Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e Gestione delle Imprese

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

La formazione pre-partenza degli espatriati

Relatore
Ch. Prof. Fabrizio Gerli

Laureando
Chiara Marchesin
Matricola 812180

Anno Accademico
2012 / 2013

ABSTRACT

L’espandersi del mercato globale e la forte crescita della competizione ha portato a dare maggior rilievo alla figura dell'espatriato il quale ha assunto un ruolo sempre più determinante nelle strategie di internazionalizzazione di molte imprese. Il numero di dipendenti che vive e lavora in un paese estero è aumentato notevolmente negli ultimi anni. L'invio però di un proprio dipendente in un altro paese diverso da quello di origine può comportare delle difficoltà che possono incidere nel successo dell'incarico stesso. L'incapacità di adattarsi, di acquisire le conoscenze e le informazioni necessarie per vivere in una nuova cultura e quella di raggiungere gli obbiettivi di performance previsti, sono alcune tra le maggiori cause di fallimento dell'incarico estero dell'espatriato. Molti studi hanno dimostrato che un'adeguata formazione pre-partenza riduce non solo il rischio di un prematuro rientro da parte dei dipendenti, ma ha anche un effetto positivo sulla performance della persona.

L'obiettivo di questa tesi è quello di fornire un quadro concettuale che illustri la struttura, la sequenza ed i contenuti dei programmi di formazione per comprendere attraverso quali metodi didattici (opuscoli informativi, corsi di lingua, corsi online, lezioni, conferenze, incontri con ex espatriati, ecc.) le imprese preparano i propri dipendenti ad adattarsi a vivere e a lavorare nel paese di destinazione in termini di cultura, lingua, usi e costumi, ecc. L'analisi è stata effettuata attraverso un'indagine qualitativa (tramite intervista) prendendo in riferimento il punto di vista dei responsabili HR di cinque importanti multinazionali: Applied Materials Inc., Ernest & Young, Ferrero, Permasteelia e Inglass. Il confronto delle strategie di cross-cultural training adottate dalle varie multinazionali ha dimostrato, prima attraverso una comparazione dei casi e successivamente con il collocamento di tali imprese all'interno di una mappa di posizionamento, l'importanza che tale formazione culturale riveste sull'efficacia e sul successo dell'incarico estero. Dall'analisi effettuata è emerso inoltre che un programma di formazione senza un adeguato supporto da parte del commitment dell'impresa riduce l'efficacia e l'utilità che ne dovrebbe derivare. Fornire all’espatriato gli strumenti necessari ad affrontare nel migliore dei modi il processo di adattamento con il nuovo paese con cui andrà a rapportarsi, non è l’unico aspetto essenziale per la riuscita dell’inserimento lavorativo del dipendente. Durante la formazione pre-partenza il lavoratore deve percepire un costante aiuto e supporto da parte dell’azienda sia dal punto di vista professionale che da quello umano.

INDICE

CAPITOLO 1. INTRODUZIONE....5
1.1 Il ritorno sugli investimenti....6
1.1.1 La stima dei costi....7
1.2 Il fallimento dell'incarico internazionale....10
1.2.1 Le cause del fallimento....12
1.3 La formazione pre-partenza....19
CAPITOLO 2 - LA FORMAZIONE INTERCULTURALE (CCT)....21
2.1. La cultura e le sue dimensioni....23
2.1.1 Il modello di Hall....25
2.1.2 Le cinque dimensioni di Hofstede....27
2.1.3 Le sette dimensioni della cultura di Trompeernaars....32
2.1.4 Il modello culturale di Pinto....34
2.1.5 Lo studio Globe....34
2.1.6 Conclusioni....36
2.2 Cross-cultural adjustment....37
2.3 I modelli di adattamento culturale....40
2.3.1. Il modello integrativo dell'adattamento interculturale....40
2.3.2 Le dimensioni dell'adattamento interculturale....43
2.3.3 Il modello concettuale di adattamento dell'espatriato....44
2.3.4 Il modello di adattamento internazionale....49
2.3.5 Conclusioni....52
2.4 Gli effetti del CCT sul processo di adattamento cognitivo....53
2.4.1 Programmi di orientamento culturali....54
2.4.2 Programmi di sensibilizzazione culturale....54
2.5 Il cross-cultural training e il cross-cultural adjustement....55
2.6 Conclusione....58
CAPITOLO 3 - LA PROGETTAZIONE DELLA FORMAZIONE CULTURALE....60
3.2 I modelli di apprendimento....61
3.3 La progettazione del CCT....64
3.4 La struttura del CCT....66
3.5 Il rigore....71
3.5.1 I fattori situazionali....77
3.6 Il CCT e le strategie internazionali....78
3.7 I metodi didattici....82
3.8 I trainers e le loro caratteristiche....89

3.9 L'efficacia dei programmi di formazione....91
3.10 Conclusione....93
CAPITOLO 4 - LA RICERCA EMPIRICA....95
4.1 Il metodo di ricerca 96
4.2 Lo studio dei casi....100
4.2.1 Caso 1: Applied Materials Inc....100
Applied Material Italia....102
La gestione degli espatriati in Applied Materials....102
Espatriati che arrivano in sede Applied Materials Italia....104
Espatriati che partano dalla sede Applied Material Italia....109
4.2.2 Caso 2: Ernst & Young....110
L'importanza della mobility per EY....111
La gestione degli espatriati....113
I problemi maggiori per un espatriato secondo Ernst & Young....115
4.2.3 Caso 3: Ferrero....116
Ferrero e la formazione culturale degli espatriati....118
4.2.4 Caso 4 – Pemasteelisa....121
Permasteelisa nel mondo....122
L'analisi dei fabbisogni dell'espatriato....123
Il distacco estero....125
4.2.5 Caso 5: INglass....126
La gestione degli espatriati 127
4.3 L'analisi dei casi 130
4.5 La mappa di posizionamento....136
4.6 Conclusione....141

Appendice I 143

BIBLIOGRAFIA....145

CAPITOLO 1. INTRODUZIONE

L'internazionalizzazione delle attività di business è uno dei fenomeni più diffusi nella gestione delle imprese negli ultimi decenni. La crescita della competizione globale ha fatto si che il ruolo dell'espatriato assumesse sempre più una posizione fondamentale, diventando un importante mezzo di integrazione e coordinamento delle diverse unità operative, di diffusione della cultura aziendale e grazie al quale l'impresa possa raggiungere nuovi mercati e sviluppare competenze internazionali.

Secondo quanto è emerso dalla relazione sulle tendenze globali dei trasferimenti del personale del 2012 (Global Relocation Services Survey 2012), pubblicata da Brookfield Global Relocation Services, nonostante il malessere economico globale, gli incarichi internazionali sono aumentanti di circa il 50% rispetto al 2011, tendenza che risulta destinata a crescere ulteriormente durante il 2013.

Tuttavia, l'invio del proprio dipendente all'estero comporta varie difficoltà, come ad esempio la difficoltà di adattamento al nuovo ambiente, l'etnocentrismo, cioè la convinzione che la propria cultura sia superiore a quella del paese ospitante, il rischio insito nell'impresa di adottare uno stile manageriale non efficiente che comporta alti costi di selezione, la formazione e il mantenimento del dipendente e della sua famiglia (Dowling e Welch, 2004; Evans et al., 2002). Questi fattori possono incidere molto sul successo o meno dei compiti affidati all'espatriato.

Negli ultimi trent'anni sono stati fatti diversi studi riguardo la gestione del personale residente all'estero; tra i temi trattati i principali riguardano i processi di espatrio e di rimpatrio, la selezione e la formazione, come quella linguistica o interculturale, del personale (Collings, Scullion e Morley, 2007) .

Secondo Evans (2002) un incarico internazionale di successo dipende da molti fattori, partendo dalla selezione fino al rimpatrio della persona.

Il processo di espatrio è suddiviso nelle quattro fasi seguenti (Figura 1.1):

- ***Selezione*** → focalizzazione sui criteri di selezione e sulle caratteristiche degli espatriati.
- ***Formazione*** → preparazione dell'espatriato all'assegnazione internazionale.
- ***Arrivo e supporto*** → periodo in cui l'espatriato impara ad adattarsi a nuovi comportamenti, norme e valori.
- ***Rimpatrio*** → preparazione dell'espatriato e dei familiari al ritorno nel paese di origine.

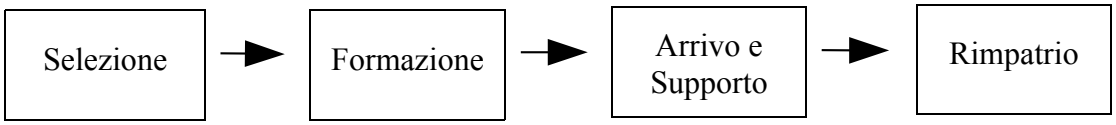


Figura 1.1 – Processo di espatrio (Gooderham & Nordhaug, 2003)

Questa tesi si propone di esaminare la seconda fase di questo processo, la formazione pre-partenza dell'espatriato, attraverso le ricerche di diversi autori nel campo delle relazioni culturali e internazionali nella gestione e formazione delle risorse umane. Inoltre diversi quadri teorici saranno esaminati in termine di attuazione del *cross-cultural training* (CCT) individuando cosi l'importanza che riveste tale formazione prima della partenza negli incarichi internazionali.

Prima di passare ad analizzare nel dettaglio la formazione interculturale, andiamo ad individuare i costi ed i rischi che comporta un incarico internazionale.

1.1 Il ritorno sugli investimenti

L'incarico internazionale è considerato uno dei più importanti investimenti aziendali, volto a creare validi leader mondiali. Tuttavia, la maggior parte delle imprese sta ottenendo un rendimento anemico da questo importante investimento (Black, Gregersen, Mendenhall e Stroh, 1999).

Trasferire un proprio dipendente all'estero per un lungo periodo comporta costi molto elevati; è stato stimato un valore che varia dalle 3 alle 10 volte superiore rispetto ad un dipendente locale (Harris, Brewster e Sparrow 2003).

Ottenere un ritorno sugli investimenti (ROI) degli incarichi esteri è fondamentale per le società globali, visti i notevoli costi associatati alle prassi di assunzioni globali, alle assegnazioni internazionali, ai rischi ed alle incertezze connessi all'invio dei propri talenti all'estero. (McNulty, De Cieri e Hutchings, 2009).

Il ritorno sugli investimenti è definito come un "*calcolo in cui i benefits finanziari e non finanziari dell'impresa sono messi a confronto con i costi finanziari e non dell'incarico internazionale, a seconda dello scopo dell'incarico*" (McNulty e Tharenou, 2004).

Una delle sfide principali nella definizione del ROI è collegare lo scopo del *global staffing* con la strategia globale dell'impresa. I manager procedono classificando i propri espatriati a seconda dello scopo, ed associando a ciascuna classe i propri costi e *benefits*. Suddividere il calcolo del ROI a seconda dello scopo rende più facile la sua misurazione.

Inoltre è fondamentale tenere in considerazione, durante il calcolo del ROI, il momento in cui viene effettuato, se al termine dell'incarico oppure dopo diversi anni. Molti costi e *benefits* di un incarico a lungo termine sono di natura non finanziaria e compaiono nel lungo termine; la durata dell'incarico è dunque un'informazione cruciale.

Le imprese non hanno procedure formali in atto per misurare il ROI dell'espatriato, fanno affidamento su alcune pratiche informali che sono raramente allineate ad una strategia globale, a causa della diversità dei profili degli espatriati, dei ruoli e dell'impatto all'interno dell'organizzazione (McNulty, 2004).

McNulty, De Cieri e Hutchings (2009) attraverso le loro ricerche hanno individuato che il metodo informale più comunemente utilizzato è un semplice calcolo funzionale a breve termine (41%), nel quale vengono valutati i benefici immediati che derivano da tale incarico, come il raggiungimento

degli obiettivi locali o le percentuali di ritorni prematuri. A seguire vengono utilizzati calcoli strategici a lungo termine (31%), misurazioni finanziarie, in cui viene determinato se i costi dell'incarico hanno superato il budget o hanno incrementano i ricavi (30%), calcoli a scopo di approvazione, il ROI è calcolato come strumento a scopo decisionale (24%), oppure attraverso la stima dei benefits derivanti dai singoli espatriati (12%).

Nonostante l'uso frequente di queste pratiche informali, nessuna di esse può calcolare il ROI in modo tale da aggiungere valore alla gestione degli espatriati. I dati necessari per calcolare il ROI non sono costantemente monitorati o applicati, ne regolarmente allineati ad una politica o ad un programma di mobilità.

Anche se le aziende si stanno sempre più concentrando sulla riduzione dei costi e sull'efficienza delle loro operazioni di delocalizzazione internazionale, solo il 9% delle aziende ha formalmente misurato il ritorno sugli investimenti, percentuale in leggera crescita rispetto al 2011 in cui risultava del 8% (Brookfield Global Relocation Services, 2012).

La maggior parte delle società non calcola il ROI perché non sa come eseguire tale operazione (39%), per mancanza di tempo (18%), e per il poco interesse riservato dalle organizzazioni (11%). Percentuali che nel 2011 erano rispettivamente del 50%, 14% e il 16%. Il 32% ha indicato invece altri motivi, quali ad esempio, la mancanza di consenso su cosa misurare e in che modo o la mancanza di un supporto tecnologico adeguato.

Per molte organizzazioni sono ancora poco chiari i vantaggi che derivano da tale incarico.

Sono cinque le ragioni che dovrebbero spingere un'impresa globale ad esaminare il proprio ROI. Prima di tutto è uno strumento utile per controllare i costi e migliorare le prestazioni dell'espatriato (McNulty et al. 2009); in secondo luogo, la decisione di inviare per un lungo periodo i propri dipendenti all'estero ha un effetto significativo sulla performance complessiva dell'impresa soprattutto rispetto alla struttura dei costi, infatti i costi finanziari del personale globale rappresentano il 5% dei costi effettivi totali (ECA International 2007). In terzo luogo, gli investimenti in capitale umano come ad esempio la formazione e lo sviluppo degli espatriati costituiscono un settore importante della gestione delle risorse umane (Welch et al. 2009).

1.1.1 La stima dei costi

Uno dei problemi principali che derivano dal calcolo del ritorno sugli investimenti è la stima dei costi, in quanto per un'impresa multinazionale molti di essi sono difficili da misurare. Degli esempi sono:

- costi di sostituzione;
- costi che derivano dalle reazioni locali, dai rapporti con il paese ospitante, dalla reputazione, dallo stress e dalla percezione della carriera (Hailey e Harry 2008);
- costi collegati alla creazione di conoscenza e al trasferimento (Hocking, Brown e Harzing 2004);

- l'impatto che il fallimento ha sul morale e sui risultati;
- le opportunità di carriera;
- l'adeguamento individuale e familiare;
- i problemi di doppia carriera;
- la scolarizzazione dei bambini;
- la salute (Haslberger 2005, 2008).

Nella stima dei costi dell'espatrio le aziende si concentrano sui costi diretti, in quanto sono più semplici da misurare. Questi includono lo stipendio base, i *benefits* e le indennità (Dowling et al. 2008), le spese di viaggio, i costi di formazione (Dickmann e Debner, 2011) e i costi amministrativi e fiscali.

