:

[1] sono andato alla ricerca di luoghi dove ci fosse richiesta di competenza: i plant produttivi sarebbero stati presto delocalizzati in altri paesi;

E' una ricerca quindi, che ha una doppia valenza, la sicurezza e la solidità del lavoro, ma anche il riconoscimento e la valorizzazione delle proprie competenze. Lo stesso partecipante, in una fase successiva dell'intervista, aggiunge:

[2] il mio lavoro era diventato un lavoro di mantenimento, ma non mi dava le stesse sensazioni che hai nella gestione di un'azienda appena nata [...] Dal punto di vista professionale, è una soddisfazione perché non è una capacità che hanno tutti;

Da questa testimonianza si evince la necessità di riconoscimento per il lavoro svolto e la centralità del ruolo svolto dalla soddisfazione lavorativa nel motivare questo tipo di scelta.

Due persone, invece, hanno messo l'accento sul cambiamento legato al ruolo, piuttosto che all'azienda:

[3] io avevo voglia di farmi esperienza, mi piaceva mettere bocca anche sulla parte relativa al controllo di gestione;

[4] Io l'ho vista come una possibilità proprio per cambiare ruolo;

si tratta di un modo per velocizzare i processi, un'occasione per rivestire ruoli diversi e per fare quel salto di qualità che rimanendo in Italia sarebbe stato più difficile realizzare. Proprio in riferimento a questo tema, uno dei due partecipanti ha proseguito dicendo:

[5] *Questi sono treni che passano una volta e devi fare una scelta.*

Strettamente legato a questa prima tematica emerge sicuramente anche la volontà di utilizzare l'incarico estero come trampolino per un avanzamento di carriera; alcune affermazioni degli intervistati riportano:

[6] *la voglia di emergere [...] mi ha portato a mettermi in discussione, insieme all'occasione che si è presentata;*

[7] *In quel momento il mio percorso professionale in SIT, per me era congelato, non andava esattamente con la velocità che io volevo e quell'occasione per me si è presentata. Io l'ho vista come una possibilità proprio per cambiare ruolo e fare un avanzamento professionale che non sarei riuscito a fare rimanendo in Italia;*

[8] *le motivazioni che mi hanno portato ad accettare riguardano sicuramente le opportunità di carriera;*

L'esperienza all'estero, quindi, si configura come un'opportunità da cogliere per ottenere un avanzamento di carriera più rapido. Emerge in modo evidente come questi incarichi creino aspettative importanti circa il ruolo che ci si aspetta di ottenere in un futuro professionale.

Un partecipante ha affermato di aver accettato per rendersi maggiormente utile all'azienda:

[9] *dal punto di vista aziendale c'era questa esigenza e ho capito che per l'azienda era più importante che stessi là e sono andato;*

[10] *accettai perché capii che per l'azienda la mia presenza sarebbe stata più utile;*

Oltre alle dinamiche aziendali e prettamente lavorative, ci sono due altre tematiche interessanti che emergono dall'analisi delle motivazioni: la curiosità e la voglia di imparare cose nuove e la volontà di mettersi in gioco affrontando una situazione più difficile.

Per quanto riguarda il primo argomento, 3 partecipanti hanno individuato i seguenti punti:

[11] *mi piaceva fare esperienza all'estero e si è concretizzata la possibilità;*

[12] *la Cina era una nazione affascinante;*

[13] *Era legato alla possibilità di fare un'esperienza nuova, di vedere delle nuove realtà e lavorare in un altro paese con dinamiche diverse e mentalità diversa e modi diversi di lavorare e approcciare la realtà lavorativa;*

[14] *La voglia [...] di imparare mi ha portato a mettermi in discussione;*

[15] *mi ero un po' stancato della quotidianità;*

Sono motivazioni che non si legano al contenuto del lavoro o alle condizioni del mercato del lavoro, né alla volontà di fare carriera. Sono motivi legati al desiderio di scoprire cose nuove e a nuove possibilità di apprendimento;

Coloro che hanno indicato motivazioni legate alla volontà di confrontarsi con situazioni più complesse, invece, hanno portato le seguenti motivazioni:

[16] *per mettermi in gioco*

[17] *mi si presentava l'occasione di andare in un posto molto più difficile;*

[18] *perché ero affascinato dall'idea di mettermi alla prova in un contesto [la Cina] decisamente più difficile per ragioni linguistiche e di cultura;*

La ragione che ha mosso queste persone è legata alla volontà di mettersi alla prova in un contesto diverso, meno familiare e più difficile.

3.1 - MOTIVAZIONI	N persone
Motivazioni: cambiare lavoro/azienda (motivi personali/motivi legati al mondo del lavoro)	3
Motivazioni: Necessità aziendali	1
Motivazioni: fare carriera	3
Motivazione: curiosità/ voglia di imparare	3
Motivazione: mettersi in gioco, uscire dalla quotidianità	3

Numero di persone che ha elicitato il tema

Figura 77: Tabella riassuntiva della tema "Motivazioni"

3.5 – Caratteristiche facilitanti

Il secondo tema fa riferimento alle caratteristiche personali e situazionali che hanno aiutato il lavoratore nello svolgimento dell'incarico. All'interno di questo insieme, si sono distinte 10 dimensioni minori: Adattabilità, Ambizione, Self-efficacy (confidare nel saper affrontare i problemi futuri), Timing utile, Curiosità, voglia di imparare, Incoscienza, Intraprendenza, Essere liberi da pregiudizi e stereotipi, Cordialità e Determinazione.

Le caratteristiche personali rivestono un ruolo preponderante tra queste categorie e riguardano soprattutto la capacità di adattarsi ad ambienti e situazioni nuove, caratteristica nominata da tutti e 5 i partecipanti:

[19] mi ha aiutato, insieme alla flessibilità, l'adattabilità a nuovi contesti;

[20] La caratteristica che mi ha aiutato di più è la mia capacità ad adattarmi ai diversi ambienti.

[21] Quando vieni in queste nazioni devi innanzitutto avere una grande capacità di adattamento alle situazioni perché le culture sono diverse;

[22] Devi considerare questa esperienza come se fosse una micro-vacanza, in cui uno è disposto a tutto;

[23] la capacità di adattare il proprio stile di gestione alla realtà è un elemento fondamentale per il successo dello svolgimento dell'incarico;

[24] riesco ad adattarmi facilmente ai nuovi ambienti e alle nuove realtà;

[25] Importante è anche essere una persona adattabile;

[26] penso che ci debba essere una certa propensione ad adattarsi a quello che si trova, [...] quindi una certa capacità di adattamento, penso che sia stato un elemento che mi ha aiutato;

Un'altra importante caratteristica emersa è la capacità di pensarsi in grado di affrontare i problemi che l'incarico potrebbe comportare:

[27] non avere mai paura, a tutto c'è sempre una soluzione, anche nei momenti più difficili, quindi essere capaci di lasciarsi la paura alle spalle e saper lanciare il cuore oltre l'ostacolo;

[28] La resilienza, se posso usare questo termine un po' abusato: resilienza nel senso di dire "anche se tutto non mi è chiaro e lo vorrei più chiaro, anche se le cose non stanno andando esattamente come vorrei, anche se vorrei che i cambiamenti che sto cercando di portare fossero più incisivi, più veloci e quant'altro", comunque il fatto di essere andato avanti;

Due persone hanno individuato nell'ambizione le caratteristiche che li hanno maggiormente aiutati ad affrontare l'incarico:

[29] L'ambizione mi ha aiutato;

[30] La voglia di emergere;

Altre due qualità importanti risultano essere la determinazione e l'intraprendenza:

[31] Buttare sempre il cuore oltre l'ostacolo, quindi essere determinati;

[32] Pensare sempre di aver fatto la scelta giusta aiuta ad andare avanti;

[33] Ho guardato un po' al di là del mio naso, lasciando l'uovo e cercando la gallina [rispetto al fatto di muoversi in anticipo prima che chiudessero i plant produttivi italiani];

[34] La cosa che mi hanno permesso di fare questo è l'intraprendenza;

Anche la curiosità e la voglia di imparare hanno ricoperto un ruolo importante per due soggetti:

[35] la curiosità di vivere esperienze irripetibili;

[36] oltre alla capacità di adattamento, è essere curiosi ed entrare in contatto con le persone del posto;

[37] *la volontà di apprendere;*

Due soggetti hanno indicato l'incoscienza come elemento imprescindibile per poter compiere questo tipo di scelte e per portarle avanti:

[38] *Una grossa dose di incoscienza;*

[39] *Questi sono treni che passano una volta e devi fare una scelta, secondo me lo devi fare senza pensare, non devi considerare troppo rischi e problemi;*

solo un soggetto ha indicato di essere stato aiutato dalla sua cordialità, mentre un altro ha trovato facilitazione nella sua capacità di partire non prevenuto, privo di pregiudizi.

L'unica caratteristica contestuale che è stata indicata come facilitante è il timing con cui sono arrivate le proposte di espatrio; a tal proposito un partecipante dice:

[40] *Gli incarichi all'estero mi siano capitati con un ottimo timing;*

[41] *La situazione è complicata da gestire soprattutto quando ci sono bambini, quando sono andato per la prima esperienza non avevo ancora figli e quindi è stato più semplice;*

In entrambi i casi, il timing fa riferimento a condizioni legate alla famiglia, alla difficoltà di spostare figli piccoli o partner impiegati.

3.2 - CARATTERISTICHE FACILITANTI	N persone
Adattabilità	5
Ambizione	2
Self-efficacy (confidare nel saper affrontare i problemi futuri)	3
Timing utile	2
Curiosità, voglia di imparare	2
Incoscienza	2
Intraprendenza	2
Essere liberi da pregiudizi e stereotipi	1
Cordialità	1
Determinazione	2

Numero di persone che ha elicitato il tema

Figura 78: Tabella riassuntiva della tema "Caratteristiche facilitanti"

3.6 – Formazione

Il tema della formazione ha interessato due sole sottodimensioni: quella della formazione ricevuta prima dell'incarico e quella delle aspettative sulla formazione. Non sono state raccolte riflessioni sulla formazione ricevuta durante l'incarico o nella fase di rimpatrio.