Saratoga Pwc (2006) prendendo come riferimento un campione di 3450 espatriati dipendenti di 9 multinazionali con sede principale in Europa e negli Stati Uniti, ha stimato che l'investimento medio per espatriato è di circa 311.000 $ per anno. Lo stipendio medio ammonta a 190.000 $, con quote di indennità medie di circa 98.000 $. I costi di gestione degli espatriati compresi i costi interni di organizzazione nell'assumere personale prevalentemente per la gestione della popolazione espatriata e i costi complessivi di servizi di outsourcing ammontano in media all'anno a 22.400 $ (Tabella 2.1).

Costo medio per incarico internazionale	841.226 $
Investimento per espatriato	311.000 $
Costo medio di retribuzione e benefici	190.000 $
Costo medio di indennità	98.000 $
Costo di gestione medio	22400 $
Costi di outsourcing (%)	74,80
Quota di indennità (%)	67,8

Tabella 1.1 – Stima dei costi di un incarico internazionale.

L'investimento maggiore che comporta inviare il proprio dipendente all'estero è strettamente connesso alla retribuzione e ai *benefits* a lungo termine, importo di gran lunga superiore rispetto ad una retribuzione pagata in media ai dipendenti che lavorano in loco. La retribuzione totale sulla base di tale ricerca è definita come lo stipendio di base lordo, i contributi previdenziali, tutti gli elementi variabili della retribuzione come bonus, indennità di presenza, incentivi, retribuzione legata all'utile e alla quota di profitto. Mentre i *benefits* a lungo termine comprendono i contributi versati dal datore di lavoro, i piani pensione, l'assicurazione sanitaria e quella sulla vita. Bisogna tenere presente che in tale stima sono stati esclusi gli importi relativi alle stock option, ai premi o altri incentivi legati alle azioni, in quanto le società utilizzate come campioni in tale ricerca non hanno assegnato ai propri dipendenti tali importi, e questo potrebbe influenzare significativamente l'ammontare di tale investimento.

Inoltre, da tale ricerca è risultato che l'espatriato costa all'organizzazione il 67,8% in più rispetto ad un dipendente che lavora nel mercato interno (Figura 1.2) (Dickmann e Doherty, 2006). La differenza sostanziale che si riscontra da questo confronto sono le quote di indennità che la società paga all'espatriato, che possono variare da un minimo di 20.000 $ ad un massimo di 250.000 $ per organizzazione. Essi comprendono l'indennità di mobilità, l'affitto e/o l'alloggio, le autovetture aziendali e tutti i costi che ne derivano, i premi per la posizione, il costo del viaggio prima della partenza, ecc.

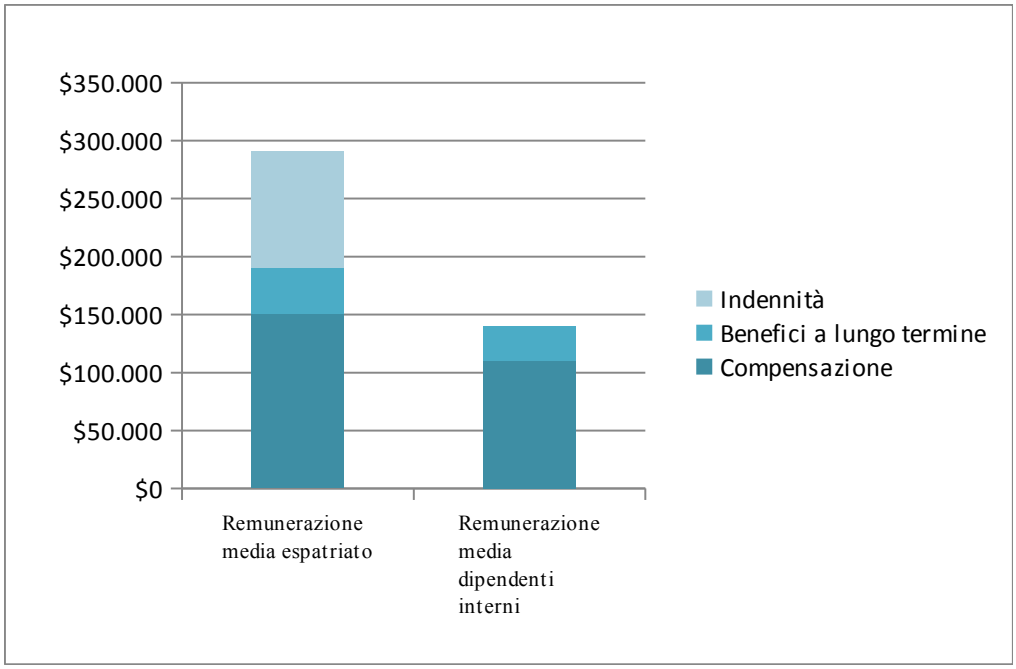


Figura 1.2 – Comparazione tra i salari (Saratoga Pwc, 2006).

Questa differenza permette di garantire che lo stile di vita di cui gli espatriati godono nel proprio paese possa essere mantenuto ovunque essi siano trasferiti. Ci sono alcune località in cui il costo della vita è alto e quindi, di conseguenza, i salari e le indennità pagate saranno maggiori, oppure, altre zone in cui, dato il loro ambiente socio-economico instabile, necessitano di spese aggiuntive riguardanti i problemi di sicurezza. Ed è per questo che le indennità costituiranno una parte importante nel processo di delocalizzazione.

Oltre ai costi legati alla retribuzione, sono da considerare i costi legati all'apprendimento e allo sviluppo degli espatriati, inteso come l'importo che una multinazionale eroga per la formazione pre-partenza, la formazione linguistica e le qualifiche professionali richieste per l'invio all'estero del proprio dipendente.

Dai dati che emergono dallo studio condotto da Saratoga Pwc (2006), risulta che gli investimenti per la formazione dei propri espatriati sono solo lo 0,5 % dell'investimento totale. In media una multinazionale spende solo 1.521 $ per espatriato. Una somma relativamente bassa considerato il fatto che uno dei problemi maggiori che deriva dall'espatrio è la difficoltà del dipendente e della sua famiglia di adattarsi alla nuova vita.

Nel momento in cui un espatriato non riesce ad adeguarsi e ad interagire con il nuovo ambiente il rischio maggiore è il fallimento dell'incarico estero, inteso come un rimpatrio prematuro da parte dell'espatriato. In media il costo di un fallimento per una società è tra i 250.000 $ e i 1.250.000 $.

Nonostante gli alti costi che deriverebbero da tale fallimento, la maggior parte delle multinazionali non fornisce alcuna formazione prima della partenza. Prendendo come riferimento i costi totali di gestione, si nota che il 74,8% rappresenta costi di *outsourcing*; questo indica che nella gestione dei loro business internazionali, le imprese utilizzano consulenti esterni. Questa riluttanza a investire grandi somme nella formazione deriva dalla paura che i dipendenti possano lasciare l'azienda, giustificata dall'elevato turnover della forza lavoro[1], ma non solo, molti studiosi hanno sostenuto che i fattori associati al successo dell'incarico non sono ben conosciuti e quindi non è facile elaborare programmi e strumenti di formazione (Mendenhall e Oddou, 1985).

I costi qui sopra elencati, sono considerati per la maggior parte delle imprese un fattore critico nella decisione o meno di inviare il proprio dipendente all'estero, soprattutto se si tratta di un incarico a lungo termine (Dickmann e Doherty, 2006). Questo non è considerato l'unico aspetto da valutare, infatti una volta che una multinazionale ha definito i costi, il passo successivo è quello di individuare i fattori critici che possono influenzare il successo di tale incarico (Johnson, 2005).

1.2 Il fallimento dell'incarico internazionale

Un altro fattore importante da tenere in considerazione quando un'impresa multinazionale decide di inviare il proprio dipendente all'estero è la percentuale di rischio di fallimento che tale incarico comporta. Ciò è considerato uno dei problemi predominanti che un'impresa deve affrontare nella gestione delle risorse umane a livello internazionale. Molti studi hanno dimostrato che il tasso di fallimento di un incarico internazionale è elevato[2].

Uno degli aspetti legati al fallimento dell'incarico estero del dipendente è il suo ritorno anticipato a causa di difficoltà e/o ostacoli non affrontabili, come l'incapacità di adattarsi, di assimilare conoscenze e informazioni nuove o di raggiungere gli obiettivi di performance previsti (Lee, 2007).

Esaminare il ciclo dell'incarico internazionale può aiutare a comprende il perché di un fallimento (Figura 1.3). Il ciclo ha origine dal reclutamento e dalla selezione, per poi vedere tutta una serie di fasi succedersi: l'assunzione, l'assegnazione effettiva e infine la fase di rimpatrio dove il cerchio si conclude (Harzing e Christensen, 2004). Ed è il modello a cui la maggior parte di professionisti e accademici si riferiscono quando trattano degli incarichi internazionali e del loro fallimento.

---

[1] Nel 2012 una delle maggior cause di fallimento dell'espatrio fu l'abbandono della società da parte del dipendente per un altra. (TRS 2012)

[2] Il tasso di fallimento può variare dal 16% al 40% a seconda del paese. I paesi emergenti come quelli del Sud-est asiatico hanno un livello di rischio maggiore rispetto a quello dei paesi avanzati. (Tung, 1981, Black, 1988; Employee Benefit Plan Review, 2001).

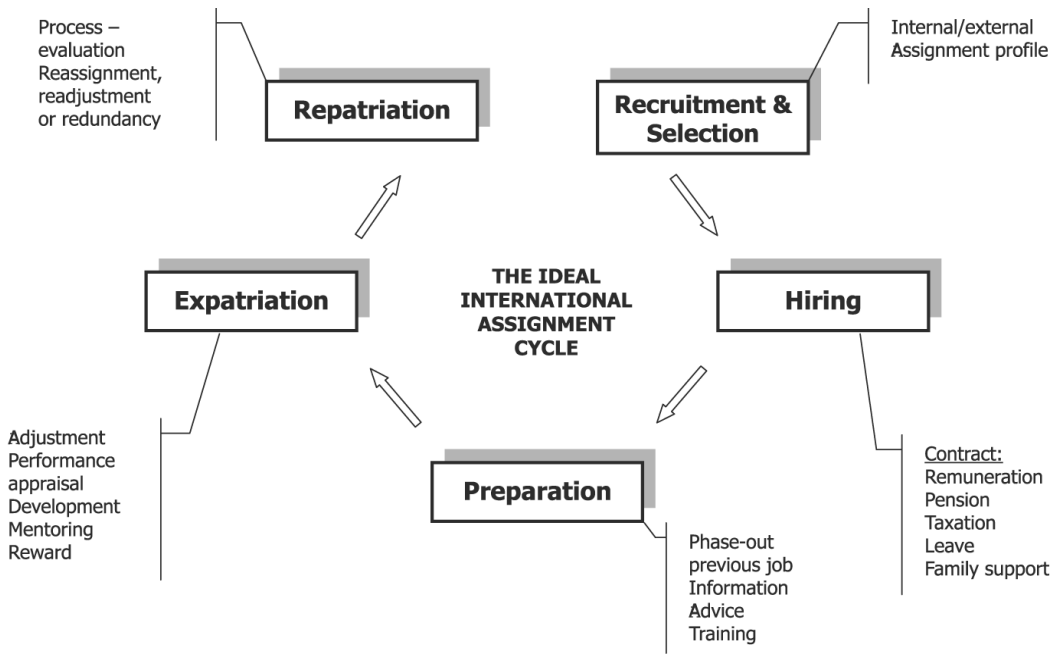


Figura 1.3 – Il ciclo ideale dell'incarico internazionale (Harzing e Christensen, 2004)

Ciò che è rappresentato in figura non rispecchia la realtà. Gli espatriati possono lasciare i loro incarichi per altre offerte di lavoro, per trasferimento in altre posizioni all'interno dell'organizzazione, oppure possono essere licenziati. Di conseguenza il ciclo ideale di un incarico internazionale viene interrotto. Un ritorno può anche essere considerato un esito desiderabile (Tabella 1.2).

Quindi, nella definizione del fallimento di un espatriato, bisogna tenere in considerazione anche tali esiti.

Detto ciò, il fallimento di un espatriato può essere generalmente definito come "*un ritorno prematuro da parte dell'espatriato dovuto alla sua incapacità di operare secondo le prospettive dell'organizzazione*" (Harzing and Christensen, 2004).

Prima dell'incarico	Durante l'incarico	Dopo l'incaric
Candidati non qualificati/ candidati rifiutano l'offerta No contratto		
Candidati qualificati/ accettano l'offerta Contratto firmato	Durata del contratto non rispettata	Rimanere con l'organizzazione: • Dimissione dall'incarico • Abbandono dell'incarico • Localizzazione • Riassegnato ad un nuovo incarico Lasciare l'organizzazione: • Dimissione dalla società • Licenziato dalla società.
	Durata del contratto rispettata	Rimanere con l'organizzazione: • Rimpatrio, posizionamento in un'altra unità operativa • Localizzazione • Nuovo incarico Lasciare l'organizzazione: • Dimissione dalla società • Licenziato dalla società.
	Altro: es: morte, malattia, rapimento	Altro: es: morte, malattia, rapimento

Tabella 1.2 - Possibili esiti da incarichi internazionali (Harzing e Christensen, 2006)

1.2.1 Le cause del fallimento

Come è stato ampiamente dimostrato, il costo che un fallimento comporta per l'impresa è molto alto, ed è quindi importante capire le cause che portano a tale esito negativo.

Il costo del fallimento di un espatriato va al di là di un semplice calcolo di costi diretti. Esso include anche i costi indiretti, quali ad esempio i danni causati da un livello di servizio più basso, il deterioramento dei rapporti con i fornitori e i clienti, la perdita di tempo e di risorse per cercare un nuovo candidato e un conseguente impatto negativo sul morale del personale locale. Questi costi indiretti non sono solo dannosi per l'azienda, ma anche per l'espatriato e la sua famiglia, e potrebbero incidere nelle loro performance future (Harzing e Ruysseveldt, 2004).

Nonostante la crescente importanza che riveste tale tema, la letteratura non fornisce informazioni precise e applicabili in materia di gestione degli espatriati (Lee, 2007).

Nel corso degli ultimi 30 anni, sono stati pubblicati molti articoli riguardanti il successo ed il fallimento degli espatriati (Tung, 1998; Caligiuri, 1997; Shay e Tracey, 1997; Harzing, 1995; Forster, 1992; Tung, 1981, 1982, 1988; Mendenhall e Oddou, 1985; Torbiorn, 1982). La maggior parte di questi studi fanno riferimento agli espatriati degli Stati Uniti (Harzing, 1995). Ciò è dovuto, almeno in parte, al fatto che, storicamente, le multinazionali americane sono da sempre dominanti nel commercio internazionale. Tale approccio ha creato un certo pregiudizio sulle definizioni e sulle statistiche

riguardanti il tasso di fallimento di un espatriato, sebbene negli ultimi anni alcuni studi si sono concentrati anche su espatriati provenienti da altri paesi (Harzing, 2001; Osman-Gani, 2000).

Inoltre la maggior parte di queste pubblicazioni non presentano dati originali. Gli autori si riferiscono semplicemente ad altre pubblicazioni, senza, in alcuni casi, menzionare i risultati di una specifica ricerca.

In riferimento alla tabella 1.4, è possibile suddividere le fonti e gli articoli di riferimento sul tasso di fallimento dell'espatriato (EFR) in tre *ranges* principali (Harzing, 2002):

Tasso di fallimento del 25-40%

Fino al 1995 il tasso di fallimento più comunemente usato dai diversi autori era del 25-40%.

I primi a pubblicare questo dato furono Misa e Fabricatore (1979), i quali affermarono che "*anche quando le cose andavano bene per i manager espatriati all'estero nei gloriosi giorni prima della svalutazione del dollaro e della chiusura dei positivi vantaggi fiscali, la percentuale di ritorno prematuro degli espatriati oscillava tra il 25 e il 40%*".

Dichiarazione che nel corso del tempo è stata presa come riferimento e trasformata da un certo numero di autori, come ad esempio Harvey[3](1996), Shay e Bruce[4] (1997) e Ashamalla[5] (1998).

Le prove che tale tasso è stato generalmente e acriticamente accettato, si possono trovare in un gran numero di riferimenti negli articoli di Mendenhall e Oddou (1985). Questa consenso generale è ben illustrato anche da Borg (1988), che cita, senza riferimenti: "*l'opinione comune tra gli scrittori americani è che il tasso di fallimento degli espatriati oscilla tra il 25 e il 40 %"*

Tasso di fallimento del 20-50%

Il tasso di fallimento del 20-50% è stato il secondo intervallo di riferimento nel 1995.

La fonte originale di tale percentuale è stata ricondotta a Copeland e Griggs (1985); è considerato il primo studio che cita tale intervallo senza alcun riferimento.

"*I dati suggeriscono che da qualche parte tra il 20 e il 50% gli incarichi internazionali si concludono con un ritorno prematuro. Nei paesi in via di sviluppo il tasso di fallimento dell'espatriato ha raggiunto il 70%*" (Copeland e Griggs, 1985).

Non ci sono riferimenti che indicano con precisione su quale base sono stati estrapolati tali percentuali. Si presume che il 70% risalga a Desatnick e Bennett (1979), gli unici due scrittori che hanno menzionato tale dato.

---

[3]"*Il tasso di fallimento dei manager espatriati trasferiti oltreoceano dagli Stati Uniti è compreso tra 25-40 per cento*" (Tung, I982, 1988; Mendenhall e Oddou, 1985; Grey, 1991;Wedersphan, 1992: Solomon 1994; Dowling, Schuler e Welch, 1994; Swaak, 1995)

[4]*"Gli studi nel settore hanno stimato che il fallimento degli espatriati americani, definito come un ritorno prematuro a un incarico estero, oscilla tra il 25 e 40 per cento nei paesi sviluppati"* (Baker e Ivancevich, 1971; Tung, 1981).

[5]"*Secondo una serie di studi recenti, il tasso di fallimento tra gli espatriati americani va dal 25-40 % a seconda della posizione dell'incarico"* (Dumaine e Fortune, 1995; McDonald, 1993; Ralston et al, 1995).

Dopo la pubblicazione del loro articolo, sebbene priva di fondamento, altri autori hanno fatto di questa percentuale un fatto acquisito, pubblicando una serie di riferimenti a sostegno di essa:

- Naumann (1993): "*il fatto che il turnover dell'espatriato è di gran lunga superiore rispetto a quello interno è ben noto, spesso rientra nel range del 20-50% su tutti gli espatriati.*"(Baker e Ivancevich, 1971; Misa e Fabricatore, 1979; Tung, 1981; Copeland e Griggs, 1985; Black, 1988).
- Hoon et al. (1993): "*il tasso di rotazione medio dei manager espatriati è tra il 20-50%.*" (Tung, 1981; Copeland e Griggs, 1985; Mendenhall e Oddou 1985; Black, 1988; Black e Stephens, 1989)
- Morley et al. (1999) "*Sembrerebbe che i tassi di turnover, almeno per le imprese americane, rientrino comunemente nel range 20-50% per gli incarichi esteri"* (Copeland e Griggs, 1985; Black, 1988; Harvey, 1996;Hogan e Goodson, 1990).

<u>Tasso di fallimento del 16-40%</u>

Negli ultimi anni del 1990 il tasso di fallimento più citato divenne il 16-40% .

L'origine di tale percentuale non è chiara. Nessuno degli studi che sostengono questa affermazione cita in realtà questo tasso di fallimento; l'unico articolo che menziona tale intervallo, senza far riferimento ad altri autori, è quello di Shilling (1993). Nonostante ciò, non è considerata la fonte di questo *range*.

La maggior parte delle pubblicazioni che fanno riferimento al 16-40% rimandano a Black (1988), anche se la percentuale di fallimento indicata nei suoi articoli è tra il 20% e il 40%. Esso dichiara: "*studi (Baker Ivancevich, 1971; Tung, 1981) hanno scoperto che il 20-40% dei manager espatriati non riescono a svolgere l'incarico e ritornano prima"* (Black, 1988).

Altri autori come Birdsey e Hill (1995) e Harvey e Wiese (1998) attribuiscono al fallimento dell'incarico il 16-40%, mentre altri come Shaffer e Harrison (1998) si riferiscono ad un tasso del 16-50%.

L'unico studio che ha fornito dei dati empirici verificabili è quello di Tung (1982).

Sebbene sia stata effettuata più di due decenni fa, la sua ricerca empirica resta uno degli studi più importanti in materia. Parte della letteratura recente usa questo studio come base principale per le proprie ricerche (Ashamalla, 1998; Shilling, 1993; Simeone e Fujiu, 2000; Yavas e Bodur, 1999)

Tung (1981, 1982, 1984, 1987, 1988) prendendo come riferimento un campione di 80 imprese americane, 20 europee e 35 giapponesi con filiali in tutto il mondo, ha condotto un'indagine sui seguenti argomenti:

- la politica del personale. In che misura e in quali livelli le filiali sono composte da cittadini del paese d'origine, ospitante o di terzi;
- i criteri di selezione per le assegnazioni d'oltremare;
- le procedure utilizzate per determinare l'idoneità di un potenziale espatriato per una posizione all'estero;

- il tipo e l'entità di formazione prima della partenza;
- il tasso e le ragioni del successo.

Da tale ricerca emerge che i costi di fallimento differiscono a seconda dei paesi (Tabella 1.3). La maggior parte delle imprese americane (76%) ha un tasso di fallimento che varia dal 10% al 40%, percentuali nettamente superiori rispetto alle multinazionali europee e giapponesi. Il 59% delle imprese dell'Europa occidentale aveva tassi di fallimento al di sotto del 5%, il 38% tassi del 6-10%, e solo il 3% ha conseguito tassi di fallimento del'11-15%. Mentre il 76% delle imprese giapponesi aveva tassi inferiori al 5%, il 10% tassi del 6-10%, ed il 14% ha avuto tassi di fallimento di 11%-19%.

I motivi non sono gli stessi per ogni paese; tuttavia, Tung tramite la sua ricerca ha individuato le ragioni principali:

- l'incapacità della famiglia dell'espatriato di adattarsi ad un diverso ambiente fisico e culturale;
- l'incapacità dell'espatriato di adattarsi al nuovo ambiente;
- altri problemi di natura familiare;
- la personalità del manager o la sua immaturità emotiva;
- l'incapacità dell'espatriato di far fronte alle responsabilità derivanti dal posto di lavoro all'estero;
- la mancanza di competenze tecniche;
- la mancanza di motivazione di lavorare all'estero.

% Tasso di fallimento	**% Multinazionali**
Multinazionali USA	
20-40	7
10-20	69
< 10	24
Multinazionali Europee	
11-15	3
6-10	38
<5	59
Multinazionali Giapponesi	
11-19	14
6-10	10
<5	76

Tabella 1.3 -Tasso di fallimento nelle multinazionali americane, europee e giapponesi (Tung, 1982)

Ad oggi, nonostante siano passati diversi anni, queste ragioni persistono ancora.

Secondo i sondaggi pubblicati da Brookfield Global Relocation Services (2012)[6] le principali cause di fallimento nel 2012 sono state l'abbandono da parte dei dipendenti del proprio posto di lavoro per un altro (19%), l'insoddisfazione del proprio coniuge/partner (17%), altri problemi famigliari (11%), l'incapacità ad adattarsi, prestazioni lavorative inadeguate e un posto di lavoro che non soddisfa le aspettative dell'espatriato (10%).

E' stato riscontrato un tasso di fallimento del 6%, tasso che risulta leggermente superiore rispetto al 201, in tale anno era del 4% e alla media storica pari al 5%. Nonostante ciò, è considerato un tasso relativamente basso dato il gran numero di fattori che potrebbero causare il fallimento.

Considerando che i motivi di tale fallimento sono rimasti costanti negli ultimi anni, le imprese dovrebbero essere consapevoli di tali cause e contribuire così ad attenuarle.

Un punto centrale che si può trovare in letteratura è l'importanza dell'espatriato e della sua famiglia di adattarsi al nuovo ambiente. Numerosi studi hanno messo in evidenza che il successo dell'incarico è correlato alla capacità dell'espatriato e della sua famiglia di integrarsi. E' ancora oggi uno dei motivi principali connessi al fallimento dell'espatrio e deve essere affrontato con urgenza; si tratta di una conseguenza significativa nella gestione dell'espatrio.

Dato che i problemi e gli ostacoli che gli espatriati e i coniugi devono affrontare durante gli incarichi internazionali sono stati individuati, le organizzazioni, non hanno ragione per non dedicare maggiori risorse e attenzioni nell'assistere e aiutare l'espatriato e la sua famiglia, con la speranza di ridurre al minimo l'entità del fallimento. La mancanza di supporto da parte della propria azienda è considerata come una delle principali cause che hanno portato al fallimento dell'incarico. Questo dovrebbe invitare le organizzazioni a supportare i propri espatriati per assicurare che stiano affrontando al meglio il distacco sia dal punto di vista personale che lavorativo (Lee, 2007).

Per riuscirci è importante che le imprese offrano, prima della partenza, degli adeguati programmi di formazione in modo tale da creare una sufficiente conoscenza delle diverse problematiche culturali, permettendo così di adeguarsi meglio e più velocemente al nuovo ambiente e alla sua cultura, riducendo di conseguenza i costi e i rischi di fallimento.

[6] Il 55% delle aziende che hanno risposto avevano sede nelle Americhe, il 42% avevano sede in Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA), il 3% avevano sede nella regione Asia-Pacifico.

Articoli di riferimento	Percentuale EFR	5-14%	20-40%	25-40%	20-50%	70%	16-40%
Tung (1981)	Americani 14% Europei 5% Giapponesi 5% Nota: Studio empirico affidabile	Murray & Murray (1986) Adler & Ghander (1990) Dowling & Shuler (1994) Hendry (1994) Wasson (1997) Morley et al. (1999)	Deshpande & Viswevaran (1992)	Mendenhall & Oddou (1985) Harvey (1985) Hamil (1989) Ralston et al. (1995) Harvey (1996) Shay & Bruce (1997)	Mendenhall et al. (1987) Naumann (1992, 1993) Hoon et al. (1993)	Shay & Bruce (1997)	Black & Stephens (1989) Black & Mendenhall (1989, 1990) Black et al. (1991) Birdseye & Hill (1995) Montagliani & Giacalone (1998) Schaffer & Harrison (1998) (16-50%)
Black (1988)	20-40% Nota: fonti inattendibili				Hoon et al. (1993) Naumann (1992, 1993) Morley et al. (1999)		Black & Stephens (1989) Black & Mendenhall (1989, 1990) Black et al. (1991) Birdseye & Hill (1995) Montagliani & Giacalone (1998) Schaffer & Harrison (1998) (16-50%) Shaffer et al. (1999)
Misa & Fabricatore (1979)	25 -40% Nota: fonti inattendibili			Mendenhall & Oddou (1985)	Mendenhall et al. (1987) Naumann (1992/3)		Black & Stephens (1989) Black et al. (1991) Birdseye & Hill (1995)
Copeland & Griggs (1985)	20-50% Nota: fonti inattendibili				Mendenhall Naumann (1992/3) Hoon et al. (1993) Morley et al. (1999)		Black et al. (1991) Birdseye & Hill (1995)
Dasatnick & Bennet (1979)	70% (Paesi in via di sviluppo) Nota: fonti inattendibili					Zeira & Banai (1985) Mendehall et al. (1987) Naumann (1992/3) Lobel (1993) Hendry (1994)	

Articoli di riferimento	Percentuale EFR	5-14%	20-40%	25-40%	20-50%	70%	16-40%
Altri autori	Differenti percentuali Nota: senza riferimenti o fonti non attendibili		Deshpande & Viswevaran (1992) Harvey et al. (2001)	Holmes & Piker (1980) Mendenhall & Oddou (1985) Hamill (1989) Adler & Ghadar (1990) Hogan & Goodson (1990) McDonald (1993) Dowling & Shuler (19 (1996)94) Hendry (1994) Harvey (1996) Shay & Bruce (1997) Adhamalla (1998)	Mendenhall et al. (1987) Naumann (1992/3) Hoon et al. (1993) Osland (1995) Daniels & Insch (1998) Moorley et al. (1999)	Copeland & Griggs (1985) Shilling (1993) Dowling & Shuler (1994) Mendleson et al. (1997) Gowan & Ochoa (1998)	Black & Stephens (1989) Black & Mendenhall (1989,1990) Black et al. (1991) Forster (1992) Shilling (1993) Gowan & Ochao (1998) Harvey & Wiese (1998) Montagliani & Giacalone (1998)

Tabella 1.4 – Fonti e articoli di riferimento per i differenti *ranges* di EFR (Harzing, 2002)

1.3 La formazione pre-partenza

Una volta che un dipendente è stato selezionato per una posizione all'estero, la formazione è considerata il primo passo critico nel tentativo di garantire alla persona l'efficacia e il successo dell'incarico all'estero, soprattutto se il paese di destinazione è considerato culturalmente difficile (Dowling e Welch, 2004). La formazione pre-partenza è definita come un insieme di "*processi educativi utilizzati per migliorare l'apprendimento interculturale attraverso lo sviluppo delle competenze cognitive, affettive e comportamentali necessarie per le interazioni di successo in diverse culture*" (Littrell, Salas, Hess, Paley, e Riedel, 2006) .

Sul tema della formazione interculturale e sulla sua efficacia nell'influenzare il completamento dell'incarico estero sono state fatte delle significative ricerche; i ricercatori concordano sul fatto che fornire un'adeguata formazione aumenta la probabilità di successo dell'incarico estero, considerato un beneficio non solo per l'espatriato, ma anche per l'impresa internazionale (Foster, 2000).

E' ampiamente dimostrato che una buona preparazione prima della partenza può fare molto per ridurre il tempo necessario di adattamento alla nuova vita e al nuovo ambiente lavorativo (Evans, 2002).