Per quanto riguarda il primo sottotema, i partecipanti dichiaravano di non aver ricevuto nessun tipo di formazione cross culturale, se non un corso di lingua inglese, mentre due dei soggetti avevano ricevuto formazione mirata ad aumentare la loro conoscenza dell'azienda:

[42] Ho ricevuto la formazione che viene fatta normalmente in azienda ai nuovi assunti;

[43] No, sul lato usi e costumi [nella prima azienda] è stato solo esperienza quotidiana. Nella prima esperienza per imparare il francese ho fatto tutto da autodidatta, appoggiandomi a persone dentro e fuori all'azienda; nel passaggio a Sit, per la lingua inglese, mi hanno fatto dei corsi di formazione;

[44] nella prima fase per conoscere l'azienda in generale in quanto tutte e tre le esperienze sono state start up di nuovi plant produttivi;

Per quanto riguarda le aspettative sulla formazione, ho raccolto due esperienze molto diverse:

[45] Sinceramente non mi aspettavo nulla di diverso;

[46] io mi son messo a leggere dei libri o qualcosa per cercare di capire anche in certe situazioni, quelle situazioni formali, come al ristorante, come ti devi atteggiare, come devi comunicare. Quello per dirti, a me istituzionalmente non è stato fatto, cioè è chiaro che stare lì e lavorare è cosa più importante, però una preparazione, per dire vai in un altro ambiente culturale quindi magari sai che una cosa la devi assolutamente evitare perché da noi, in Italia è un qualcosa di normale, mentre in Cina può diventare

elemento anche di scontro perché è una cosa che non si deve fare, qualcosa di sconveniente. Non è stato fatto;

Nel primo caso, quindi, non si avvertiva la necessità di un aiuto formativo per affrontare l'incarico, mentre nel secondo sarebbe stato apprezzato: questo dimostra la grande varietà che caratterizza i diversi approcci a questo tipo di incarichi e che rende molto difficile trovare soluzioni universalmente valide ed efficaci.

3.3 - FORMAZIONE	N persone
Formazione precedente all'incarico ricevuta	2
Aspettative sulla formazione	3

Numero di persone che ha elicitato il tema

Figura 79: Tabella riassuntiva della tema "Caratteristiche facilitanti"

3.7 – Supporti

Anche il quarto tema, quello dei supporti, si suddivide in due sottodimensioni: quella dei supporti ricevuti e quella dei supporti ritenuti utili: Nel primo sottotema si inseriscono tutti gli aiuti che i lavoratori hanno percepito arrivare dall'azienda, mentre nel secondo sono riportati i supporti che, alla luce dell'esperienza vissuta, hanno pensato potessero essere utili.

Solamente due soggetti riportano di non aver ricevuto supporti:

[47] Io non ho mai ricevuto supporti se non quelli strettamente burocratici;

[48] Io all'andata e al ritorno non ho ricevuto nessun supporto;

Altri soggetti mettono l'accento sui supporti burocratici e logistici, in alcuni casi, gli unici supporti forniti:

[49] Io non ho mai ricevuto supporti se non quelli strettamente burocratici;

[50] Questo tipo di supporto [logistico] rimane di estrema importanza anche quando si comincia a camminare con le nostre gambe, per andare a risolvere quei piccoli problemi che la vita quotidiana ci pone davanti: chiavi non funzionanti, utenze tagliate;

[51] Nella mia prima esperienza era già stata individuata la casa e io mi sono appoggiato;

[52] Per le trasferte degli italiani in Tunisia [nell'azienda attuale], me ne sono occupato io, appoggiandomi ad un'agenzia che ci aiuta a trovare soluzioni abitative per chi viene;

[53] Gli incarichi spesso sulla carta sono in un modo e quando ti trovi sul posto sorgono mille problemi imprevisti; quindi, è molto importante il supporto costante dell'azienda;

Una persona ha individuato un percorso formativo che lo ha supportato nella conoscenza del ruolo che avrebbe ricoperto:

[54] Il supporto iniziale è rappresentato da un processo formativo all'interno della casa madre in cui oltre a conoscere le principali procedure e policies aziendali, si conoscono i principali interlocutori con i quali si avrà poi contatto durante la missione all'estero;

3 soggetti, infine, hanno indicato l'aiuto ricevuto dal supporto locale, sia questi una persona residente nel paese ospite, oppure un collega espatriato in precedenza:

[55] Il supporto locale è estremamente importante, soprattutto durante i primi giorni perché si deve capire dove si arriva, dove si vive, dove si mangia etc etc. Questo tipo di supporto di solito è fornito dai referenti locali delle HR che si preoccupano di tutte le attività;

[56] Essendo noi molto legati come persone, questo mi ha fatto sentire come se fossi il proprietario dell'azienda anche se non lo ero, questa situazione [di convivenza tra colleghi italiani] ha portato un grande surplus. Questo però puoi farlo su un'azienda di dimensioni familiari, [la convivenza] ma devo dire che questo ha fatto la differenza;

[57] sicuramente indirettamente sono stati di supporto i miei colleghi italiani presenti lì, perché ovviamente anche dal punto di vista logistico piuttosto che pratico o sicuramente su alcuni aspetti sono stati sicuramente di aiuto

[58] *Il fatto di non sentirti esattamente un'isola, nel senso che comunque potevi parlare con un italiano, comunque non ero da solo;*

SUPPORTI RICEVUTI	N persone
Nessun supporto	2
Supporto logistico/burocratico	4
Formazione	1
Supporto sul posto	3

Numero di persone che ha elicitato il tema

Figura 80: Tabella riassuntiva dei supporti ricevuti dai partecipanti

Per quanto riguarda, invece, i supporti ritenuti utili, sono stati citati molte tipologie di supporto.

A esempio, due partecipanti hanno sottolineato l'importanza dei supporti logistico-burocratici, mentre un altro ha insistito sulla rilevanza che può assumere una visita al luogo dell'espatrio prima della partenza, così da rendersi conto di dove effettivamente si sta andando:

[59] *quelli [supporti] strettamente burocratici che sono molto utili;*

[60] *serve un supporto di tipo logistico*

[61] *I supporti più importanti non sono di natura formativa ma soprattutto di natura logistica*

[62] *Quello che l'azienda dovrebbe garantire e che il dipendente dovrebbe pretendere è di andare a vedere l'azienda e la realtà prima di trasferirsi là [all'estero]. Perché sulla carta può sembrare tutto bello e una volta sul posto scopri che invece non ti trovi bene e non è come pensavi. Questa è una cosa che l'azienda deve fare e che il candidato dovrebbe pretendere;*

Tra i supporti logistici apprezzati dai partecipanti c'è l'aiuto nella ricerca di un alloggio:

[63] *Nei contratti di distacco viene dato anche l'alloggio, quello sì, è bene avere qualcuno che ti aiuti nella ricerca perché uno arriva e non conosce le zone, né i posti, quindi hai bisogno di un po' di tempo per orientarti;*

Un altro tema emerso è quello della chiarezza: gli obiettivi devono essere chiari, così come la progettualità dietro l'espatrio; inoltre è opportuno ricevere feedback continui dall'azienda per assicurarsi di andare nella direzione giusta:

[64] *Mi piacerebbe avere un feedback anche da parte dell'azienda a bene avere dei momenti di confronto dove stabiliamo degli obiettivi iniziali, ci troviamo dopo un po' e andiamo a vedere dove sono quegli obiettivi, proprio perché ho imparato per mia esperienza che magari se l'obiettivo non è ben chiaro, ben identificato, poi le due parti pensano che le cose stiano andando bene, ma una delle due parti invece non è contenta;*

Uno dei partecipanti ha avanzato la proposta di strutturare una sorta di percorso di coaching e di mentoring in cui l'espatriato è affiancato da una persona dell'HR con lo scopo di essere aiutato sul piano relazionale:

[65] *sarebbe [...] interessante avere questa persona che ti supporta durante il tuo percorso quindi ti prepara ad arrivare, ti è d'aiuto sulle problematiche relazionali e in questo modo, facendoti un po' da coaching, da mentoring, da supporto;*

L'elemento su cui la maggior parte dei partecipanti concordano è che è davvero utile avere dei referenti sul posto a cui potersi rivolgere in caso di necessità; questi possono essere colleghi oppure persone esterne all'organizzazione, contattate dall'azienda proprio a questo scopo. Secondo diversi partecipanti è l'aiuto maggiore che l'azienda può fornire. A tal proposito gli intervistati hanno detto:

[66] *La presenza di persone locali di supporto sono di vitale importanza per permettere al dipendente di non vivere l'esperienza in modo negativo; L'azienda deve essere brava ad avere sul posto persone che parlino lingua locale e la tua lingua, che conoscano l'ambiente, soprattutto all'inizio e che ti possano dare supporto specialmente all'inizio;*

[67] Avere già una persona che vive lì è sicuramente di grossissimo aiuto perché ovviamente ti dà tutte le dritte, ti dice dove andare per la spesa, dove non andare come ti devi comportare, dove trovare casa, ti dà una serie di consigli che ti aiutano tantissimo in un posto nuovo di cui non sai nulla;

[68] aiuta soprattutto il fatto di avere dei colleghi che sono già presso la sede estera che aiutino con i primi giorni;

[69] che la casa madre abbia dei referenti sul posto; Su un plant non si manda mai una persona sola, a prescindere dai costi, perché in qualunque posto vai, te sarai sempre lo straniero all'estero e quindi avere in azienda una spalla su cui piangere, fa veramente la differenza, soprattutto se si crea un legame tra le due persone, io so che su di lui ci posso sempre contare, al di là di tutto. Sai che quello è un punto fermo;

Rispetto al tema della famiglia, i partecipanti hanno indicato 4 tipologie di supporto utili: l'aiuto nella ricerca di una scuola o agevolazioni che riguardano l'istruzione dei figli, la possibilità di ottenere un numero maggiore di giorni di ferie e di permessi per permettere visite frequenti ai familiari rimasti nel paese d'origine, un eventuale somma da destinare al partner che, decidendo di seguire il/la compagno/companna fosse costretto a lasciare il lavoro, oppure l'aiuto nella ricerca di un impiego per i partner accompagnatori:

[70] Un aiuto senz'altro potrebbe essere dal punto di vista dell'istruzione, ad esempio, l'azienda dove lavoravo prima, ai colleghi che avevano famiglia assicurava e garantiva anche la possibilità di iscriverli in certe scuole private, di fare certi percorsi anche di inserimento; quindi, effettivamente questo potrebbe essere un aiuto nel caso uno decida di muoversi con la famiglia;