Nel 2012 è stato stimato che l'81% delle imprese ha fornito una formazione interculturale, dato in leggera crescita rispetto la media storica del 80%.

Tra queste imprese è stato riscontrato che il 37% ha offerto una preparazione per ogni assegnazione internazionale, mentre il 44% solo su alcuni incarichi, tra questi il 51% è stato fornito in base al tipo di assegnazione, il 28% in base alla posizione e il 21 % in base ad altri criteri. Percentuali che nel 2011 erano rispettivamente del 29%, 46% e 25%.

Se consideriamo invece le imprese che hanno fornito una preparazione su tutti gli incarichi, il 60% di esse ha provveduto a formare tutta la famiglia, il 27% il coniuge e l'8% solo i dipendenti. Dati che se confrontati con il 2011 (42%, 29% e 5%) dimostrano un aumento della formazione soprattutto indirizzata alle famiglie.

Dato che non sorprende, in quanto, una delle sfide maggiori che un'impresa deve affrontare nell'inviare un proprio dipendente all'estero sono proprio i problemi legati ai famigliari: la loro resistenza al trasferimento (48%), la loro incapacità di adattarsi (38%), l'istruzione dei propri figli (35%) e le difficoltà che derivano da tale delocalizzazione (21%). (Brookfield Global Relocation Services, 2012).

E' stato ulteriormente stimato che il 78% delle società ha supportato la famiglia attraverso dei corsi di lingua, il 41% con il permesso di lavoro, il 33% attraverso sessioni di formazione, il 33% con

assegni per il sostegno coniugale, il 30% con l'assistenza e alla pianificazione della carriera, e il 28% aiutandoli con la ricerca di un occupazione. (Brookfield Global Relocation Services, 2012).

E' importante dunque che la famiglia dell'espatriato sia inclusa nel programma di orientamento prima della partenza. Poiché il cambiamento è accompagnato spesso da forte stress e shock culturali, e tali sessioni possono contribuire a rendere positiva l'esperienza dell'espatrio per la famiglia.

La formazione pre-partenza dovrebbe concentrarsi sullo sviluppo di una serie di competenze utili nella nuova cultura. L'intensità di tale formazione si dovrebbe basare sull'esperienza dell'espatriato e sul grado di differenza che c'è tra la sua cultura e quella del paese ospitante.

Il primo passo dovrebbe essere quello di creare un programma che si concentri sulla nuova cultura e sui rapporti che il dipendente dovrà intrattenere con i dipendenti locali, i collaboratori, i clienti, e l'ambiente. La formazione dovrebbe quindi mirare a sviluppare la comunicazione, la leadership, la gestione dei conflitti, e altre abilità che si adattano alla particolare cultura.

I trainers prima della partenza devono adattare i loro sforzi alle diverse necessita degli espatriati, soprattutto per quanto riguarda l'orientamento culturale e le lingue.

Fondamentale è la formazione linguistica in quanto sapere la lingua permette di comprendere meglio oltre che la cultura anche le relazioni di business, ed è per questo che le aziende dovrebbero sviluppare una formazione a seconda del diverso livello di abilità.

Un altro importante mezzo per aiutare gli espatriati e quello di affiancare un membro anziano durante la formazione che aiuti ad acquisire le competenze necessarie per adattarsi al nuovo ambiente (Hogan e Goodson, 1990). Solo il 10% delle società offre questo sistema di assistenza.

Data l'importanza dell'efficacia dell'espatriato per i profitti aziendali, le organizzazioni non devono prendere alla leggera la selezione dell'espatriato e la sua formazione. La selezione dovrebbe sottolineare la conoscenza aziendale, la flessibilità e l'adattabilità dell'espatriato, ma la chiave del successo è la preparazione.

Le aziende dunque dovrebbero fornire programmi di formazione per i propri dipendenti in modo tale da garantire che abbiano le competenze necessarie per operare efficacemente nel nuovo paese.

CAPITOLO 2 - LA FORMAZIONE INTERCULTURALE (CCT)

Nel corso degli ultimi anni la globalizzazione, gli ingenti investimenti esteri, ed i cambiamenti del mercato interno hanno modificato drasticamente la forza lavoro di molte aziende. Il numero di dipendenti che vivono e lavorano lontano dal proprio paese d'origine è aumentato notevolmente, ciò ha dato luogo ad una maggior interazione tra persone con un diverso *background* culturale (Brislin, 1981). La globalizzazione, dunque non richiede solo l'adozione di una prospettiva interculturale per realizzare con successo gli obiettivi in un contesto globale, ma anche di una più attenta selezione e formazione del personale (Bhagat e Prien, 1996).

Al fine di massimizzare il ritorno sugli investimenti dei costosi incarichi esteri e di sostenere tale espansione, gli espatriati hanno assunto per le imprese internazionale il ruolo di "agente di cambiamento" (Lancaster, 1998). Gli espatriati non hanno solo il compito di trasferire competenze e conoscenze, ma anche di acquisirle, in modo da sviluppare capacità individuali e organizzative per poter competere a livello globale. E' necessario quindi che un espatriato (Bennett, Aston e Colquhoun, 2000):

- abbia le competenze, le conoscenze, gli attributi e le attitudini per gestire efficacemente il nuovo contesto culturale;
- deve essere in grado di adattarsi e di vivere in nuovi ambienti;
- deve capire come massimizzare le opportunità di sviluppo estero.

Gli espatriati apprendono queste abilità e competenze attraverso la formazione culturale, progettata con lo scopo di supportarli in diversi ambiti quali la performance, l'adattamento e lo sviluppo professionale (Brislin e Yoshida, 1994; Bhagat e Prien, 1996). La formazione è considerata un importante strumento che incide sul successo dell'impresa, facilitando l'interazione e l'adattamento ad una nuova cultura (Bochner, 1982; Harris e Moran, 1979; Landis e Brislin, 1983; Mendenhall e Oddou, 1986; Tung, 1981).

Con il termine Cross-cultural training si intendono tutti quei "*processi educativi che sono utilizzati per migliorare l'apprendimento interculturale dell'espatriato, attraverso lo sviluppo di competenze cognitive, affettive e comportamentali che permettono di affrontare un ambiente culturale e lavorativo diverso da quello del proprio paese di origine*" (Landis e Brislin, 1996; Morris e Robie, 2001). Il CCT si differenzia dalla formazione tradizionale in quanto l'attenzione è rivolta ai cambiamenti attitudinali piuttosto che all'acquisizione di informazioni (Bhagat e Prien, 1996).

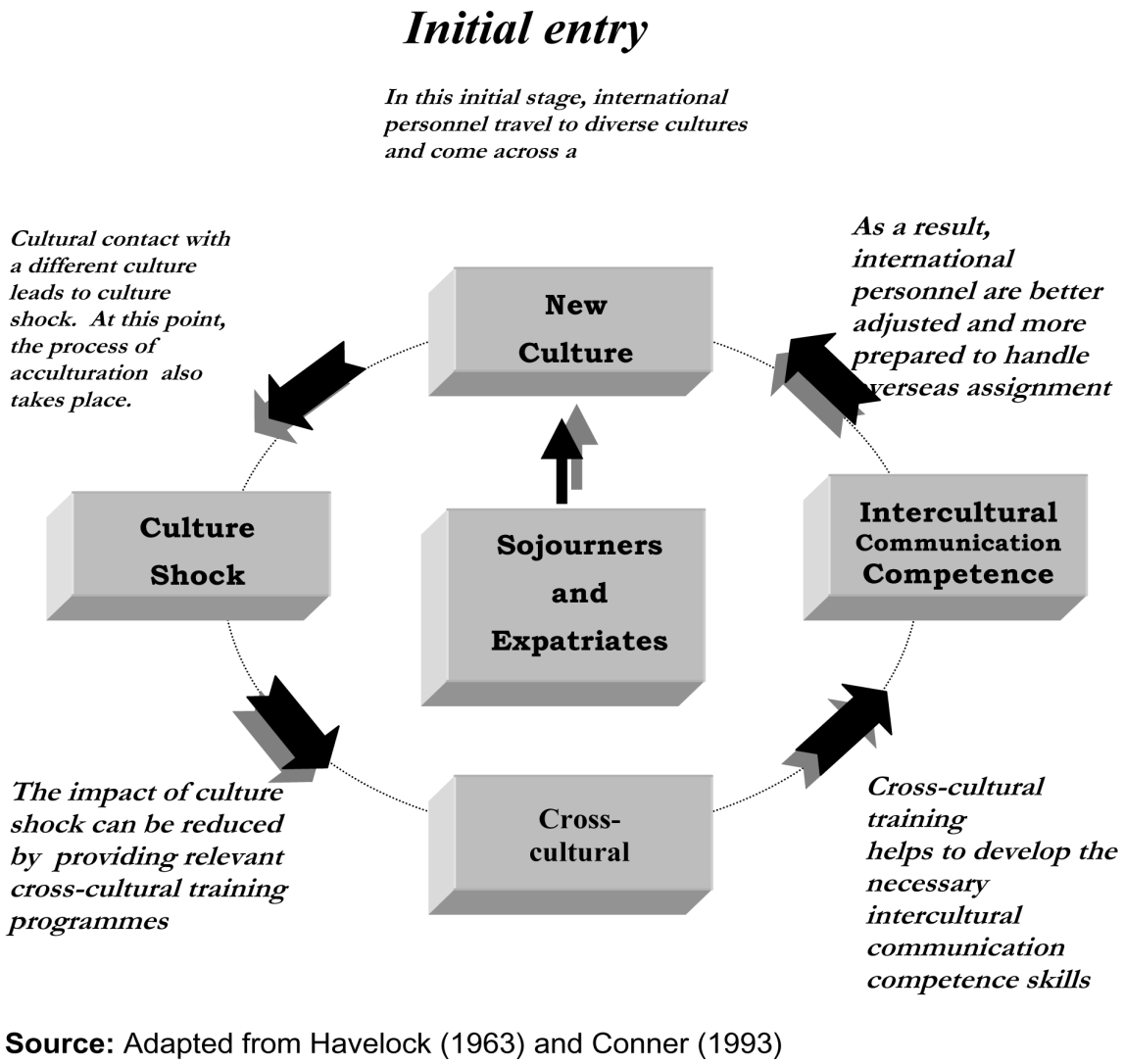
L'obiettivo principale di questi processi formativi è di ridurre al minimo lo shock culturale e di migliorare le loro capacità funzionali e le esperienze culturali (Baumgarten, 1995; Black e Mendenhall, 1990; Forster, 2000). In particolare, il CCT ha lo scopo di aumentare l'efficacia manageriale in

operazioni a livello mondiale come ad esempio le trattative internazionali, i processi decisionali, le relazioni con i clienti, e altri processi amministrativi (Harris e Moran, 1991).

Numerosi sono i benefici che derivano dalla formazione interculturale degli espatriati (Norhayati, 2000):

- un notevole vantaggio per le organizzazioni;
- un aiuto per migliorare e affrontare imprevisti o shock culturali in un nuova cultura;
- un mezzo per ridurre l'incertezza delle interazioni tra i cittadini locali;
- un mezzo per rafforzare la capacità degli espatriati di adattarsi e di ridurre lo stress e il disorientamento.

Norhayati sostiene che per comprendere meglio l'importanza della formazione culturale è utile analizzare il ciclo interculturale (Figura 2.1).



Source: Adapted from Havelock (1963) and Conner (1993)

Figura 2.1 – Il ciclo interculturale (Norhayati, 2000)

Questo modello si basa sul concetto di cambiamento culturale, ovvero sulla transizione tra la cultura d'origine e quella del nuovo paese. Il cambiamento culturale è concepito come un processo di *problem solving* a cui l'espatriato viene sottoposto nel momento in cui entra in contatto con una nuova cultura (Havelock, 1963; Conner, 1993).

In una prima fase l'espatriato subirà uno shock cosiddetto culturale dovendosi rapportare con una cultura diversa rispetto a quella d'origine. Successivamente, in una seconda fase, seguirà un adattamento da parte della persona alla cultura di destinazione; questo adattamento potrà essere parziale o totale, sarà influenzato da diversi fattori quali l'esperienza precedente, la durata del soggiorno, la distanza culturale, la formazione, le competenze linguistiche. Maggiore sarà la capacità degli utenti di integrarsi, minore sarà l'impatto con le diversità culturali. La capacità di adattamento e la riduzione dello shock iniziale possono essere sviluppate attraverso un'adeguata ed una efficace formazione culturale. Al termine del ciclo l'espatriato avrà acquisito una maggiore consapevolezza delle differenze culturali ed una maggiore flessibilità ed elasticità mentale che gli permetteranno di arrivare ad un buon livello di adattamento.

Landis e Brislin (1983) sostengono che la forza lavoro dal punto di vista culturale, sta diventando sempre più differenziata, ed è necessario offrire agli espatriati un'adeguata formazione in modo che siano in grado di affrontare efficacemente gli ostacoli e le difficoltà derivanti da ambienti nuovi e diversi. Fondamentale è anche lo sviluppo di competenze a livello di *comunicazione culturale* che permettano all'individuo di vivere e lavorare all'interno di un contesto internazionale in modo produttivo e significativo (Chen e Starosta, 1996).

L'obiettivo di questo capitolo è di approfondire le differenze culturali e l'impatto che esse hanno sul processo di adattamento dell'espatriato durante il suo incarico all'estero. Prima di analizzare gli strumenti della formazione interculturale e la sua progettazione, è utile definire il concetto di cultura.

2.1. La cultura e le sue dimensioni

Nel mondo moderno la cultura svolge un ruolo molto importante e significativo nel contesto lavorativo; basti pensare alla molteplicità di culture esistenti, alle tradizioni e ai riti che le caratterizzano e che, influenzano il modo di pensare e agire degli individui. Conoscere l'impatto della cultura sulla formazione degli espatriati è indispensabile per capire i diversi problemi che le imprese hanno dovuto affrontare e affrontano tuttora, a causa del fenomeno della globalizzazione dei mercati.

Definire e misurare la cultura è una delle principali sfide che caratterizza la metodologia di ricerca interculturale e non solo.

In letteratura una definizione molto usata e accreditata è stata quella di Geertz (1973), il quale considera la cultura come "*un modello di significati trasmesso storicamente, significati incarnati in simboli, un sistema di concezioni ereditate espresse in forme simboliche per mezzo di cui gli uomini comunicano, perpetuano e sviluppano la loro conoscenza e i loro atteggiamenti verso la vita.*". Questa definizione non è stata immune da critiche, alcuni autori sostennero che la cultura non è da considerarsi "ereditaria", non viene cioè trasmessa geneticamente tra una generazione e l'altra ma dev'essere intesa come un fenomeno sociale. Hofstede (1984) partendo dalla critica maturata a Geertz, suggerì che la cultura è una programmazione collettiva della mente che distingue i membri di un gruppo o una categoria di persone dagli altri. La cultura non è innata bensì è appresa: essa deriva dal contesto sociale in cui un individuo cresce, e si radica nell'uomo già nei primi anni di vita.

Altra definizione proposta è quella di Kluckhohn (1951) secondo il quale "*la cultura consiste nei modi di pensare, sentire e reagire, ed è acquisita e trasmessa principalmente da simboli nel corso del tempo, i quali rimangono generalmente condivisi all'interno di un gruppo e sono comunicati ai nuovi membri, al fine di servire come guida cognitiva o modello per le azioni future*".

Kloss (1981) racchiude in diversi punti le definizioni date dai vari autori rispetto al termine "cultura":

- la cultura non è innata, ma è acquisita, e si riferisce al comportamento umano;
- il comportamento è un insieme di atteggiamenti, che vengono trasmessi di generazione in generazione;
- la cultura è un insieme di comportamenti, in cui i singoli elementi hanno un rapporto reciproco;
- si riferisce al comportamento degli individui come membri di una comunità o di una società;
- la cultura fornisce agli individui gli strumenti in grado di interpretare il mondo che li circonda.

La ragione fondamentale per cui la cultura impatta nel CCT è che le procedure di formazione non sono solo delle attività intellettuali individuali, ma sono intese come un processo sociale che ha luogo nei diversi contesti culturali.

Per l'impresa, comprendere le differenti culture con cui vengono creati rapporti d'affari è di fondamentale importanza per avere successo ed un posto di prestigio all'interno del mercato globale. La crescente globalizzazione delle organizzazioni e le crescenti interdipendenze tra le nazioni, hanno reso necessaria una migliore comprensione delle influenze culturali sulla leadership e sulle pratiche organizzative (Hause et al, 2004).

Al fine di capire le differenze culturali, sono stati sviluppati diversi modelli, come ad esempio il modello di: Hall (1976), Hofstede (1980, 1983, 1984, 1991, 1997, 2001), Trompenaars (1993), Pinto (1994) e GLOBE (House et al, 2004). L'analisi di tali modelli culturali è essenziale in quanto definisce

i problemi di base che si riscontrano sia negli individui sia all'interno di gruppi (Kluckhohn e Strodtbeck, 1961; Inkeles, 1997).

Di seguito verranno spiegati i modelli culturali più interessanti per comprendere meglio le differenze culturali trai vari paesi.

2.1.1 Il modello di Hall

Edward T. Hall (1976), un noto antropologo culturale americano, studiando le differenze culturali tra le diverse società, identificò dei modelli culturali a cui poter paragonare, di volta in volta, i tratti caratteristici delle diverse culture. Egli riteneva che la cultura e la comunicazione fossero concetti indivisibili in grado di influenzarsi a vicenda. Ogni persona ha un proprio modo di comunicare che è determinato dalla cultura in cui è cresciuta, attraverso la quale ha appreso regole, norme, simboli e linguaggi che le permettono di acquisire valori e informazioni per comunicare con i membri del proprio gruppo.

Attraverso il suo modello, Hall (1966) spiega come le culture differiscono a seconda del contesto, del tempo e dello spazio personale. Rispetto al contesto, identificò due tipi di culture: una cultura ad alto contesto ed una di basso contesto.

- La cultura ad alto contesto si riferisce alle società consolidate da tempo che sono profondamente collegate tra loro. La comunicazione in queste società è implicita e indiretta. Il forte legame tra i membri appartenenti a tali società non rende necessaria una forte quantità di informazioni per un buon processo comunicativo. Il Giappone ed i paesi arabi sono un buon esempio di culture ad alto contesto.
- Nella cultura di basso contesto le persone tendono ad avere un sacco di connessioni, ma ogni legame serve ad uno scopo preciso ed è di breve durata. La comunicazione è chiara, diretta ed esplicita, gli scambi verbali contengono tutte la informazioni necessarie per comunicare. Un esempio sono l'Europa e gli Stati Uniti.

Un'altra classificazione rilevante di questo modello, si basa sulla concezione che hanno le varie culture del tempo, descritto come una sorta di “linguaggio silenzioso” che comunica significati e che pone ordine tra le attività. Hall (1983) ha riconosciuto due modelli di relazione al tempo d’organizzazione molto diversi, e spesso in contrasto tra loro: il tempo monocromatico (tipico delle culture a basso contesto) ed il tempo policromatico (culture ad alto contesto).

Nelle culture caratterizzate da un **tempo monocromatico**, le persone svolgono un’attività per volta, attribuendo molta importanza alle attività di pianificazione e alle scadenze. Inoltre agendo in una logica di *low-context,* necessitano di molte informazioni e lavorano in team organizzati.

Il tempo policromatico, invece, rappresenta l'approccio tipico delle culture mediorientali e latine. Gli individui in queste culture svolgono varie attività contemporaneamente, il livello di distraibilità è molto elevato, cambiano spesso i programmi e la puntualità non è un aspetto importante. Agiscono in una logica *high-contest* in quanto possiedono già le informazioni necessarie, le persone policromatiche preferiscono lavorare in un contesto flessibile e meno burocratizzato.

Per quanto riguarda l'ultimo punto di tale modello, lo spazio personale, Hall (1966) lo definisce come "*un limite visibile circondato da una serie di confini invisibili che sono difficili da definire, ma sono altrettanto reali. Questi confini iniziano con lo spazio personale del singolo e terminano con il suo "territorio"*".

Lo spazio personale è un esempio di forma di territorio mobile, in cui la gente a seconda della propria cultura e, di altri fattori quali la personalità, il sesso, l'età, le abitudini sociali e il proprio status, sente la necessità di stabilire delle distanze con gli altri. Ad esempio i giapponesi necessitando di poco spazio, tendono a stare vicino alle persone, un comportamento questo che potrebbe mettere a disagio un americano, abituato invece ad avere spazi più ampi. Ennesima differenziazione di Hall è quella tra il concetto di "alta e bassa" territorialità.

- L'alta territorialità è caratterizzata da una cultura a basso contesto. Le persone danno molta importanza alla proprietà e tendono a delineare i propri confini e a proteggerli. La sicurezza è un elemento fondamentale ed il loro spazio personale è perfettamente delineato.
- La bassa territorialità invece è caratterizzata da persone che attribuiscono meno importanza allo spazio e a i confini, tendono a condividere le loro proprietà ed il loro spazio personale è ridotto, un esempio è la cultura sudamericana.

Il modello culturale di Hall permette l'analisi dei rapporti e delle comunicazioni interculturali, basandosi sull'elemento più tangibile di una cultura, ovvero il linguaggio. Questo modello risulta però carente di dati empirici che non permettono di suddividere le varie nazioni all'interno della classificazione studiata dall'autore.

La tabella riportata di seguito (Tabella 2.1) illustra le differenze tra la cultura monocromatica e quella policromatica:

	Cultura Monocromatica	Cultura Policromatica
Relazioni interpersonali	Le relazioni interpersonali sono subordinate al programma.	Il programma è subordinato alle relazioni interpersonali.
Attività di coordinamento	Le attività sono coordinate attraverso una pianificazione, gli orari sono rigidi.	Le relazioni interpersonali coordinano l'attività, gli orari sono flessibili.
Gestione delle attività	Un compito alla volta.	Più compiti simultaneamente.
Pause e tempo personale	Sono considerati sacrosanti indipendentemente dai legami personali.	Dipendono dai legami personali.
Struttura temporale	Il tempo non è flessibile ed è tangibile.	Il tempo è flessibile e fluido.
Divisione tra lavoro e il tempo personale	Il tempo dedicato al lavoro è separato dal tempo personale.	Non sono separati.
Percezione organizzativa	Le attività sono isolate dall'organizzazione; i compiti sono misurati a seconda del tempo.	Le attività sono integrate all'interno dell'organizzazione; i compiti sono misurati come parte dell'obiettivo.

Tabella 2.1– Culture Monocromatiche e Policromatiche (Tamas, 2007

2.1.2 Le cinque dimensioni di Hofstede

Un altro modello usato in letteratura è quello di Hofstede, che tra il 1967 e il 1973 ha condotto una delle ricerche più approfondite sul modo in cui i valori della propria cultura influiscono notevolmente l'attività lavorativa. Hofstede basandosi su 160.000 questionari provenienti da 72 paesi diversi sviluppò un modello formato da cinque dimensioni attraverso il quale ha sintetizzato le caratteristiche culturali di ciascun paese. Elenco di seguito le cinque dimensioni individuate dall'autore.

1. Distanza del potere

"Come viene percepita la disparità del potere e come le decisioni di chi detiene il potere vengono accettate dai subalterni?"

Da un punto di vista manageriale, in una cultura con un'elevata distanza del potere, chi detiene il potere è visto come un leader forte, rispettato e temuto, ed i subordinati tendono a non mettere in discussione le loro decisioni, come in America latina, Francia, Spagna e gran parte dei paesi asiatici; invece, in culture con una bassa distanza di potere, come in quella americana, inglese ed il resto d'Europa, viene favorita la collaborazione tra le due parti, attraverso la consultazione e la partecipazione. Ad esempio, un dirigente originario di un paese con una grande distanza gerarchica si aspetterà dai suoi subordinati rispetto, timore e determinati comportamenti formali; contrariamente, i subordinati di un paese con una breve distanza gerarchica pretenderanno di essere ascoltati.

2. Individualismo/Collettivismo

"Quanto è importante la realizzazione individuale rispetto al lavorare in gruppo? È auspicabile essere responsabile per gli altri o si dovrebbe in primo luogo curare se stesso?"

Esistono culture in cui il senso di collettività ed i legami interpersonali sono più forti rispetto ad altri paesi in cui le esigenze del singolo sono più importanti rispetto a quelle del gruppo.

Chi appartiene ad una cultura collettivista come quella giapponese, trasferisce una parte della sua subordinazione al gruppo, e di conseguenza anche all'impresa; non è casuale che sistemi come il *Total Quality Management* che prevedono una forte responsabilizzazione della forza lavoro siano stati sviluppati in questo paese. Paesi come l'Italia, la Germania ed il Canada sono tendenzialmente individualisti; un uomo è in grado di badare a se stesso, all'organizzazione e alla famiglia. Basti pensare all'incidenza e all'importanza economica che rivestono le imprese a carattere familiare nella società italiana.

3. Mascolinità/Femminilità

"Cos'è più importante per una cultura? La competitività o le relazioni personali?"

Secondo Hofstede gli individui di un paese con un alto indice di mascolinità come il Giappone, gli USA e l'Italia tendono a dare più importanza al proprio status, quindi alla propria posizione lavorativa e sociale, al salario e all'opportunità di carriera; mentre gli abitanti di altri paesi come la Svezia, la Danimarca e l'Indonesia in cui l'indice di mascolinità è relativamente più basso, saranno propensi a ricercare modelli cooperativi, avranno un buon rapporto con i propri capi e saranno fedeli all'organizzazione.

4. Rifiuto dell'incertezza

"Qual'è l'atteggiamento verso il rischio e l'incertezza? Fino a che punto i membri di una cultura si sento minacciati da situazioni incerte o sconosciute?"

Le organizzazioni avverse al rischio daranno più importanza alla standardizzazione e alla sicurezza del posto di lavoro, minimizzando il rischio attraverso leggi e regole; al contrario, chi accetterà l'incertezza tollererà maggiormente le diverse opinioni, saranno più aperti all'innovazione e tenderanno a darsi regole meno rigide. In ambito contrattuale, se prendiamo come esempio un accordo commerciale tra un agente giapponese ed uno statunitense, ci saranno due idee riguardo lo stesso accordo, il primo tenderà a raggiungere un accordo di massima, mentre il secondo concentrato sui dettagli al fine di prevedere tutte le possibili variabili.

5. L'orientamento a lungo termine

"Che cos'è più importante per una cultura nel tempo? Passato, presente o futuro?"

Chi ha un orientamento a lungo termine tende ad essere perseverante, parsimonioso, e risparmiatore, con una visione diretta al futuro, un esempio attuale è l'economia cinese. Negli Stati Uniti invece, gli individui sono orientati al passato e al presente, rispettando le tradizioni e l'impegno per gli obblighi sociali.

Lo studio di Hofstede rimane tutt'oggi un'importante ricerca nell'ambito interculturale, sia per la quantità e qualità dei dati raccolti, sia perché è l'unico modello che permette, attraverso l'analisi delle cinque dimensioni, di comprendere meglio le differenze tra le culture (Box 2.1)

I punti di forza di tale modello sono:

- la numerosità delle nazioni studiate che rende tale ricerca la più appropriata per le comparazioni interculturali;
- gli aspetti studiati si riferiscono a questioni rilevanti in ambito del management internazionale e permettono di analizzare diversi ambiti di una cultura come l'educazione, il lavoro, la politica, la famiglia e danno la possibilità di fare una comparazione a livello internazionale;
- l'alta comparabilità tra le diverse culture derivata dall'utilizzo di un campione di intervistati presenti in 72 paesi.

Molti professionisti del settore della formazione interculturale, individuando le differenti dimensioni di questo modello e comparando i diversi paesi hanno trovato il modo per aiutare le persone a lavorare efficacemente in diversi contesti culturali.

Box 2.1 – Comparazione tra diverse culture

Utilizzando il modello di Hofstede e le sue classificazioni (appendice 1) è possibile, attraverso l'uso delle prime cinque dimensioni, fare una comparazione tra la cultura italiana e altre culture. In questo caso sono stati presi come riferimento per il confronto la Cina e il Brasile (Figura 2.2).

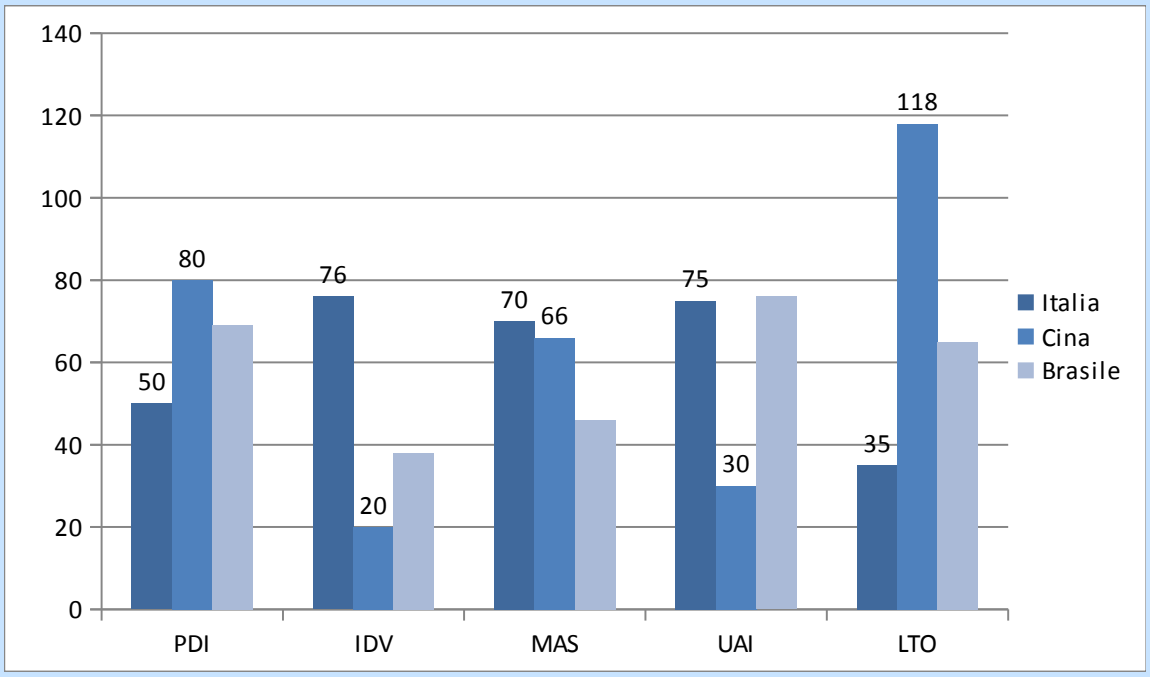


Figura 2.1 – Comparazione cultura italiana con cultura cinese e brasiliana.