[71] L'azienda [dove lavoravo prima] gli garantiva dei voli di rientro e delle giornate anche in più che aveva a disposizione per poter rientrare a visitare la famiglia;

[72] Per cui valutando anche un po' quale è il paese in cui qualcuno viene distaccato, viene riconosciuto magari un qualcosa in più come compenso del distacco proprio per compensare il fatto che magari la moglie deve rinunciare all'impiego per

seguire il marito nel distacco, oppure può esserci, chiaramente dove è possibile, anche un aiuto da parte dell'azienda a cercare lavoro;

Sulla formazione emergono tematiche interessanti: è generalmente considerata utile una formazione linguistica, soprattutto se incentrata sulla lingua locale che permette di avvicinarsi maggiormente alle persone e che facilita l'integrazione; tutti i partecipanti ritengono inutile una formazione preliminare sugli usi e i costumi del luogo, mentre in un caso è emerso un interesse per un corso focalizzato sulla gestualità da utilizzare o da evitare nel contesto culturale di riferimento:

[73] Forse potrebbe essere utile la formazione linguistica;

[74] I corsi di lingua. La lingua locale dà il surplus proprio. Perché da straniero sarai sempre straniero e l'approccio nella quotidianità, soprattutto nei paesi in cui c'è l'idea che lo straniero è il pollo da spennare. In più, uno sapendo la lingua, riesce a capire i problemi che ha intorno;

[75] [in riferimento all'utilità dei corsi di lingua] Sicuramente se tu conosci la lingua locale, ti risulta più facile, perché magari ti risulta più facile lavorare con le persone, comunicare con le persone. Quello quindi aiuta secondo me, per aumentare il tuo comfort, cioè se tu hai un ruolo prettamente manageriale, magari ti riporti direttamente con i tuoi primi livelli e sapere la lingua magari non ti serve nel senso che ci parli in inglese e superi la cosa, però per il tuo benessere personale, per la tua vita privata, secondo me se tu vuoi integrarti, sapere la lingua ti aiuta, perché anche banalmente, tu hai un problema medico e se non trovi il medico che parla inglese o per una cavolata come andare a prendere un farmaco in farmacia, cioè anche per problemi seri, se tu non conosci la lingua locale, ti senti molto...;

[76] Se io avessi un'azienda e mando qualcuno all'estero, ti faccio fare io il corso di rumeno;

[77] La formazione linguistico-culturale è certamente utile per quelle persone che non hanno nessuna esperienza del paese e che non lo conoscono

[78] Sono un po' scettico sui corsi su usi e costumi locali, perché secondo me prima le persone devono vivere la situazione per capire; effettivamente avrebbe una sua utilità un corso sui gesti. Io ne ho fatto le spese su di me, ma vedo che molte persone chiedono di fare incontri con me per capire cosa possono fare e cosa no, sul rispetto delle regole;

[79] Fare formazione su usi e costumi la vedo un po' dura anche perché con i mezzi che abbiamo anche su internet la prima cosa che fai è andare a vedere su Wikipedia;

[80] Non è utile [la formazione su usi e costumi] perché c'è il rischio anche che poi se non sono fatti bene questi corsi, siano anche piuttosto fuorvianti. Poi anche all'interno di un paese, cioè se pensiamo anche all'Italia con la diversità che ha è anche difficile generalizzare e per cui dopo alla fine conta anche dove poi uno va e dove si ritrova a lavorare;

[81] non credo che possano farti un corso accelerato di usi e costumi locali, sono cose su cui ti devi informare a livello personale/ Formazione specifica per chi va all'estero, sinceramente io non ne vedrei grande necessità;

3 soggetti hanno legato l'utilità dei corsi alle caratteristiche personali o a quelle contestuali relative al ruolo lavorativo o alla durata dell'incarico:

[82] [in riferimento al corso cross culturale] dipende molto dal carattere della persona, dipende da come questa persona si approccia rispetto al cambiamento e all'evento, c'è quello che prepara molto prima e poi fa, e quello che si butta; allora secondo me quello che si butta dice "vabbè arrivo là e sarà quel che sarà"; "quello che invece vuole preparare come me, ti risponderà "E' meglio farlo prima";

[83] Per quanto riguarda i training, la formazione dipende dal tipo di lavoro che andrai a svolgere, per il tipo di ruolo che svolgo io, il training non sarebbe utile;

[84] [in riferimento all'utilità dei training] secondo me dipende dalla lunghezza dell'incarico e dipende personalmente quanto uno si vuole integrare

Infine, per quanto riguarda la fase di rimpatrio, sono emersi due temi principali: la necessità di un reinserimento graduale nell'azienda d'origine e l'utilità di un supporto nella razionalizzazione dell'esperienza appena conclusasi:

[85] Ci deve essere un reinserimento graduale, devi essere reinserito in un contesto che non conosci;

[86] Sarebbe come cambiare azienda quindi io avrei necessità di un periodo di reintegrazione per poter capire cosa fare e ottenere risultati;

[87] Qualcuno che aiutasse anche me a capire bene, a tirarti un po' una riga e cerca di riassumere quelle che sono le differenze, oppure anche durante il percorso e quindi che magari supportasse. A quel punto sarebbe più interessante avere questa persona che ti supporta durante il tuo percorso quindi ti prepara ad arrivare, ti è d'aiuto sulle problematiche relazionali e in questo modo, facendoti un po' da coaching, da mentoring, da supporto, riesce anche a catturare degli elementi tramite te che sei presente lì e poi cerca in qualche modo di farli diventare degli elementi condivisi in azienda [durante la fase di rientro], con dei training in merito alle comunicazioni, alle competenze relazionali nel momento in cui ci si deve confrontare con gli altri player;

SUPPORTI RITENUTI UTILI O INUTILI	N persone
Logistico-burocratici	3
Formazione linguistica	4
Corsi sugli usi e costumi	4
Corsi sulla gestualità	1
visita sul posto prima della partenza	1
Coaching	1
Referenti sul posto	3
Aiuto per l'istruzione scolastica dei figli	1
Supporto per il partner accompagnatore	1
condizioni agevolate per il ricongiungimento con la famiglia	1
Chiarezza circa tutti gli aspetti dell'incarico e feedback	1
I supporti utili dipendono da caratteristiche personali o contestuali	3
Possibilità di reinserimento graduale durante la fase di rimpatrio	1
Aiuto nella razionalizzazione dell'esperienza	1

Numero di persone che ha elicitato il tema

Figura 81: Tabella riassuntiva dei supporti considerati utili dai partecipanti

3.8 – Caratteristiche ostacolanti

Le caratteristiche personali e contestuali che hanno reso difficile gli incarichi fanno riferimento a 3 principali categorie: Distanza culturale del paese ospite, le capacità di comunicazione e le capacità manageriali.

Per il primo sottotema, un partecipante ha individuato nella distanza culturale percepita la chiave che definisce il grado di difficoltà riscontrato nell'esperienza d'espatrio:

[88] Mi sarei trovato più in difficoltà se gli incarichi fossero stati in luoghi culturalmente più distanti;

un suo collega, invece, individua il maggior ostacolo riscontrato nelle sue difficoltà di comunicare la passione per il suo lavoro all'azienda:

[89] La capacità di comunicare l'impegno, cioè nonostante mi impegnavo al massimo con molta anche passione, ho visto che non sempre arrivava questa passione. La passione che ci mettevo non è arrivata e per me è stato un po' strano perché non è che uno sta due anni in Romania se non ha passione per quello che fa;

un partecipante, infine, ha riscontrato delle carenze individuali nelle sue capacità manageriali, anche in questo caso individuando la difficoltà nelle abilità comunicative:

[90] dovevo migliorare la capacità comunicativa in alcuni frangenti [...], come manager devo comunque in ogni caso cercare di riportare i toni alla normalità anche se l'interlocutore sta dimostrando durante la sua comunicazione dei toni con un volume alto e aggressivo, dovrei sempre cercare di placare un po' i toni;

3.5 - CARATTERISTICHE OSTACOLANTI	N persone
Distanza culturale del paese ospite	1
Capacità di comunicazione	1
Competenze manageriali	1

Numero di persone che ha elicitato il tema

Figura 82: Tabella riassuntiva della tema "Caratteristiche ostacolanti"

3.9 – Difficoltà incontrate durante l'incarico

Le difficoltà incontrate dai partecipanti durante lo svolgimento dell'incarico riguardano 8 principali sottotemi: il primo sottotema fa riferimento alla facilità con cui è possibile avere degli imprevisti e all'importanza che assume il supporto aziendale in relazione alla gestione di questi eventi:

[91] Gli incarichi spesso sulla carta sono in un modo e quando ti trovi sul posto sorgono mille problemi imprevisti;

[92] Ci sono mille situazioni in cui ci si potrebbe pentire della decisione presa. Quando si arriva in un posto nuovo, ci si trova catapultati in una realtà completamente nuova e con problemi fino a quel momento non sperimentati;

Il secondo sottotema si riferisce alle difficoltà incontrate con la lingua: all'interno delle loro testimonianze, i partecipanti raccontano di come la lingua inglese, per quanto utile alla comunicazione più strumentale, limiti la relazione con i locali. Risulta evidente che apprendere la lingua locale facilita l'integrazione con le persone del posto e migliora la relazione con i colleghi all'interno delle sedi estere:

[93] Questioni linguistiche. Anche se parliamo la stessa lingua (inglese) c'è la tendenza da parte dei collaboratori (soprattutto all'inizio) ad utilizzare la lingua come alibi nelle situazioni di fraintendimento;

[94] Sicuramente era un limite per me, [non sapere il rumeno] pur svolgendo un ruolo, di management, ma poi seguendo anche una linea produttiva, per me andare in linea e chiedere all'operatore "abbiamo avuto un problema, ma tu cosa stai facendo? come lo stai vivendo?" questo per me non era possibile, cioè se volevo chiedere qualcosa all'operatore di linea, dovevo proprio passare tramite un mio collega. Questo era molto frustrante perché mi stabiliva dei limiti di movimento, se volevo fare qualcosa, non ero completamente libero, dovevo in qualche modo relazionarmi tramite qualcuno;

Il terzo sottotema è legato alla distanza culturale percepita rispetto al luogo di espatrio; i partecipanti, alla domanda su quali fossero le difficoltà incontrate durante il periodo di espatrio, hanno dato le seguenti risposte:

[95] Questioni culturali delle singole nazioni in cui sono stato;