Distanza del Potere (PDI) – L'Italia, con un punteggio di 50 nella classifica della distanza del potere, è un paese in cui la gerarchia è rispettata e le diseguaglianze sociali sono, almeno teoricamente, accettate. La diversa distribuzione del potere è giustificata dal fatto che, chi ha più potere, ha più vantaggi rispetto a chi non ne ha. Nelle aziende italiane è consuetudine che un manager ad alto livello abbia specifici benefici rispetto ai suoi subordinati (es: un posto auto personale, un assistente personale, un ufficio più grande). Situazione molto simile la si trova anche in Brasile (69), in cui lo *Status Symbol* del potere è ritenuto importante al fine di indicare la posizione sociale ricoperta. La Cina invece, si trova tra le posizioni più alte della classifica, con un punteggio di 80; questo significa che all'interno della società le disuguaglianze tra le persone sono accettate e il rapporto tra superiore e subordinato tende ad essere ben definito.

Individualismo (IDV) – L'Italia con un punteggio pari a 76 è considerata una cultura individualistica, soprattutto nelle grandi città del Nord Italia. La realizzazione personale è considerata l'obiettivo primario e le relazioni interpersonali hanno quasi sempre uno scopo secondario (come ad es. quello di ottenere un colloquio in una determinata azienda). Al contrario, Cina (20) e Brasile (38), sono ritenute culture altamente collettiviste che agiscono nell'interesse del gruppo. Nel lavoro è importante costruire rapporti duraturi e di fiducia, le relazioni personali prevalgono sull'attività lavorativa.

Mascolinità (MAS) – Italia (70) e Cina (66) sono considerate due società maschili, dove il successo è orientato e guidato. Agli italiani, fin da piccoli, viene insegnato che la concorrenza è necessaria e che essere vincitore è importante nella propria vita. Di conseguenza la rivalità tra colleghi è molto alta. Anche in Cina, il successo è considerato fondamentale, i cinesi preferiscono sacrificare la propria famiglia e il proprio tempo libero per il lavoro.

In Brasile (49) invece, il lavoro e il consenso sono ritenuti importatati nella vita delle persone, ma a differenza di altre culture, i brasiliani sono un popolo unito, dove il livellamento con gli altri e la simpatia per i più deboli vengono valorizzati e incoraggiati.

Rifiuto dell'incertezza (UAI) - Con un punteggio di 75 e 76, Italia e Brasile sono considerate società avverse al rischio. Queste società mostrano un forte bisogno di regole e di norme che le possano tutelare; basti pensare com'è complicata e ricca di norme, leggi e codici la nostra società. La Cina (30) è una società impregnata di pragmatismo e ambiguità, il rispetto delle leggi e delle norme molto spesso viene violato. Per tutelarsi dai rischi legati alla conduzione di un'azienda, gli imprenditori cinesi tendono ad aprire piccole e medie imprese, e nel 70%-80% dei casi tendono ad essere a conduzione familiare.

Orientamento a lungo termine (LTO) – La cultura italiana (34) è considerata una società orientata al medio termine con un gran rispetto per la storia e la tradizione. Al contrario di Cina (118) e Brasile (65) hanno un orientamento a lungo termine. La cultura cinese è caratterizzata da persistenza e perseveranza e le tradizioni sono plasmate alle richieste dell'economia moderna. Il Brasile invece è considerato come l'unica società non asiatica collocabile nelle società a lungo termine, come la cultura asiatica accettano più facilmente il cambiamento.

2.1.3 Le sette dimensioni della cultura di Trompeernaars

Nel 1998 Trompeennars e Hampden-Turner, prendendo come esempio il modello di Hofstede, pubblicarono "le sette dimensioni della cultura". Questo modello spiega le differenze culturali tra i paesi e le organizzazioni, mostrando come gestire le diversità in un ambiente aziendale eterogeneo. Secondo questo modello conciliare le differenze porta ad un vantaggio competitivo e accrescitivo per l'azienda. Di seguito presenterò nel dettaglio le sette dimensioni:

1. Universalismo vs particolarismo.

"Sono più importanti le regole o le relazioni?"

Nelle culture universalistiche le norme, i codici e i valori sono molto più importanti delle esigenze e delle relazioni tra gli individui come ad esempio in Svizzera e in Finlandia. Al contrario per un cultura particolaristica come quella venezuelana ed egiziana, i rapporti umani sono molto più importanti.

2. Individualismo vs collettivismo

"Bisogna operare come gruppo o come individui?"

Per una cultura individualista la felicità personale, la realizzazione ed il benessere vengono prima di quello della comunità (come ad esempio in Russia e in Repubblica Ceca). In una cultura comunitaria, invece gli individui danno maggiore importanza alla comunità rispetto al singolo (Indonesia e Giappone), ciò favorisce una forte identificazione con il gruppo di appartenenza.

3. Neutrale vs Affettivo

"Le emozioni vanno mostrate?"

In una società neutrale (come Giappone e Nuova Zelanda) mostrare emozioni e sentimenti non è permesso. Un esempio contrario è quello della società italiana in cui le persone esprimono in modo emotivamente forte i propri sentimenti, sia negativi che positivi.

4. Specifico vs Diffuso

"Fino a che punto bisogna essere coinvolti?"

In una cultura specifica gli individui separano i vari aspetti della propria vita (famiglia, lavoro, *divertimento).* Ogni problema o situazione viene prima analizzata prendendo in considerazione i dettagli e gli elementi specifici, unendoli per avere una visione globale. Le persone si concentrano

sui fatti, sulle norme e sui contratti. Al contrario nelle culture diffuse gli aspetti personali e quelli lavorativi sono connessi.

5. Status conquistato vs Status attribuito

"Il nostro status deve essere dimostrato oppure e già definito?"

Questa dimensione culturale è simile al concetto di distanza del potere di Hofstede e si riferisce al grado in cui gli individui percepiscono il loro status. In una cultura dove lo status è stato *conquistato*, gli individui si identificano per ciò che hanno realizzato, i loro risultati e le loro conoscenze; mentre, in una cultura dove lo status viene attribuito, la realizzazione personale verrà meno.

6. Tempo di orientamento

"Le cose devono essere fatte una alla volta oppure contemporaneamente?"

Bisogna considerare due aspetti dell'orientamento: il primo è il significato che una cultura da al passato, al presente e al futuro e il secondo è come il tempo venga strutturato. In una cultura orientata al passato, il futuro viene visto come una ripetizione di eventi ed esperienze precedenti. Nei paesi orientati al presente gli individui invece vivono giorno per giorno e non danno valore né al passato né al futuro. Nelle culture orientate al futuro gli individui si concentrano sulle prospettive future ed il passato non è significativo per gli eventi futuri. In questa ultima tipologia la pianificazione risulta essere una delle principali attività. Per quanto riguarda invece la strutturazione del tempo, una cultura può essere sequenziale oppure sincronica. In una cultura sequenziale gli individui fanno le cose una alla volta, mentre in una cultura sincronica le cose vanno fatte contemporaneamente, in quanto vi è la credenza che il tempo è flessibile ed intangibile.

7. Controllo interno vs Controllo esterno

"L'ambiente deve essere controllato o si deve lavorare con esso?"

Questa ultima dimensione pone l'accento sul fatto che ci siano culture che credano che l'ambiente debba essere controllato ed altre invece credono che l'ambiente li controlli. In una cultura interna, come quella statunitense, gli individui credono che ciò che accade sia la conseguenza del loro agire. Molti paesi asiatici invece credono che sia l'ambiente a modellare il destino, tipico delle culture esterne; l'umanità è vista come una delle forze della natura e quindi deve vivere in armonia con l'ambiente.

Attraverso questo modello si può ben capire come i valori della cultura nazionale siano più forti di quella organizzativa; sono fattori da tenere in considerazione nella formazione di team internazionali o quando si lavora con diverse culture o in altri paesi. Con questa classificazione i due autori vogliono

aiutare i manager a capire che l'individuo con il suo bagaglio di valori culturali influenzerà e sarà influenzato dal nuovo ambiente lavorativo. Una migliore comprensione ridurrà non solo il numero di incomprensioni e conflitti, ma anche i costi di coordinamento. Un altro aspetto importante sottolineato da Trompeennars e Hampden-Turner è che le persone provenienti da diversi *background* culturali fanno scelte diverse.

2.1.4 Il modello culturale di Pinto

Pinto (1994) critica il modello di Hofstede, definendolo frammentario e ristretto. Secondo Pinto la classificazione delle culture si deve basare sulle differenti norme e valori che caratterizzano i vari paesi. La struttura di una cultura può essere di tipo fine, detta cultura F, oppure grezza, la cultura detta G.

La *cultura fine* è legata alla tradizione ed è caratterizzata da regole di comportamento dettagliate e da una struttura fissa. Gli individui fanno parte di un gruppo nel quale i comportamenti sono già stati definiti anticipatamente, hanno una scelta limitata ed esiste una netta distinzione tra buono e cattivo, tra il sì e il no, ecc. Questa struttura è tipica della cultura turca, marocchina, cinese, italiana e vietnamita.

La *cultura grezza* invece è caratterizzata da regole meno definite e dall'accettazione del proprio modo di vivere. Gli individui fanno parte di diversi gruppi, ognuno con una propria funzione: amicizia, famiglia e lavoro. Un esempio sono la cultura olandese, francese, inglese e tedesca.

Questa distinzione si basa sulla differenza della visione del ruolo dell'individuo e dell'ambiente che lo circonda. In ogni cultura si manifestano caratteristiche sia della cultura G che della cultura F, ma l'intensità e la frequenza con cui certi aspetti sono più sentiti determina la struttura della cultura.

2.1.5 Lo studio Globe

Lo *studio* GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectivenes)* è un progetto fondato nel 1994 da Robert House con lo scopo di elaborare una teoria basata su dati empirici, che descriva, comprenda e preveda l'impatto di specifiche variabili culturali sulla leadership, sui processi organizzativi e sulla loro fiducia (House et al, 2002). Lo studio è servito per rispondere alle domande elencate qui di seguito:

- Ci sono comportamenti dei leader, attributi e pratiche organizzative universalmente accettate e efficaci in tutte le culture?

- Come gli attributi sociali e organizzativi delle culture influenzano i tipi di comportamento dei leader e delle pratiche organizzative?
- Qual è l'effetto di violare norme culturali relative alla leadership o alle pratiche organizzative?
- Qual è la posizione relativa di ciascuna delle culture all'interno delle nove dimensioni?
- Possono gli aspetti culturali sia universali che specifici del comportamento di un leader e delle pratiche organizzative essere spiegati attraverso una teoria che spiega le differenze sistematiche tra le culture?

Le culture sono state esaminate attraverso nove dimensioni, le quali hanno permesso di catturare le somiglianze e/o le differenze di norme, valori, credenze e pratiche delle molteplici società (Tabella 2.2). I ricercatori hanno raccolto ed esaminato dati provenienti da circa 17.000 dirigenti di 951 organizzazioni (finanza, industria alimentare e telecomunicazioni) che operano in 62 società di tutto il mondo (Shi e Wang , 2011). Di seguito saranno elencate le nove dimensioni elaborate nello studio GLOBE:

- Distanza del potere, il grado in cui la distribuzione del paese è percepita dai membri di una organizzazione.
- Rifiuto dell'incertezza, la misura in cui i membri di una società cercano l'ordine, la coerenza, la struttura, le procedure formalizzate e le leggi applicabili nella loro vita quotidiana.
- Collettivismo sociale, il livello in cui una società valuta e premia l'azione collettiva e la distribuzione delle risorse.
- Collettivismo di gruppo, livello in cui una società valorizza la coesione, la lealtà, l'orgoglio all'interno sia della famiglia che in un organizzazione.
- Assertività, il livello in cui le persone di una cultura sono assertive, conflittuali o aggressive.
- Uguaglianza di genere, grado in cui una cultura sostiene tale uguaglianza.
- Orientamento verso il futuro, la misura in cui i membri di una società o di un'organizzazione credono che la loro attuali azioni influenzeranno il loro futuro. Investono, pianificano e guardano al futuro per valutare gli effetti delle loro azioni in corso.
- Orientamento umano, il grado in cui le persone di una cultura sono altruiste, leali, generose, gentili.
- Orientamento al risultato, il livello in cui una società incoraggia e premia le persone per la propria prestazione.

Secondo tale studio, l'efficacia del leader è contestuale, nel senso che è incorporato in norme sociali e organizzative, nei valori e nelle credenze del popolo. Negli Stati Uniti un leader decisivo è rappresentato da chi prende decisioni rapide, mentre in Francia o in Germania, è colui che prende decisioni precise e deliberate.

GLOBE offre una prospettiva alternativa alle strutture esistenti in materia di dimensioni culturali. Rispetto ai quadri precedentemente esaminati, GLOBE rappresenta lo studio più completo fin oggi studiato, nonostante sia considerato uno tra i miglior studi negli ultimi anni, questo studio ha delle limitazioni. Il campione di ricerca è relativamente piccolo, con. Sebbene siano stati intervistati 17.300 persone, il campione non è ritenuto abbastanza grande per essere in grado di descrivere i valori sociali e le pratiche di 62 culture (media di circa 250 soggetti per cultura). Inoltre, sono stati intervisti solo dirigenti, un piccolo ed eterogeneo gruppo (Terlutter, Diehl e Mueller, 2005).