[96] Ci saranno quelle situazioni in cui magari avrai un certo tipo di atteggiamento che può offendere i costumi locali e tu pian piano aggiusti il tiro;

[97] Un paese con mentalità diversa, comportamenti e atteggiamenti diversi;

Tre persone hanno sottolineato la difficoltà nel gestire il diverso modo di vivere e pensare il lavoro delle culture ospiti. Si rileva, soprattutto la difficoltà nel guadagnarsi la fiducia dei colleghi e la necessità di adattare lo stile di gestione in base al paese in cui ti trovi:

[98] L'approccio di gestione dei collaboratori è stato completamente diverso in Romania, Cina e Tunisia ed era diverso da quello utilizzato in Italia. Quello che funziona in un posto non necessariamente funziona da un'altra parte;

[99] Ancora non sono riuscito a trovare la quadratura del cerchio qua in Tunisia, ci vuole tempo per poter capire cosa le persone vogliono, per poter lavorare al meglio con loro;

[100] Uno deve essere bravo a capire la fragilità interna della persona, quello che lui vuole, tu devi essere in grado di farglielo avere;

[101] Devi dare alle persone dei benefici perché possano essere a disposizione quando è necessario;

[102] Ci sono dinamiche molto diverse dall'Italia;

Un lavoratore ha riportato le difficoltà riscontrate nel coordinamento con la casa madre, principalmente legati a problemi di orari, e al sentimento di solitudine che ha esperito in questo tipo di situazioni:

[103] Quando si lavora in Italia, se ci sono dei problemi, in brevissimo tempo si puo' attivare un team che inizia a lavorare per la risoluzione veloce dello stesso. Quando si è all'estero, esempio in Cina, e si ha un problema con un fuso orario di +6/7 ore, si è

da soli con noi stessi e si deve decidere nel bene dell'azienda e non sempre si è sicuri di aver agito per il meglio. [...] Tu devi decidere da solo cosa fare in tempi moderatamente ristretti; [...] se hai un problema non puoi aspettare che qualcuno si svegli, devi decidere e la bontà della decisione la vedrai solo a consuntivo, però devi decidere, non ti puoi esimere. Se ci sono problemi tu sei fondamentalmente da solo con te stesso e se devi prendere decisioni che impattano sull'azienda ti vengono mille dubbi;

[104] L'altro svantaggio è che se per caso hai problemi sulle linee di produzione e il personale specializzato che hai non è in grado di risolvere il problema e quindi devi di fatto chiamare il collega in Italia, ti ritrovi in una situazione in cui l'azienda è ferma e non può fare nulla fino a quando non trovi il collega;

Un altro tema importante riguarda il vissuto legato al distacco: diversi partecipanti hanno riportato di sentirsi come sospesi tra Italia e paese ospite, in una sorta di parentesi, che si lega a delle ripercussioni identitarie molto forti:

[105] Questo termine [distacco] è molto indicativo del nostro sentire perché io mi sento distaccato dalla realtà ed è un'esperienza che io ti assicuro è tipica di ognuno di noi, di chi fa questa esperienza. Nel momento in cui io sono all'estero, ho la sensazione di aprire una parentesi nella mia vita perché è come se vivessi in un universo parallelo, perché io in Tunisia ho la mia vita, non vengo da turista per tre giorni; la tua vita prende un altro binario e anche dal punto di vista familiare, personale e delle amicizie, le cose cambiano radicalmente perché la mancata presenza in Italia fa sì che i rapporti si freddino. Nel momento in cui torni in Italia, si chiude la parentesi. E' come se tua andassi in una vacanza prolungata ogni volta che vai all'estero, una parentesi che si apre e si chiude al rientro;

[106] In Italia ti senti straniero nel tuo paese e ti accorgi che le cose sono cambiate e anche le persone, non le riconosci; quando sei all'esterno non vedi l'ora di tornare in Italia, ma quando torni ti accorgi di non ritrovare quello che hai lasciato e non vedi l'ora di tornare indietro, nel tuo habitat naturale. Quindi passi la vita alla ricerca di te stesso perché fondamentalmente non capisci più chi sei, dove sei;

[107] *Tutto sommato resto sempre un po' distaccato dalla realtà in cui mi trovo, vivo sempre l'esperienza come se fosse temporanea e ho trovato sempre difficoltà a coltivare legami e amicizie e a sentirmi parte del contesto; vivi l'esperienza con l'idea che non puoi crearti quelle abitudini e quelle routine che avresti a casa tua perché sai che nel giro di un certo periodo poi comunque te ne devi andare;*

[108] *Essere uno straniero e di sentirmi sempre in una situazione temporanea e questo non mi ha aiutato a costruire relazioni fuori dal lavoro;*

[109] *Ogni volta che torno in Italia, mi rendo conto che le cose intorno a me cambiano. Gli amici ed i familiari invecchiano e ci accorgiamo che invecchiano perché abbiamo nella nostra memoria altre immagini. I posti dove viviamo sono diversi perché non viviamo i cambiamenti;*

Tre persone hanno sottolineato come l'essere visibilmente straniero crei difficoltà a livello di vita lavorativa ed extralavorativa:

[110] *Devi sempre cercare di evitare di farti coinvolgere in situazioni un po' strane perché se sei all'estero e sei riconoscibile, c'è la tendenza da parte dei locali di approfittarne;*

[111] *Sei straniero e nuovo nell'ambiente, quindi c'è sempre un po' di diffidenza, tu devi cercare di inserirti e guadagnarti la fiducia e collaborazione dei colleghi;*

[112] *La loro [delle persone] fiducia te la devi conquistare;*

Infine, una persona ha raccontato di come le dinamiche poco chiare legate allo sviluppo del suo incarico siano state per lui fonte di difficoltà:

[113] *La lezione che mi porto a casa è capire chi è lo sponsor di quella attività, perché se lo sponsor di avere una persona lì di supporto è quello del plant manager è una cosa, ma se lo sponsor di avere lì una persona è una persona che fa parte dell'head quarter, gli attori le relazioni cambiano completamente. In quel momento per me capisci che chi è lo sponsor, cioè, di questa cosa chi è che sta tirando le fila e chi è interessato a tirar questa cosa e questo per me è molto importante. La cosa che mi porterò a casa la prossima volta, quindi, è che prima di accettare un progetto di questo tipo è importante*

capire lo sponsor e nel caso in cui lo sponsor di questa attività non sia una persona in loco, capire se le persone in loco accettano questa presenza oppure no, perché altrimenti secondo me le dinamiche cambiano completamente. Quindi la difficoltà che io posso aver trovato da neofita, non capendo bene alcune relazioni e quant'altro, è capire bene chi è lo sponsor del progetto perché poi ognuno ha visibilità diverse;

[114] E' stata un'esperienza un po' frammentata, ho avuto un'esperienza di due anni ed è stata un'esperienza continua perché è iniziata e finita, ma non completamente chiara nei suoi aspetti in termini di timing fin dall'inizio;

3.6 - DIFFICOLTA' INCONTRATE DURANTE L'INCARICO	N persone
Imprevisti	2
Lingua	2
Cultura diversa	2
Diversa gestione del lavoro/ mentalità legata al lavoro e alla gerarchia	3
Difficoltà nel coordinamento con l'headquarter e conseguenti sentimenti di solitudine/ eccessiva autonomia	1
Percezione e vissuti legati al distacco	2
Vissuti legati alla condizione di straniero	3
Chiarezza nella definizione delle dinamiche aziendali connesse all'incarico	1

Numero di persone che ha elicitato il tema

Figura 83

3.10 – Expertise

In riferimento all'utilizzo della conoscenza e delle capacità acquisite durante l'incarico, i partecipanti hanno elicitato 3 tematiche principali: il riconoscimento e l'utilizzo della risorsa in contesti particolari, il suo utilizzo indiretto attraverso il lavoro individuale e il mancato utilizzo di queste conoscenze.

Rispetto al primo tema un partecipante ha sostenuto:

[115] Avendo esperienza in contesti internazionali difficili hanno fatto di me un uomo di fiducia dell'azienda la cui esperienza viene utilizzata proprio nelle condizioni di startup;

[116] Dal punto di vista aziendale c'era questa esigenza e ho capito che per l'azienda era più importante che stessi là e sono andato;

[117] [l'azienda mi ha detto]: considerando che tu sei bravo a gestire situazioni estreme soprattutto all'inizio nelle fasi di start up, quando c'è grande casino, ci fai più comodo in Tunisia;

Per quanto riguarda l'utilizzo indiretto delle conoscenze e capacità acquisite, invece, si fa riferimento a quelle situazioni in cui non esiste un riconoscimento esplicito dell'utilità del lavoratore all'interno di quella posizione e le conoscenze acquisite vengono utilizzate occasionalmente dal lavoratore nei casi in cui se ne tragga beneficio nello svolgimento del lavoro quotidiano, ma senza necessariamente una consapevolezza o un'esplicitazione da parte dell'azienda:

[118] All'estero ho svolto per due anni un ruolo diverso, il fatto che adesso sono ritornato e che sto continuando in quel percorso vuol dire che sto utilizzando quell'esperienza, quindi ho fatto un'esperienza e sto utilizzando quell'esperienza; Se tu mi chiedi l'azienda la sta utilizzando? Mi vien da risponderti che indirettamente sì,

[119] Magari avevo degli stereotipi, ora [a seguito dell'esperienza all'estero] so che quegli stereotipi non valgono e che certi ragionamenti devono essere completamente al di fuori della stereotipizzazione, però questa è una cosa che vale per me, cioè che utilizzo io nel mio rapportarmi e così via insomma;

In 2 casi è stato esplicitata una condizione di mancato utilizzo dell'expertise accumulato:

[120] Tutto l'accumulo di esperienza di expertise accumulato all'estero, quello onestamente viene sfruttato poco; diciamo [che può avere] più invece una valenza formativa per cui diciamo potrebbe essere un buon modo anche poi per trattenere le risorse, io ti mando anche in Italia magari un anno e mi fai esperienza, là vedi come funziona la fabbrica in Italia, poi comunque dopo ti do magari un incarico importante al ritorno in sede;

[121] La formalizzazione dell'informazione è uno strumento che ti permette in qualche modo di condividere con altri quello che è l'expertise personale, sennò rimane personale, questa è una cosa che non so neanche se è così semplice fare; sarebbero più soft skill che technical cioè sarebbero più come ti relazioni con le persone immagino,

cioè io se lo dovessi tradurre, ti direi che quelle sono più esperienze appunto legate alla relazione, a come ti relazioni rispetto a quello che dici e a come viene interpretato. E quindi questo dopo come lo veicolo a livello di azienda?

3.7 - EXPERTISE	N persone
Riconoscimento/utilizzo della risorsa in contesti particolari	1
Mancato utilizzo	2
Utilizzo attraverso il ruolo attualmente ricoperto (indirettamente)	1

Numero di persone che ha elicitato il tema

Figura 84: Tabella riassuntiva della tema "Expertise"

3.11- Carriera

L'ultimo tema che ho evidenziato analizzando le interviste riguarda lo sviluppo di carriera degli espatriati. Su questo elemento emergono due tematiche fondamentali: l'imprevedibilità e la fortuna. Il primo tema fa riferimento alla difficoltà di pianificare a distanza di anni quello che potrebbe essere lo sviluppo di carriera a seguito del rientro in Italia:

[122] Ho infatti pensato che sarebbe stato il tempo e la qualità del lavoro svolto che avrebbe determinato lo sviluppo della mia carriera lavorativa; Non c'era un piano prestabilito; Inizialmente si era pensato ad un periodo triennale di distacco in Romania cui avrebbe dovuto seguire il rientro in Italia nell'azienda in provincia di Macerata, vicino alla mia abitazione. Tuttavia, le dinamiche aziendali e le dinamiche personali cambiano e ovviamente sono "salito su ogni treno" che mi si è presentato davanti;

[123] è molto difficile che ci sia un contratto di distacco in cui sia anche già pianificato cosa farà uno al rientro;

[124] *Si definiscono gli obiettivi dell'incarico e uno si può fare delle aspettative di carriera e di ruolo su quello che andrà a fare, ma sempre considerando che è una cosa temporanea e che si andrà a ridiscutere della cosa quando sarà in scadenza il contratto;*

[125] *Quindi sono tornato in Italia e mi sono state proposte più opportunità, anche in questo caso arrivate in modo non completamente pianificato; l'altra cosa che mi sono chiesto è stata "ma nel momento in cui finisce questo progetto e dovessi tornare in Italia, quale sarà la mia posizione?" Era un elemento di variabilità da considerare nell'equazione per prendere una decisione. Mi era già stato detto che non si sapeva, era difficile, sapere da qui a due anni, quale posizione avrei ricoperto tornando in Italia*

[126] *Mi è stato detto semplicemente che era impossibile sapere in che posizione sarei stato inserito al mio ritorno a distanza di due anni da quel momento. La posizione che ho adesso, anche questa non mi è stata presentata come qualcosa di pianificato, è stata presentata in itinere, quando sapevo che sarei tornato in Italia, che ho deciso di accettare rispetto all'altra posizione che mi era stata preventivamente presentata perché comunque dal punto di vista del percorso rappresenta un continuo;*

Il secondo tema, strettamente legato al primo, è quello della fortuna e si riferisce al fatto che lo sviluppo di carriera di queste persone, il ruolo che andranno a ricoprire al rientro in Italia, dipende spesso dalle condizioni più o meno fortunate che trovano; a questo proposito un intervistato dice:

[127] *Dopo al rientro dall'incarico sono state rispettate le mie aspettative; molto dipende dalla fortuna nel senso che dipende dalle tempistiche con cui si rientra in sede e dalle opportunità aperte che ci sono. Se ci sono opportunità quando uno rientra; se rientri in momenti di crisi, di magra, è possibile che si debba accontentare di soluzioni temporanee in attesa di tempi migliori;*

3.8 - CARRIERA	N persone
Imprevedibilità	3
Fortuna	1

Numero di persone che ha elicitato il tema

Figura 85: Tabella riassuntiva della tema "Carriera"

3.12 – Discussione e confronto con il quadro internazionale

I risultati della ricerca condotta trovano diversi punti in comune con la letteratura analizzata per la stesura del presente elaborato.

Alcune caratteristiche personali elicitate dai partecipanti, ad esempio, come l'essere curiosi e l'aver voglia di imparare cose nuove denotano una maggior apertura all'esperienza, così come rilevato anche da Kostal, Wiernik e Albrecht e Ones (2018) o da Albrecht, Dilchert, Deller e Paulus nel loro studio (2014). Questo vale anche per la dimensione legata alla messa in discussione dei propri valori (Albrecht, Dilchert, Deller & Paulus, 2014), elemento elicitato da tutti i partecipanti in riferimento alla vita quotidiana e a quella lavorativa.

Harrison, Chadwick e Scales (1996) avevano sottolineato come la percezione di autoefficacia abbia effetti positivi sull'adattamento: tali risultati erano stati confermati da Fliege e Wiernik (2018) che avevano considerato anche il ruolo importante di ottimismo e Locus Of Control. Anche nella presente ricerca emergono molti elementi legati alla percezione di autoefficacia e all'ottimismo, soprattutto rispetto alla convinzione che tutti i problemi possano essere risolti e alla capacità di continuare con determinazione nello svolgimento dell'incarico anche di fronte alle difficoltà.

Rispetto al tema della formazione, i supporti forniti risultano piuttosto scarsi, anche questo elemento è in linea con la letteratura secondo cui meno del 40% delle aziende fornisce corsi di formazione ai suoi dipendenti (Lazarova, McNulty & Samerniuk, 2015). I corsi di lingua sono ritenuti molto utili dai partecipanti, soprattutto quelli con contenuti relativi alla lingua locale, mentre esiste un generale dissenso sull'utilità dei corsi sugli usi e costumi, ritenuti troppo generali e privi di reali contenuti spendibili. Poiché una delle maggiori difficoltà rilevate nell'esperienza estera riguarda proprio le problematiche legate alla lingua, sarebbe utile offrire la possibilità di frequentare un corso sul posto per migliorare le abilità di comunicazione con i locali.

Anche rispetto ai supporti ricevuti, la ricerca rappresenta una conferma dello studio di Lazarova, McNulty & Samerniuk (2015) in quanto i partecipanti hanno ricevuto principalmente supporti di tipo logistico e burocratico; sempre in continuità con la ricerca

degli autori, un partecipante ha sostenuto la necessità di strutturare delle visite prima della partenza, così da fare una scelta più consapevole. Inoltre, il supporto ritenuto maggiormente utile è poter disporre di un riferimento locale a cui rivolgersi in caso di necessità, soprattutto nei primi tempi. Tale riferimento può essere un collega o un soggetto esterno all'organizzazione messo a disposizione dall'azienda. Risultati simili erano stati trovati anche da Lazarova, McNulty e Samerniuk (2015), che avevano rilevato questo stesso desiderio nel 66% del loro campione.

Gli elementi legati alla percezione di distacco hanno grande rilevanza in relazione agli studi citati che hanno affrontato il tema dell'identità internazionale (Kraimer, Shaffer, Harrison & Ren, 2012), poiché la mancata identificazione di un luogo di appartenenza potrebbe avere effetti importanti al momento del rimpatrio.

Per quanto riguarda il rientro, un partecipante ha individuato nel rientro graduale un supporto utile per affrontare questa fase. L'utilizzo dell'esperienza avviene esclusivamente attraverso l'impiego della risorsa in specifici ruoli lavorativi, all'interno di una strategia identificata anche da Burmeister e Deller (2016) come una delle migliori pratiche per assicurare l'utilizzo e la condivisione delle conoscenze acquisite. Malgrado questo elemento positivo non sembra che vengano implementate forme di supporto volte ad esplicitare e formalizzare l'esperienza internazionale per renderla fruibile dall'intera organizzazione. Considerando le difficoltà rilevate durante l'incarico all'estero, sarebbe utile costruire un bagaglio di conoscenze rispetto alle modalità di gestione da utilizzare nei paesi esteri; gli intervistati, infatti, riportano di aver avuto grandi difficoltà ad adeguare la loro modalità di gestione ai nuovi ambienti: razionalizzare e trasferire queste conoscenze in modo efficace potrebbe ridurre i tempi di adattamento al nuovo contesto lavorativo per i futuri espatriati e migliorare la loro esperienza di espatrio. Un'altra categoria di supporti ritenuti importanti dai partecipanti è quella relativa alla gestione della famiglia: supporto nella ricerca di una scuola e nel sostegno al partner accompagnatore. Per coloro che non sono accompagnati dalla famiglia può essere utile fornire un maggior numero di permessi e giorni di ferie così da facilitare il ricongiungimento frequente con i familiari. Questa pratica può portare effetti benefici anche al momento del rimpatrio, facilitando l'adattamento all'ambiente domestico (Van Gorp, Boro & Bracke, 2017).

CAPITOLO 4

Conclusioni

L'Internazionalizzazione delle aziende è un fenomeno in crescita in tutti i settori sia produttivi che dei servizi (in Argentero & Cortese, 2021) ed è principalmente dovuta a fenomeni quali la globalizzazione, la localizzazione dei settori produttivi e l'avvento delle nuove tecnologie che permettono una comunicazione agevole anche a grandi distanze (Hodgetts & Luthans, 2003, in Argentero & Cortese, 2021). L'espansione di questo fenomeno conduce alla necessità da parte delle aziende di ridefinire le pratiche di gestione delle risorse internazionali: è in questo contesto che assume particolare importanza la figura dell'expatriate worker (espatriato), termine che definisce quei lavoratori che “vengono assegnati ad una succursale o sede estera, in un paese diverso dal proprio, per compiere un lavoro o raggiungere un obiettivo aziendale, per un periodo di tempo prestabilito” (Ayan & Kanugo, 1997 in Argentero & Cortese, 2021, p.371). Sono figure che hanno un ruolo chiave nello sviluppo delle aziende internazionali poiché permettono la gestione delle filiali estere, curano le relazioni con gli stakeholders locali e imparano a conoscere i nuovi mercati. Gli expatriate workers sono inoltre fondamentali per la trasmissione di conoscenze tra headquarters e succursali, a livello di procedure, politiche aziendali, cultura e valori organizzativi (Bonache Perez & Pla-Barber, 2005).

I lavoratori espatriati rappresentano un investimento importante per l'azienda poiché percepiscono salari ingenti e necessitano di supporti costosi necessari al loro trasferimento (Arris & Kumra, 2000). Il tasso di precoce abbandono di questi incarichi, inoltre, è molto elevato, recando importanti danni all'azienda in termini sia economici che di immagine (Fischer e Hartel, 2003). La gestione di questi lavoratori, dunque, è importante per ottimizzare gli investimenti dell'azienda e per assicurare un vantaggio competitivo in ambito internazionale (Antal, 2001).