Dimensione	Punteggio alto	Punteggio basso
Distanza del potere	Marocco, Argentina, Thailandia, Spagna, Russia	Danimarca, Paesi Bassi, Sud Africa, Israele, Costa Rica
Rifiuto dell'incertezza	Svizzera, Svezia, Danimarca, Austria, Germania (ex occidentale)	Russia, Ungheria, Bolivia, Grecia, Venezuela
Collettivismo sociale	Iran, India, Marocco, Cina, Egitto	Grecia, Ungheria, Germania (ex orientale), Argentina, Italia
Collettivismo di gruppo	Ungheria, Polonia, Slovenia, Danimarca, Svezia	Danimarca, Svezia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Finlandia
Uguaglianza del genere	Ungheria, Polonia, Slovenia, Danimarca, Svezia	Sud Corea, Egitto, Marocco, India, Cina
Assertività	Germani (ex occidentale), Austria, Grecia, Stati Uniti, Spagna	Svezia, Nuova Zelanda, Svizzera, Giappone, Kuwait
Orientamento verso il futuro	Singapore, Svizzera, Paesi Bassi, Canada (inglese), Danimarca	Russia, Argentina, Polonia, Italia, Kuwait
Orientamento al risultato	Singapore, Hong Kong, Nuova Zelanda, Taiwan, Stati Uniti	Russia, Argentina, Grecia, Venezuela, Italia
Orientamento umano	Filippine, Irlanda, Malesia, Egitto, Indonesia	Spagna, Francia, Singapore, Brasile

Tabella 2.2 - Suddivisione dei paesi a seconda del punteggio e delle dimensioni del progetto GLOBE (Kreitner e Kinicki, 2004)

2.1.6 Conclusioni

Come è evidente dai diversi modelli descritti, a seconda dei vari aspetti della società, delle credenze, delle norme e dei valori, ci sono modi diversi per rappresentare le differenze culturali. Questa mancanza di convergenza presenta delle sfide sia per i ricercatori che tentano di studiare le influenze culturali, sia per i manager che devono adattarsi alle diverse culture. Per comprendere queste differenze, non bisogna soffermarsi su un preciso modello, ma integrare e adattare le varie teorie in base alla loro utilità, in modo tale da capire la gestione e il business delle organizzazioni da un diverso

punto di vista. Presi insieme questi modelli culturali offrono una serie di dimensioni in cui è possibile comparare le diverse culture, e classificarle attraverso dei dati numerici. E' possibile secondo il modello di Hofstede individuare la distanza di potere tra i diversi paesi: la Germania, nella classifica della distanza del potere, ha un punteggio di 35 mentre la Francia 68, questo suggerisce che rispetto alla Francia, la società tedesca è più egualitaria.

Queste valutazioni possono però essere solo indicative, forniscono una spiegazione di come questi paesi possono variare culturalmente (Bhagat e Steers, 2009).

Hofstede osserva che in alcune culture il relativismo è necessario, in quanto è difficile stabilire dei criteri assoluti su ciò che nobile o ciò che non lo è. Le persone sviluppano i propri valori culturali in base all'ambiente in cui vivono e in base a come sono stati formati. Non tutti all'interno di una società si adattano al proprio modello culturale, ma vi è una sufficiente regolarità statistica per definire gli andamenti e le tendenze. Queste tendenze non devono essere usate per creare degli stereotipi, ma devono essere riconosciute come diversi modelli di valore e di pensiero. In un mondo multiculturale è necessario collaborare per raggiungere obiettivi pratici senza richiedere a tutti di pensare, agire e credere allo stesso modo (Marcus e Gould, 2000).

2.2 Cross-cultural adjustment

Gli espatriati differiscono da altri viaggiatori, come turisti o emigranti, in termini di durata e motivo del viaggio. Solitamente essi trascorrono dai sei mesi ai cinque anni in un paese estero, a seguito di uno specifico scopo o motivo lavorativo (Furnham, 1988). La fase di trasferimento pone l'espatriato in condizione di dover fare i conti con i nuovi aspetti legati alla nuova cultura. Lo sviluppo di un processo di adattamento permette all'espatriato di adattarsi, psicologicamente e fisicamente, alle nuove circostanze, portando una maggior armonia tra l'individuo e il nuovo ambiente durante tutto l'incarico. Fin dai primi studi, l'adattamento culturale (CCA), è stato definito come il processo attraverso il quale gli espatriati si adattano a vivere e a lavorare in una cultura straniera, ovvero il grado in cui il benessere psicologico e la familiarità sono da essi percepiti nei diversi aspetti del nuovo ambiente (Black, 1988). Il CCA è il processo attraverso il quale l'espatriato riduce l'incertezza e lo stress che deriva dal trasferimento ed inizia a sentirsi accettato dal nuovo contesto culturale, armonizzandosi con esso. Molti studi hanno definito il processo di adattamento come un processo psicologico, che inizia a livello sociale, nel momento in cui l'espatriato entra in contatto con un ambiente culturale diverso dal proprio (Moyerman e Forman, 1992). Successivamente al primo contatto con la nuova cultura l'espatriato attraverserà diverse fasi, illustrate nella teoria *U-curve* (Lysgaard, 1955; Black e Mendenhall 1990; Usunier 1998), che ne determineranno il successo o il fallimento dell'incarico estero.

Fasi della teoria U-curve

- *Luna di miele.* E' la tipica esperienza che un individuo fa quando va in viaggio. La prima fase del processo di adattamento è caratterizzata da euforia, interesse, eccitamento, insonnia, aspettative positive e idealizzazione della nuova cultura. Emozioni simili a quelle vissute durante la luna di miele o le vacanze, in cui le persone si trovano ad avere rapporti superficiali con altri individui solitamente all'interno di hotel, aeroporti, ristoranti e non interagiscono direttamente con la cultura locale. Può durare da qualche giorno a qualche settimana fino a un massimo di sei mesi.

- *Crisi.* Meglio nota come shock culturale, questa fase inizia nel momento in cui l'espatriato comincia ad interagire con la cultura e l'ambiente del nuovo paese. Può iniziare con una vera e propria crisi o con un serie di problemi ed esperienze negative che possono diventare sempre più gravi; le differenze culturali diventano irritanti. Gli espatriati cominciano a provare sentimenti di frustrazione, confusione, rabbia, impotenza e la mancanza di controllo della propria vita che, senza un adeguato supporto da parte dell'organizzazione, può causare un ritorno prematuro dell'incarico estero. Questa fase può iniziare subito dopo l'arrivo o qualche settimana dopo.

- *Adattamento.* E' caratterizzata da una maggiore consapevolezza ed accettazione delle differenze culturali, l'espatriato comincia ad adattarsi al nuovo ambiente e ad acquisire comportamenti, norme e valori propri del paese ospitante. In questa fase i problemi non sono ancora finiti, ma le persone cominciano ad imparare e a sviluppare atteggiamenti positivi necessari per far fronte ai cambiamenti che derivano dal nuovo incarico estero.

- *Padronanza della cultura.* In questa ultima fase l'individuo si adatta alla nuova cultura gestendo con successo i problemi e le difficoltà che essa comporta.

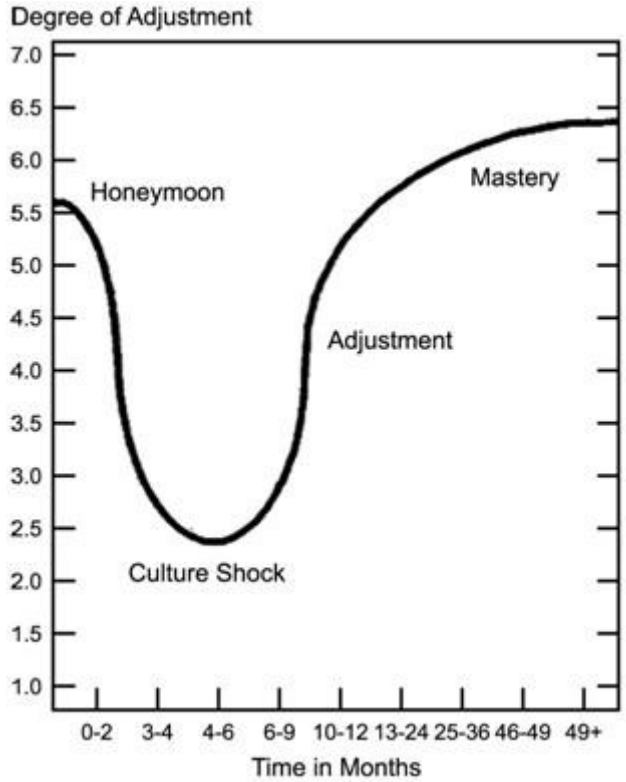


Figura 2.3 – Curva a U dell'adattamento interculturale (Baldwin, 2011)

La successione delle diversi fasi nella teoria *U-curve* (Figura 2.3) suggerisce che, con il tempo, l'espatriato sviluppi una maggiore comprensione della cultura e aumenti la propria qualità di vita all'interno del paese ospitante. Inizialmente l'espatriato non percepisce le diverse difficoltà che un trasferimento all'estero comporta, in quanto è pervaso da un'infatuazione culturale, dovuta principalmente dalle novità dell'ambiente. Una volta superata questa prima fase di euforia, l'individuo comincia a riconoscere di non essere sufficientemente preparato per affrontare l'ambiente che lo circonda, ed entra in un periodo di crisi. L'adattamento è una fase caratterizzata da un crescente grado di soddisfazione nel riuscire a far fronte alla nuova situazione. Tale soddisfazione nasce da una migliore conoscenza di come funzioni il nuovo ambiente, questo comporta oltre che un aumento delle aspettative realistiche della cultura e della gente, anche il desiderio di integrarsi con essa (Usunier, 1998).

Le diverse fasi si susseguono a seconda della distanza percepita tra le diverse culture; se la cultura ospitante è simile a quella d'origine, il processo di adattamento sarà breve, al contrario se le due culture sono molto differenti, l'espatriato avrà più difficoltà ad adattarsi e impiegherà più tempo. In questo modello teorico il grado di adattamento è misurato non in base alla conformità con la cultura ospitante,

ma in termini di benessere e soddisfazione, di atteggiamenti, di contatti con i cittadini e al livello di adattamento o difficoltà con gli aspetti del nuovo ambiente (Torbiorn 1982, Black e Mendenhall 1990).

Il processo di adattamento è determinate nel successo dell'incarico estero. Gli espatriati che si sono adeguati alla cultura sono più aperti e più propensi ad apprendere nuovi aspetti della vita sociale e lavorativa (Church, 1982); al contrario, coloro che non riescono ad adattarsi vivono in uno stato di ansia, incertezza e stress che può condurli ad un ritorno prematuro (Richards, 1996). Per comprendere meglio l'importanza dell'adattamento culturale, nel paragrafo successivo, saranno esaminati diversi modelli che determinano, a seconda dei diversi autori, i fattori che incidono maggiormente sull'incarico estero.

2.3 I modelli di adattamento culturale

In letteratura, nonostante non ci sia una teoria globale sul processo di adattamento, molti studi ritengono che le persone quando si trasferiscono all'estero sono influenzate da diversi fattori che ne determinano il successo.

2.3.1. Il modello integrativo dell'adattamento interculturale

Inizialmente considerato come un costrutto unidimensionale (Torbiorn, 1982), il processo di adattamento è stato in seguito rivisto e interpretato secondo una logica multidimensionale, la quale si basa su tre aree specifiche (Black et al., 1991):

- l'adattamento al lavoro, inteso come il grado di adattamento ai valori, allo standard di performance e alle differenti aspettative del nuovo posto di lavoro (Black, Morrison, e Gregersen, 1999);
- l'adattamento relazionale, che prevede l'interazione con i membri della comunità ospitante sia all'interno che all'esterno dell'ambiente lavorativo e
- l'adattamento generale, che comprende tutti gli aspetti che riguardano il paese ospitante come il clima, il cibo, la salute, l'abitazione, e lo shopping (Black e Stevens, 1989).

Ognuna di queste variabili avrà un impatto diverso su ogni aspetto dell'adattamento (lavoro, relazioni e generale). Ad esempio, le variabili specifiche del lavoro fanno esclusivo riferimento al loro contesto e non a quello generale, viceversa le variabili non professionali come l'adattamento della famiglia e la somiglianza culturale sono associate all'adattamento generale. Le variabili suddette sono rappresentate nel modello integrativo dell'adattamento culturale (Fig. 2.4), che prendendo come

riferimento il modello di Black et al. (1991), illustra gli elementi chiave che impattano sugli aspetti dell'adattamento.

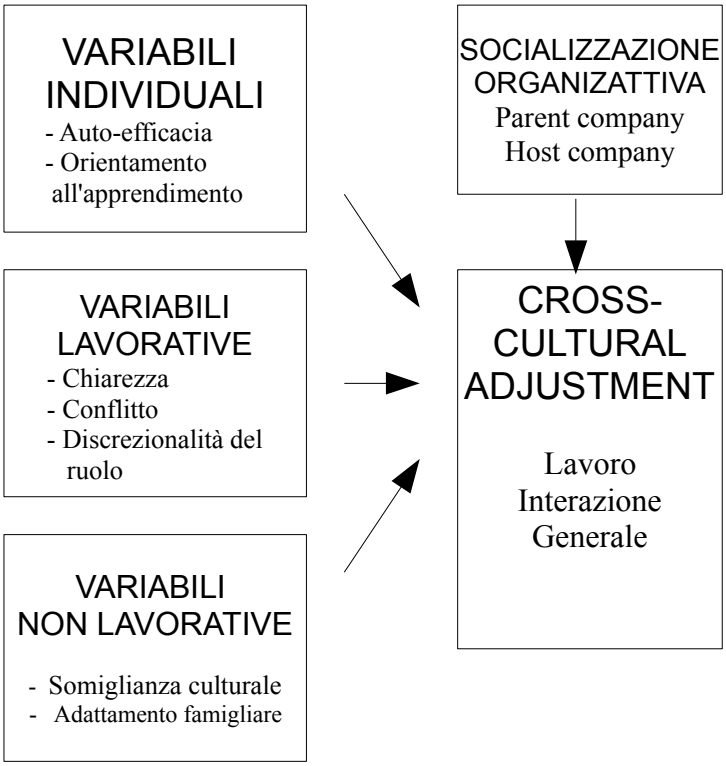


Figura 2.4 – Modello integrativo dell'adattamento interculturale (Palthe, 2004)

Variabili individuali: Auto-efficacia e orientamento all'apprendimento.

L'auto-efficacia è definita come "*l'insieme di convinzioni che le persone possiedono riguardo alle proprie capacità di organizzare ed eseguire azioni necessarie al raggiungimento dei propri scopi*" (Bandura, 1977). E' considerata un'importante variabile motivazionale che incide positivamente sia sull'adattamento al lavoro che su quello relazionale.

L'orientamento all'apprendimento è stato ritenuto da Porter e Tansky (1999) una dimensione rilevante per il successo dell'espatriato. Un espatriato con un elevato orientamento all'apprendimento sarà più propenso ad acquisire maggiori informazioni e *feedback*. E' positivamente correlato a tutti i tre aspetti dell'adattamento.

Variabili lavorative: Chiarezza, conflitto e discrezionalità del ruolo.

La chiarezza del ruolo è intesa come il livello di certezza che circonda le aspettative del ruolo ricoperto. E' una variabile importante, in quanto un ruolo chiaro è ben definito permette all'espatriato di adattarsi più facilmente ed evitare incertezza e malintesi con la propria società (Aycan, 1997). Ha un impatto positivo sia sull'adattamento al lavoro che su quello relazionale. Il conflitto di ruolo deriva dall'incompatibilità tra le esigenze del ruolo e le aspettative del nuovo posto di lavoro (Ilgen e Hollenbeck, 1991). Questa variabile lavorativa è negativamente correlata con l'adattamento, e impedisce all'espatriato di integrarsi con l'ambiente lavorativo. Inoltre, dato che l'adattamento relazionale comprende sia le relazioni interpersonali che quelle lavorative con cittadini ospitanti, il conflitto di ruolo può influenzare in modo negativo anche le interazioni sul posto di lavoro. La discrezionalità del ruolo permette alle persone di adattarsi al posto del lavoro, modificandolo, in questo modo la persona si adatta più velocemente, in quanto il ruolo viene modificato in base alle caratteristiche dell'espatriato (Nicholson, 1984). E' correlato positivamente sia con l'adattamento al lavoro che con quello relazionale.