I supporti forniti agli espatriati sono legati alla performance del lavoratore, al suo commitment e alla soddisfazione lavorativa (Thair & Egleston, 2019). Malgrado queste evidenze, l'argomento trova un misero appoggio nelle realtà aziendali, che spesso forniscono supporti insufficienti ai loro dipendenti (Antal, 2002).

Il presente lavoro ha voluto indagare quali fossero gli strumenti più utili per aumentare il successo degli incarichi internazionali.

Secondo il modello di Odzemir la gestione di queste risorse può essere focalizzata in 4 momenti principali del processo di espatrio: la fase di selezione, quella subito precedente alla partenza, il periodo dello svolgimento dell'incarico e il momento del rimpatrio (Odzemir & Citizel, 2007).

Per quanto riguarda la fase di selezione, sono risultati utili diversi fattori che possono essere tenuti in considerazione per individuare il candidato migliore a cui affidare l'incarico internazionale o che possono essere utilizzati per progettare un percorso di formazione personalizzato volto a lavorare sui punti di debolezza (Setti, Sommovigo & Argentero, 2020). Tra le caratteristiche di personalità più rilevanti emerge l'Apertura Mentale che favorisce l'adattamento del soggetto (Caliguri, 2000), soprattutto nelle sue dimensioni più legate all'apertura alle nuove esperienze e alla messa in discussione dei propri valori (Albrecht, Dilchert, Deller & Paulus, 2014). I soggetti espatriati presentano maggiori livelli di estroversione e apertura mentale rispetto ai colleghi e questo potrebbe significare che esiste un effetto di autoselezione che avrebbe bisogno di essere corretto attraverso l'utilizzo di percorsi di selezione strutturati, meno legati alla presentazione di autocandidature (Kostal, Wiernik, Albrecht & Ones, 2018). Apertura Mentale, Coscienziosità ed Estroversione mostrano un legame con le dimensioni di performance e adattamento (Ones, Sinagil & Wiernik, 2018). Altri risultati interessanti riguardano i tratti di autovalutazione: la percezione di autoefficacia favorisce l'adattamento (Harrison, Chadwick & Scales, 1996), mentre il tratto composito della Core Self Evaluation (Autoefficacia, ottimismo e Locus of Control) hanno effetti sull'adattamento, sulla soddisfazione lavorativa e sulla percezione di stress (Fliege & Wiernik, 2018). Anche l'intelligenza culturale ha effetti positivi sull'adattamento (Guðmundsdóttir, 2015) e sulla performance attraverso l'effetto indiretto dell'adattamento lavorativo (Setti, Sommovigo & Argentero, 2020). Inoltre, agendo sulla soddisfazione lavorativa, è in grado di ridurre le intenzioni di turnover (AlMazrouei & Zacca, 2020).

Nella fase che precede la partenza, tra i supporti di maggior rilievo si annoverano sicuramente i training: si tratta di una categoria di supporti connotata da grande variabilità

interna. Essi, infatti, possono essere svolti sia prima che dopo la partenza, possono avere un focus più o meno specifico sulla cultura ospitante oppure riguardare l'atteggiamento generale da rivolgere ad una cultura diversa da quella di origine. Anche i metodi utilizzati possono essere diversi: alcuni corsi prevedono metodologie più classiche, legate alla condivisione di informazioni del docente con i partecipanti, mentre altri assumono un carattere sperimentale, servendosi di tecniche più attive e partecipative (Tung, 1981). Sui corsi che precedono la partenza, i risultati riportati dalla letteratura internazionale sono discordi e non seguono una linea comune (Wurtz, 2014), mentre esiste un accordo maggiore sull'efficacia dei corsi successivi all'arrivo nel paese ospite (Wang & Traw, 2012; Wurtz, 2014). Secondo gli studi di Okpara e Kabongo (2011 e 2017) anche i corsi precedenti alla partenza hanno un effetto positivo sull'adattamento, mentre secondo Wang e Tran (2012) l'effetto, seppur presente, è di minor intensità rispetto a quello evidenziato con i corsi successivi alla partenza. Secondo quest'ultimo studio anche i corsi di lingua risultano molto efficaci, soprattutto per l'adattamento legato all'interazione: sarebbe quindi particolarmente utile per quelle persone che dovessero ricoprire ruoli con forte componente interpersonale e interazionale (Wang & Tran, 2012). Wurtz (2014) propone una prospettiva ancora diversa affermando l'inefficacia dei corsi effettuati prima della partenza ed evidenziando quella prodotta dalla formazione successiva all'arrivo. Stando a questi risultati, dunque, può essere utile proporre una formazione il più continuativa possibile, privilegiando, dovendo scegliere, i corsi successivi all'arrivo nel paese ospite (Wang & Tran, 2012). Lee e Li (2008), infine, cambiano prospettiva, mettendo in evidenza il ruolo giocato dalle caratteristiche individuali e contestuali; secondo gli autori, infatti, l'efficacia dei corsi dipende da tre fattori principali: il bisogno percepito della formazione, l'accordo tra metodo di insegnamento del docente e caratteristiche di apprendimento dell'allievo e dalla distanza culturale percepita tra il paese d'origine e quello ospitante (Lee & Li, 2014). Si tratta di risultati che confermano la grande variabilità che caratterizza l'argomento e che avrebbe bisogno di studi più approfonditi.

I supporti in loco, invece, risultano piuttosto scarsi e di tipo principalmente logistico, mentre sono lasciati indietro i supporti di tipo formativo e sociale (Van Bakel, Van Oudenhoven & Gerritse, 2017). Secondo una ricerca di Lazarova, McNulty e Semeniuk (2015) i supporti di cui gli espatriati sentono maggiormente la necessità

riguardano il contatto di una persona locale che possa fornire assistenza sul posto, corsi di lingua che possano aiutare il soggetto e la sua famiglia ad ambientarsi, una maggior quantità di informazioni circa il luogo di permanenza (scuole, mercato del lavoro, servizi medici ecc..) e il supporto per la famiglia, nei casi in cui questa accompagni l'espatriato (Lazarova, McNulty & Semeniuk, 2015). Il supporto fornito dall'azienda permette un miglior adattamento dell'espatriato e aumenta la soddisfazione lavorativa, oltre ad avere ripercussioni positive anche sulla percezione dello stress e sul conflitto lavoro-famiglia (Bellinger, Wiernik e Fliege, 2018). Un interessante risultato è stato portato da Bakel, Van Oudenhoven e Gerritsen (2017) che evidenziano come la presenza di un referente locale a cui rivolgersi sia in grado di fornire tutte le tipologie di supporto necessarie all'espatriato (emotivo, informatico, strumentale e ricreativo). E' quindi importante che le aziende siano presenti nel supportare il lavoratore espatriato, sia attraverso aiuti materiali e logistici, ma anche fornendo supporti di tipo formativo e sociale, favorendo, in questo caso, il contatto con i locali.

Le ricerche sul tema dei supporti in loco sono poche ed è un argomento che viene dato quasi per scontato, mentre sarebbe importante indagare più a fondo su quali siano gli strumenti più efficaci per migliorare l'adattamento degli espatriati. La fase di rimpatrio viene spesso esclusa dal processo di espatrio e non viene, per questo motivo, adeguatamente supportata dalle aziende (Zavala-Barrajas, Eltiti & Crawford, 2022; Wu, Zhuang & Hung, 2014), mentre è importante che il lavoratore venga accompagnato in questa fase per evitare che lo shock legato al rientro lo conduca a esperienze vissute depressive, stati ansiosi e sintomi legati allo stress (*Ibidem*; Bossard & Peterson, 2005) che potrebbero sfociare nell'aumento delle intenzioni di turnover e nell'eventuale abbandono dell'organizzazione (Kraimer, Shaffer, Harrison & Ren, 2012). Anche in questo caso, il supporto dell'organizzazione ha effetti positivi sul benessere e ricopre un ruolo protettivo rispetto ai vissuti di depressione del rimpatriato (Zavala-Barraja, Eltiti & Crawford, 2022) e il supporto sociale è uno dei supporti ritenuti maggiormente utili da parte dei partecipanti (*Ibidem*). Alcuni studi (Van Gorp, Boro, Bracke & Stevensa, 2017) molto interessanti hanno legato il fattore del supporto sociale alla salienza identitaria del ruolo internazionale: secondo gli autori, infatti, ricevere il supporto sociale di reti amicali nel paese ospite acuirebbe la salienza dell'identità internazionale del lavoratore, rendendo più difficile l'adattamento all'ambiente durante il rimpatrio. Al contrario, il supporto sociale

trovato nel proprio paese, aumenta la salienza dell'identità nazionale, riducendo quella dell'identità internazionale, facilitando l'adattamento. Gli studi sopracitati dimostrano l'importanza di favorire un contatto frequente tra l'espatriato e il suo ambiente d'origine (famiglia, amici), soprattutto in prossimità del rientro (Van Gorp, Boro, Bracke & Stevensa, 2017). A questo scopo possono essere utilizzati strumenti quali permessi, ferie e giorni di congedo per facilitare le visite e per permettere all'espatriato di dedicare tempo al contatto con i suoi cari.

La salienza identitaria del ruolo internazionale può essere mitigata anche attraverso un'adeguata posizione lavorativa al rientro: questa, infatti, deve rispettare e riconoscere il ruolo svolto all'estero, per facilitare l'adattamento dell'espatriato al nuovo ambiente che deve risultare accogliente e in linea con la percezione che il soggetto ha di sé e del suo ruolo (Kraimer, Shaffer, Harrison & Ren, 2012). La mancanza di questa condizione, infatti, può condurre ad uno stato di strain identitario in cui il soggetto, non riconoscendosi nel ruolo lavorativo a lui assegnato, rischia di aumentare le sue intenzioni di turnover (*Ibidem*).

Uno strumento utile per facilitare l'adattamento del rimpatriato è quello di affiancargli un dipendente, possibilmente con esperienza di incarico internazionale, durante la fase di reinserimento in azienda., dando vita ad una relazione di mentorship che permetta al dipendente di avere un punto di riferimento a cui rivolgersi in caso di necessità e che sia in grado di fornire non solo supporto informativo, ma anche strumentale ed emotivo (Wu, Zuhang & Hung, 2014).

Un ultimo punto rilevante nella fase di rimpatrio riguarda l'individuazione e la condivisione delle conoscenze acquisite durante l'incarico: è una fase importante poiché permette di ottimizzare il capitale di esperienza accumulata dal soggetto e di passarlo all'organizzazione, ottimizzando l'investimento fatto. La maggior parte delle aziende, tuttavia, non prevede nessuna procedura per capitalizzare queste conoscenze, né per garantirne il passaggio ad altri dipendenti. I supporti ritenuti più utili in questo contesto risultano essere una pianificazione precisa della carriera che aiuti a focalizzare le competenze da apprendere in funzione dei ruoli futuri, l'assegnazione di un ruolo adeguato al rientro che permetta l'utilizzo esplicito del bagaglio di apprendimenti acquisito, la strutturazione di corsi che facilitino l'individuazione delle conoscenze

apprese e che forniscano strumenti per la loro trasmissione, una comunicazione costante con i colleghi rimasti nel paese d'origine e la definizione dell'acquisizione e condivisione delle conoscenze come un obiettivo esplicito dell'incarico internazionale (Burmeister & Deller, 2016). Purtroppo, la letteratura scientifica in questo campo fornisce poche informazioni e prevalentemente di tipo qualitativo, sarebbe quindi utile avere anche analisi condotte utilizzando metodologie quantitative per approfondire la dimensione dell'effetto di queste pratiche e i loro risultati in termini di efficacia.

La ricerca qualitativa condotta presso una realtà aziendale italiana presentata nel capitolo precedente ha in parte confermato i risultati ottenuti nel contesto internazionale e ha fornito preziosi spunti per eventuali future indagini. Analizzando le testimonianze dei partecipanti possiamo discutere i risultati dello studio evidenziando se sono o meno in sintonia con le ipotesi e i dati delle ricerche precedenti. Sono emersi, ad esempio, degli elementi riconducibili al tema delle caratteristiche personali rilevanti per l'incarico quali l'Apertura Mentale e i tratti di valutazione del sé (autoefficacia): come già affermato precedentemente, è utile inserire questi tratti all'interno del percorso di selezione per identificare i candidati più adatti ad assumere un ruolo internazionale oppure per organizzare una formazione personalizzata. Per quanto riguarda la formazione, i partecipanti a questa ricerca avevano ricevuto poco supporto dall'organizzazione; la tipologia di formazione maggiormente apprezzata e ritenuta utile risulta essere quella legata alla lingua locale, mentre i corsi maggiormente legati a contenuti di tipo culturale sono stati valutati come poco efficaci dai lavoratori. Sarebbe utile, quindi, fornire dei corsi di lingua nella fase precedente alla partenza oppure dopo l'arrivo nel paese ospite per aiutare il dipendente ad adattarsi al nuovo ambiente, fornendogli gli strumenti linguistici necessari. Tra i supporti ricevuti dai partecipanti, spiccano quelli di tipo logistico-burocratico, mentre sono meno garantiti quelli di tipo formativo e sociale: molti intervistati ritengono particolarmente utile avere un referente sul posto durante il periodo di espatrio a cui rivolgersi in caso di necessità. L'azienda dovrebbe sempre garantire questa figura che, stando a quanto testimoniato da diversi partecipanti, rappresenta una condizione imprescindibile per un buon adattamento al paese straniero e per la buona riuscita dell'incarico. Anche i supporti alla famiglia sono ritenuti necessari, siano questi legati all'istruzione, nel caso dei figli, oppure al lavoro, nel caso dei partner, mentre per coloro che non sono accompagnati dalla famiglia potrebbe risultare utile fornire un

maggior numero di giorni di ferie e permessi lavorativi per garantire un contatto continuativo e soddisfacente con i propri cari, facilitando anche la fase di rientro.

Un elemento interessante emerge in relazione al tema identitario: alcuni partecipanti, infatti, hanno dichiarato di sentirsi come sospesi tra un paese e l'altro, in una condizione di perenne distacco; sarebbe interessante approfondire gli effetti di questo vissuto sull'adattamento nel momento del rientro nel paese d'origine dell'espatriato. Per quanto concerne l'utilizzo delle conoscenze acquisite durante il periodo di espatrio da parte dell'azienda, ciò avviene attraverso l'assegnazione di un ruolo lavorativo che le valorizzi e permetta di sfruttarle, ma non sono previste soluzioni volte ad elicitarle, definire e condividere questo bagaglio di apprendimenti. Tra le difficoltà maggiormente rilevate nell'affrontare l'incarico, ci sono le difficoltà di gestione di dipendenti con una mentalità e una visione del lavoro molto distante da quella dell'espatriato: sarebbe utile raccogliere la conoscenza acquisita attraverso le esperienze all'estero rispetto alle pratiche gestionali utili, così da renderle disponibili ai futuri espatriati, facilitando il loro adattamento al contesto lavorativo.

Lo studio da me condotto non è certamente esente da limiti: esso, infatti, ha coinvolto un numero esiguo di partecipanti, insufficiente per attribuire una proprietà di generalizzabilità ai risultati ottenuti dall'analisi delle testimonianze di queste persone. Inoltre, la scelta di un'analisi qualitativa dei dati ha sicuramente avvantaggiato la profondità con cui il tema è stato trattato, ma non ha consentito operazioni di quantificazione. Abbiamo anche scelto di dar voce alle persone direttamente interessate ma non abbiamo preso in considerazione il punto di vista di altri attori coinvolti come il responsabile delle risorse umane o i familiari.

La ricerca pone delle riflessioni, soprattutto se confrontata con le conclusioni tratte dalla letteratura internazionale ed è da considerarsi uno stimolo per eventuali future ricerche. Emergono temi importanti e già affrontati a livello accademico quali l'efficacia della formazione linguistica, l'utilità dei supporti durante l'espatrio e il tema identitario. Ritengo, tuttavia, che la letteratura, spesso, non abbia tenuto conto della grande variabilità e complessità che interessa persone e individui di fronte a temi quali la formazione, l'adattamento e il vissuto individuale nelle situazioni di grande cambiamento. Le variabili da considerare sono molte e spesso non vengono utilizzati gruppi di controllo per avere

un confronto con la popolazione generale. Per le ricerche future, consiglio di indagare i fenomeni più da vicino, soffermandosi maggiormente sull'interconnessione tra variabili personali e situazionali. Inoltre, esiste poca ricerca su diversi aspetti a mio parere estremamente rilevanti, che dovrebbero essere studiati in modo più consistente: tra questi la rilevanza e l'efficacia dei supporti in loco, le soluzioni per facilitare i processi di rimpatrio e l'efficacia dei metodi per la trasmissione di conoscenze. Questi temi sono spesso trattati utilizzando metodologie quantitative, che non forniscono dati precisi sulle dimensioni dei loro effetti: sarebbe invece utile avere la misura dell'efficacia di determinati supporti, anche in relazione alle caratteristiche personali dei soggetti.

Il tema della gestione delle risorse internazionali è vasto, variegato e ancora molto nebuloso a causa della frammentarietà degli studi e della complessità del fenomeno. Esso, tuttavia, resta un argomento di grande attualità, in grado di portare benessere e vantaggio competitivo nelle aziende che decidano di adottare delle politiche di gestione degli incarichi internazionali che tengano conto di tutti gli aspetti sopra esposti con attenzione al benessere del lavoratore e dell'organizzazione.

BIBLIOGRAFIA

- Adler, N. (1981). Re-entry: Managing cross-cultural transitions. *Group & Organizational Studies*, 6(3), 341–356.
- Adler, N.J., Gundersen, A., (2007). *International dimensions of organizational Behavior*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Al Mazrouei, H., Pech, R., (2014). Expatriates in the UAE: advance training eases cultural adjustments. *Journal of Business Strategy*, Vol. 35 No. 3, pp. 47-54.
- Albrecht, A., Dilchert, S., Deller, J., Paulus, F.M., (2014). Openness in Cross-Cultural Work Settings: A Multicountry Study of Expatriates. *Journal of Personality Assessment*, 96(1), 64-75.
- Antal, A.B., (2001). Expatriates' contributions to organizational learning. *Journal of general management*, Vol.26, N. 4, pp 62-84.
- Argentero, P., Cortese, C.G., (2021). *Psicologia delle risorse umane*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Baldinozzi, D., Quarantino, L. (2014). *risorse umane*. Bologna: Il Mulino.
- Bellinger, M.M., Wiernik, B.M., Fliege, H., (2018). Organizational and Social Support Among Foreign Service Diplomats. In B. M. Wiernik, *Managing Expatriates: Success Factors in Private and Public Domains* (1st ed) (p. 225-240). Verlag Barbara Budrich.
- Bhagat R., Prien, K., (1996). Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process. *Journal of International Business Studies* 30(3), 557–559.
- Bonache Pérez, J., Pla-Barber, J., (2005). When Are International Managers a Cost Effective Solution? The Rationale of Transaction Cost Economics Applied to Staffing Decisions in MNCs. In: *Journal of Business Research* 58,10: , 1320–1329.
- Bossard, A. B., & Peterson, R. B., (2005). The repatriate experience as seen by American expatriates. *Journal of World Business*, 40, 9–28.
- Brookfield. (2015). *Global relocation trends: 2015 survey report*. Chicago, IL: Brookfield Global Relocation Services.

Brown, V., Clarke, V., (2012). Thematic Analysis. In H. Cooper, *APA Handbook of Research Methods in Psychology: Vol. 2. Research Designs* (p. 57 - 71). Washington, DC, USA: American Psychology Association.

Burmeister, A., Deller, J., (2016). A practical perspective on repatriate knowledge transfer The influence of organizational support practices. *Journal of Global Mobility*, Vol. 4 No. 1, 2016 , 68-87.

Byrne, Z.S.; Hochwarter, W.A., (2008). Perceived Organizational Support and Performance: Relationships across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology* 23,1, 54–72.

Brandl, J., Neyer, A.K., (2009). Applying cognitive adjustment theory to cross-cultural training for global virtual teams. *Human Resource Management* 48(3), 341–353.

Caliguri, P. (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. *Management International Review*, mir, Vol 40, 2000/1, pp. 61.

Caliguri, P., Tarique, I., Jacobs, R., (2009). Selection for international assignments. *Human Resuorce Management Review* 19, 251-262.

Caliguri, P., Tarique, I., (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business* 44, 336-346.

Chiang, F.F.T., van Esch, E., Birtch, T.A., Shaffer, M.A., (2018). Repatriation: what do we know and where do we go from here. *The International Journal of Human Resource Management*, 2018 VOL. 29, NO. 1, 188–226.

Cohen, S., Wills, T., (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin* 98 (2), 310–357.

Crocitto, M. M., Sullivan, S. E., & Carraher, S. M., (2005). Global mentoring as a means of career development and knowledge creation: A learning-based framework and agenda for future research. *Career Development International*, 10, 522–535.

- Downes, M., Varner, I.L., Musinski, L. (2007). Personality Trait as Predictors of Expatriate Effectiveness: A Synthesis and Reconceptualization. . *Review of Business*; New York, Vol. 27, Fasc. 3 (Spring 2007), 16-23 .
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across Cultures*. . Stanford, CA: Stanford University Press.
- Eisenberger, R. et al. (1986). Perceived Organizational Support. . *Journal of Applied Psychology* 71,3, 500–507.
- Finaccord. (2018). *Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market*. Finaccord.
- Fisher, G. and Hartel, L. (2003). Cross-cultural effectiveness of Western expatriate-Thai client interactions: Lesson learned for IHRM research and theory. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 10 No. 4, pp. 4-28.
- Fliege, H., Wiernik, M.B., (2018). Core self-evaluative Traits: Self-Efficacy, Locus of Control, Optimism and Diplomat Success. In B. Wiernik, & H. e. Ruger, *Managing Expatriates: Success Factors in Public and Private Domains (1st E.)* (p. 103 - 118). Verlag Barbara Budrich.
- Furuya, N., Stevens, M. J., Bird, A., Oddou, G., & Mendenhall, M., (2009). Managing the learning and transfer of global management competence: Antecedents and outcomes of Japanese repatriation effectiveness. *Journal of International Business Studies* 40, 200 -215.
- Gaw, K. F. (2000). Reverse culture shock in students returning from overseas. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(1), 83–104.
- Global Mobility Services. (s.d.). *Global Assignment Policies and Practices survey*, KPMG International, 2019 Results. KPMG International.
- Guðmundsdóttir, S. (2015). Nordic expatriates in the US: The relationship between cultural intelligence and adjustment. *International Journal of Intercultural Relation* 47 (2015), 175-186.

- Harris, H., Kumra, S. (2000). International manager development: Cross-cultural training in highly diverse environments. *Journal of Management Development* 19(7), 602–614.
- Hauser, J. (1999). Managing expatriates' careers. *HR Focus*, 76(2), 11–12.
- Hobfoll, S.E., Stevan E., (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology* 6,4, 307–324.
- Hodgettts, R.M., Luthans, F., (2003). *International Management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- House, J.S., (1981). *Work stress and social support* (Addison-Wesley series on occupational stress). Addison-Wesley Pub. Co.
- Huff, K.C., Song,P., Gresch, E.B., (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations* 38, 151– 157.
- Istat, (2021). *Struttura e competitività delle imprese multinazionali, anno 2019*. Istituto Nazionale di Statistica.
- Keckler, W. T., Moriarty, G., Blagen, M., (2008). A qualitative study on comprehensive missionary wellness *Journal of Psychology and Christianity*, 27(3), 205–214. .
- Kline, J., Harrison, J., Chaduick, M., Scales, M., (1996). The Relationship Between Cross-cultural adjustment and the Personality Variables of Self-efficacy and Self-monitoring; *International Journal of Intercultural Rel.* Vol. 20, No. 2, pp. 167-188.
- Knowles, M. (1996). *La formazione degli adulti come autobiografia*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Kossek, E.E., Pichler, S., Bodner, T., (2011). Workplace Social Support and Work–family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work–family-Specific Supervisor and Organizational Support. *Personnel Psychology* 64,2, 289 - 313.
- Kostal, J.W., Wiernik, B.M., Albrecht, A., Ones, D.S., (2018). Expatriate Personality: Facet-level Comparisons with Domestic Counterparts. In B. M. Wiernik, *Managing Expatriate: Success Factors in Private and Public Domains* (1 st Ed.) (p. 33 -52). Verlag Barbara Budrich.

- Kostal, J., Wiernik, B.M., Albrecht, A., Ones, D.S., (2018). Validity of Big Five Personality Traits for Expatriate Success: Results from Turkey. In B. R. Wiernik, *Managing Expatriates Success: Success Factors in Private and Public Domain* (1st Ed.) (p. 83 - 101). Verlag Barbara Budrich.
- Kraimer, M.L., Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Ren, H., (2012). No Place Like Home? An Identity Strain Perspective On Repatriate Turnover. *Academy of Management Journal* 2012, Vol. 55, No. 2, 399-420.
- Lazarova, M., McNulty, Y., Semeniuk, M., (2015). Expatriate Family Narratives on International Mobility: Key Characteristics of the Successful Moveable Family. In L. M. (Eds.), *Work and family interface in the international career context* (p. 1-9). Springer International Publishing.
- Lee, L., Le, C., (2008). The moderating effects of teaching method, learning style and cross-cultural differences on the relationship between expatriate training and training effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No 4, April 2008, 600-619.
- Imazrouei, H., Zacca, R., (2020). Cultural intelligence as a predictor of expatriate managers turnover intention and creative self-efficacy. *International Journal of Organizational Analysis* Vol. 29 No. 1, 2021, pp. 59-77.
- Odzemir, B., Citizel, R.B., (2007). 9. International Hotel Manager as an Emerging Concept: A Review of Expatriate Management Literature and a Model Proposal. *Journal of Hospitality and Tourism management*, 14(2), 170–187.
- Okpara, J.O., Kabongo, J.D., (2011). Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business* 46, 22–30.
- Okpara, J.O., Kabongo, J.D., (2017). The effect of cross-cultural training on expatriates' adjustment Evidence from an emerging African economy. *Journal of Management Development* Vol. 36 No. 9, pp. 1114-1124.
- Peltokorpi, V. (2008). Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan. *International Journal of Human Resource Management* 19(9), 1588–1606.

- Qi, G., & Lange, G., (2006). Preventing Expatriate Failure -A Research on the Expatriate Selection and Training.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology* 87,4, 698–714.
- Scullion, H., Collings, D.G, Caliguri, P., (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45, 2, 105-108.
- Setti, I., Sommovigo V., Argentero, P., (2020,). Enhancing expatriates' assignments success: the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance. *Current Psychology*, 2022, 41, 4291–4311.
- Shaffer, M., Harrison, D. & Gilley, K. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30, 557–581.
- Shumaker, S. A., Brownell., A., (1984). Toward a Theory of Social Support: Closing Conceptual Gaps. *Journal of Social Issues* 40 (4), 11–36.
- Strayker, S. (1987). Identity theory: Developments and ex tensions. In T. Honess & K. Yardley (Eds.), *Self and identity: Psychosocial perspectives* (p. 89-103). London: Wiley.
- Suutari, V., & Brewster, C., (2003). Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1132–1151.
- Tarique, I., Schuler, R.S., (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. In *Journal of World Business*, 45, 2, 122-133.
- Thair, R., Egleston, D., (2019). Expatriation management process. The challenges and impediments for the western expatriates in the United Arab Emirates. *Journal of workplace learning* Vol.31, No.8, pp. 520-536.
- Thoits, P. A., & Virshup, L. K., (1997). Me's and we's: Forms and functions of social identities. In R. D. Jussim, *Self and identity: Fundamental issues* (p. 106-133). New York: Oxford University Press.

- Tung, R.L., (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16 No. 1, pp. 68-78.
- Van Bakel, M., van Oudenhoven, J.P., Gerritsen, M., (2017). Expatriate contact with a local host: an intervention to increase social support. *Human Resource Development International* 2017, Vol. 20, No. 3, 215 - 235.
- Van Gorpa, L., Boroşb, S., Brackea, P., Stevensa, P.A.J., (2017). Emotional support on re-entry into the home country: Does it matter for repatriates' adjustment who the providers are? *International Journal of Intercultural Relations* 58, 54–68.
- Waibel, S., Ruger, B.M., (2018). Antecedents of Mobility Self-Efficacy. In B. R. Wiernik, *Managing Expatriates: Success Factors in Private and Public Domains* (1st ed.). (p. 53 - 69). Verlag Barbara Budrich.
- Waxin, M.F., Panaccio, A., (2004). Nationality, social network and psychological well-being: Expatriates in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 775–793.
- Wang, Y., Tran, E., (2012). Effects of cross-cultural and language training on expatriates' adjustment and job performance in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources* (2012) 50, 327–350.
- Waxin, M.F., Panaccio, A., (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works. *Personnel Review*: Vol. 34 No. 1, 2005, pp. 51-67.
- Wiernik, B.M., Rürger, H., Ones, D.S., (2018). *Managing Expatriates, success factors in private and public domains; Series on population studies, Volume 50*. Verlag Barbara Budrich Publisher.
- Wu, M., Zhuang W. Hung C., (2014). The effects of mentoring functions on repatriate adjustment –Moderating role of core self-evaluations. *International Journal of Intercultural Relations* 43 (2014), 177–188.
- Wurtz, O. (2014). An empirical investigation of the effectiveness of pre-departure and in-country cross-cultural training. *international journal of Human Resource Management*, 2014, Vol. 25, No 14, 2088-2101.

Zavala-Baraja, S.L., Eltiti, S., Crawford, N., (2022). Contributing Factors in the Successful Repatriation of Long-Term Adult Christian Missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 1–15.

Ringraziamenti

Ringrazio la mia relatrice, Lea Ferrari, che mi ha supportato e seguito nella stesura del presente lavoro, fornendomi consigli e preziosi spunti per portare a termine il lavoro.

Ringrazio la realtà aziendale che ha messo a disposizione i suoi dipendenti, con riferimento particolare alla direttrice delle risorse umane e a tutti i lavoratori che si sono resi disponibili per essere intervistati, che hanno dato un contributo fondamentale per portare un contenuto pratico al presente elaborato.

Ringrazio i miei genitori che hanno sempre creduto nelle mie capacità e che non hanno mai mancato di dimostrarlo, sostenendo il mio impegno nello studio con tutti i mezzi di cui disponevano. Infine, Ringrazio Alessandro che mi sprona a dare il meglio di me ogni giorno.

Ringrazio tutti gli amici che mi hanno accompagnato durante tutto il mio percorso di studi e che mi hanno aiutato a vivere con leggerezza i momenti più difficili.