Variabili non lavorative: somiglianza culturale e l'adattamento familiare.

La somiglianza culturale è definita come la distanza culturale percepita tra la cultura locale e quella di appartenenza (Church, 1982). La prima cosa che un espatriato fa, una volta arrivato nel nuovo paese, è di capire in che misura la nuova cultura è simile alla propria (Aycan, 1997). Maggiore sarà la distanza percepita tra le due culture, maggiore sarà la difficoltà dell'espatriato ad adattarsi e di comprendere i comportamenti dei cittadini ospitanti (Black, 1990; Black e Stevens, 1989; Parker e McEvoy, 1993). Essendo una variabile non lavorativa, la somiglianza culturale, sarà associata positivamente all'adattamento generale e relazionale.

L'adattamento familiare, invece è il grado in cui il benessere psicologico e la familiarità sono percepiti dal coniuge e/o dalla famiglia nella nuova cultura. Considerato uno dei principali fattori predittivi dell'adattamento dell'espatriato (Stroh, Dennis e Cramer, 1994), l'incapacità dei familiari di adattarsi è una tra le maggiori cause di fallimento dell'espatrio (Tung, 1981). Ricerche empiriche hanno dimostrato che tra l'adattamento interculturale e la capacità della famiglia ad adattarsi ci sono forti legami, specialmente con l'adattamento generale e relazionale.

Socializzazione organizzativa.

E' definita come il processo mediante il quale un individuo comincia ad apprezzare i valori, i comportamenti e le conoscenze sociali del nuovo paese (Chatman, 1991). La socializzazione degli

espatriati può essere vista come il processo in cui le norme e i valori dei cittadini ospitanti si allineano con quelli dell'espatriato. E' importante che un espatriato abbia una doppia comprensione dei valori, comportamenti e conoscenze sociali, in quanto gli permette di assumere un ruolo organizzativo sia nella propria impresa che in quella ospitante. La socializzazione organizzativa incide positivamente su tutti i tre aspetti dell'adattamento interculturale.

Questo modello mette in evidenza l'importanza di ciascuna delle variabili sopra descritte su ogni aspetto dell'adattamento culturale. Si tratta di un contributo importante, in quanto il modello e le sue variabili possono essere utilizzati come un quadro concettuale per orientare le ricerche future sull'adattamento culturale.

2.3.2 Le dimensioni dell'adattamento interculturale

Molti studiosi ritengono che le dimensioni dell'adattamento non sono abbastanza conosciute per permettere alle imprese di conoscere i fattori chiave che determinano il processo di adattamento e che permettono di progettare strumenti di selezione e programmi di formazione efficaci, attraverso i quali gli espatriati possano acquisire le competenze necessarie per affrontare il nuovo ambiente (Mendenhall e Oddou, 1985). Tuttavia, una revisione degli studi empirici sull'adattamento dell'espatriato in un incarico estero ha rivelato quattro dimensioni che compongono il processo di adattamento e che sono direttamente correlate al successo dell'incarico (Mendenhall, Dunbar eOddou, 1987), queste sono:

- l'a*uto-orientamento.* Questa dimensione comprende le attività e gli attributi che servono a rafforzare l'autostima, la fiducia e l'igiene mentale dell'espatriato. E' composta da tre sub-fattori quali: la sostituzione, la riduzione dello stress e la competenza tecnica. Questi fattori comportamentali hanno come obiettivo di salvaguardare l'espatriato e i suoi interessi, in modo tale che esso si senta al sicuro durante tutto l'incarico e si adattati alla nuova cultura. E' dimostrato che un'autostima elevata rende l'espatriato in grado di sostituire le attività abitudinarie del paese di origine con altre all'interno della nuova cultura, di avere le competenze necessarie per ridurre lo stress e per realizzare gli obiettivi per cui è stato assegnato.
- *L'orientamento verso gli altri*. Comprende tutte le attività e gli attributi che consentono all'espatriato di interagire con i cittadini locali. Lo sviluppo di relazioni e il desidero di comunicazione sono i fattori che compongono questo orientamento. Gli espatriati che sono in grado di stabilire relazioni significative con persone di culture diverse si integrano con più

facilità al nuovo ambiente e soddisfano le proprie esigenze (Hammer et al., 1978). Inoltre il desiderio di comunicazione è correlato ad altre variabili come la comprensione degli usi e costumi, il desiderio di relazionarsi con la nuova cultura e la fiducia ad interagire con altre persone.

- *L'orientamento percettivo.* E' la capacità dell'espatriato di capire i comportamenti del paese ospitante. Questo orientamento permette agli espatriati di rendere più semplice il processo di adattamento in quanto rende l'espatriato più propenso a non giudicare le abitudini e i costumi della nuova cultura, più flessibile e con una maggiore consapevolezza di prevedere i comportamenti delle persone appartenenti al nuovo contesto socio-culturale, con la conseguente riduzione dell'incertezza nelle relazioni interpersonali.
- *La resistenza culturale.* Questa quarta dimensione si riferisce alla distanza che l'espatriato percepisce tra le due culture (Mendenhall e Oddou, 1985). L'espatriato incontrerà maggiore difficoltà di adattamento in funzione di quanti valori differenti percepisce rispetto la sua cultura di origine. Compito dell'impresa è di tener conto della durezza della cultura del paese quando invia il proprio dipendente all'estero

Questo modello ha fornito ai ricercatori una base teorica per esaminare le differenze individuali e i fattori che influenzano il processo di adattamento. Le procedure di selezione e formazione non dovrebbero più concentrarsi solo sulle competenze tecniche, ma anche su altri criteri relativi alla quattro dimensioni sopra citate. Per un'adeguata preparazione dell'espatriato a vivere e lavorare in un ambiente estero, il programma di formazione dovrebbe orientarsi in tutte queste dimensioni, focalizzandosi sulla valutazione dei punti di forza e debolezza di quest'ultimo. Tuttavia, questo modello non tiene in considerazione, nel processo di adattamento dei fattori importanti legati al lavoro e all'ambiente organizzativo (Lee, 2007).

2.3.3 Il modello concettuale di adattamento dell'espatriato

Gregersen e Black (1991) prendendo come riferimento precedenti modelli (ad esempio, Black, Mendenhall e Oddou, 1991; Naumann, 1992), presentano un modello concettuale che identifica a livello individuale e organizzativo i fattori antecedenti all'adattamento. Il motivo principale che spinse i due autori a creare tale modello fu la mancanza da parte degli altri studi di prestare attenzione agli aspetti organizzativi precedenti all'adattamento (Aycan,1997).

Nei processi di adattamento sono stati individuati tre aspetti: *l'adattamento psicologico, socio-culturale e lavorativo*. L'adattamento psicologico è inteso come il mantenimento di una buona salute

mentale o meglio, del benessere psicologico, che permette alla persona di sentirsi soddisfatto e sereno. Il secondo aspetto si riferisce al progresso individuale all'interno della società e alla capacità di *problem solving* nel gestire i problemi in situazioni non lavorative (Searle e Ward, 1990). Infine, l'adattamento al lavoro che consiste nell'apprendere comportamenti che permettono all'espatriato di compiere in maniera efficace il proprio lavoro e di avere atteggiamenti positivi nei confronti del nuovo incarico (Aycan e Berry, 1996; Hawes e Kealey, 1981).

L'adattamento psicologico caratterizzato da un basso livello di stress e da un alto livello di soddisfazione, aumenta l'impegno e la performance degli individui. Il modello concettuale di adattamento (figura 2.5) prendendo come riferimento le caratteristiche individuali e organizzative nei periodi di pre-partenza e di post-arrivo, esamina i fattori che portano al successo l'adattamento psicologico, socio-culturale e lavorativo. In questo paragrafo considereremo solo la fase che precede la partenza dell'espatrio.

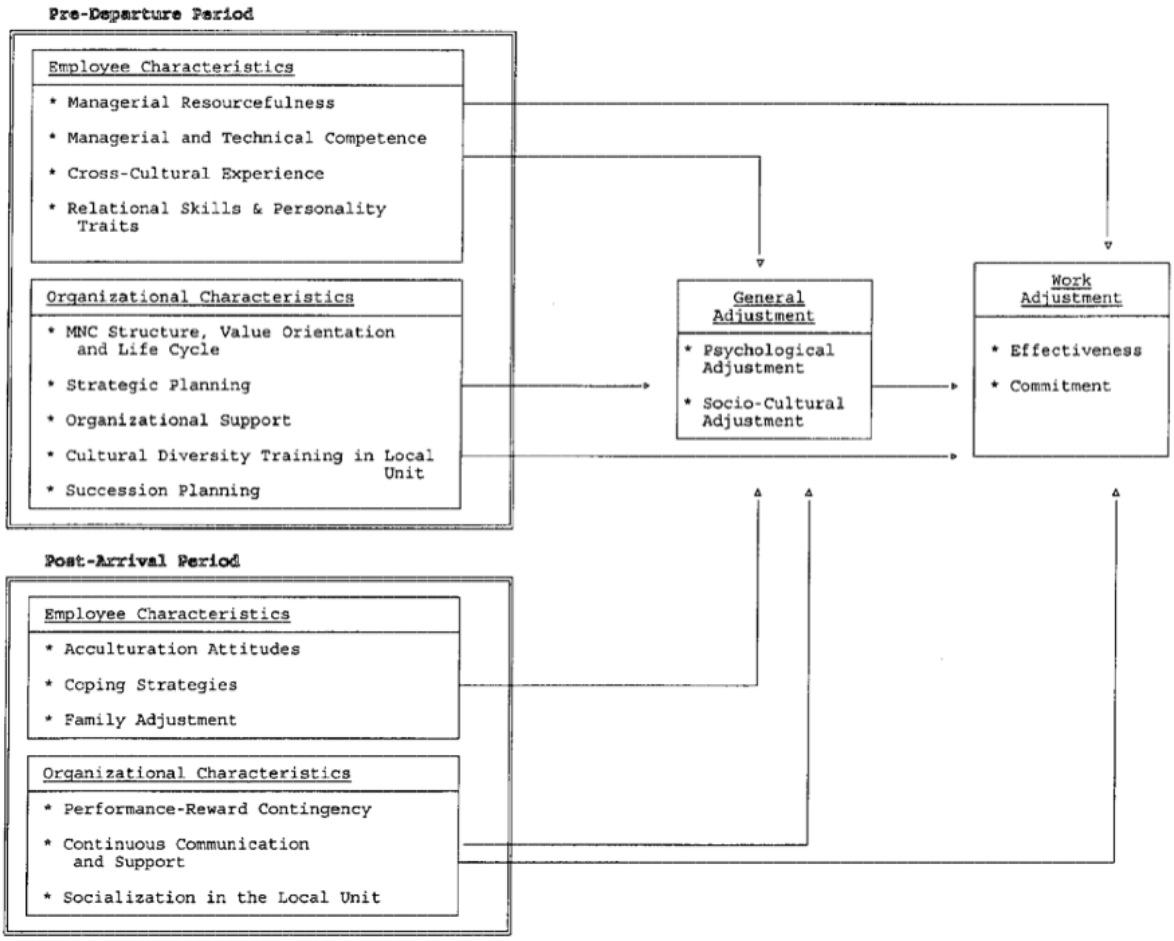


Figura 2.5 – Modello concettuale di adattamento dell'espatriato (Gregersen e Black, 1991)

Le caratteristiche dei dipendenti

In questa sezione vengono esaminate le caratteristiche dei dipendenti, queste incidono positivamente o meno, sul successo di adattamento della persona. Gli aspetti caratteriali sono particolarmente rilevanti nella fase di selezione.

L'intraprendenza manageriale

Il concetto di intraprendenza manageriale è stato proposto da Kanungo e Misra (1992) per identificare le competenze e le risorse necessarie che permettono all'espatriato di adattarsi con successo al nuovo ambiente lavorativo e culturale. Gli elementi su cui si basa l'intraprendenza manageriale sono le capacità mentali che facilitano il processo di adattamento, e che, secondo tale modello, sono suddivise in *competenze affettive*, *intellettuali* e quelle *orientate all'azione*. Le competenze affettive comportano il controllo delle tendenze aggressive e regressive, la riduzione di un'eccessiva eccitazione, lo sviluppo di un orientamento al problema e l'aumento dell'interesse e dell'impegno per affrontare il nuovo contesto. Le competenze intellettuali analizzano l'obiettivo attraverso il pensiero analitico, generano informazioni diagnostiche per valutare la situazione, pianificano corsi d'azione alternativi e rafforzano l'auto-efficacia. Infine, le competenze orientate all'azione comprendono l'attenzione ai dettagli, la preoccupazione, la sensibilità interpersonale, l'empatia e tutti gli atteggiamenti di supporto necessari per ottenere l'accettazione da parte dei cittadini locali. Tutte queste competenze permettono di affrontare lo stress e di aumentare l'efficacia dell'adattamento dell'espatriato sia in situazioni lavorative che sociali.

Le competenze tecniche e manageriali

Le competenze sono, come scritto sopra, un altro fattore che incide sul successo dell'adattamento (Bardo, 1980; Hawes e Kealey, 1981). I motivi principali sono essenzialmente tre: in primo luogo l'esperienza aiuta a ridurre le incertezze legate al nuovo posto di lavoro e lo stress; in secondo luogo, le competenze aumentano la fiducia in se stessi, incoraggiando gli espatriati a eseguire nuovi comportamenti ed apprendere con più facilità la nuova cultura (Bandura, 1977); infine, servono a dimostrare di avere le caratteristiche e le capacità necessarie per svolgere il proprio lavoro, aumenta la fiducia e la collaborazione da parte dei colleghi (Zeira e Banai, 1985).

L'esperienza interculturale

Una precedente esperienza culturale è considerata un importante fattore per il successo dell'adattamento, in quanto avendo già vissuto un esperienza simile, l'espatriato si adatterà con più facilità al nuovo incarico (Church, 1982; Searle e Ward, 1990). L'espatriato nel corso delle esperienze precedenti acquisisce le competenze necessarie per affrontare le incertezze che derivano dal nuovo

ruolo ed ha aspettative più realistiche riguardo al grado di difficoltà derivante dall'espatrio. La natura dell'incarico precedentemente svolto e il tempo passato tra il precedente e l'attuale incarico (Black, Gregersen and Mendenhall, 1992) sono i fattori principali che moderano la relazione tra l'adattamento e l'esperienza passata. Incarichi ravvicinati e con ruoli simili permetteranno all'espatriato di prepararsi psicologicamente con più facilità al nuovo incarico.

Le competenze relazionali e i tratti della personalità

I rapporti interpersonali facilitano la gestione dello stress durante l'incarico internazionale. Ci sono due elementi importanti da considerare: la flessibilità culturale e la risoluzione dei conflitti. La flessibilità culturale si riferisce generalmente alla capacità di orientarsi in una nuova cultura (Black, 1990; David, 1976), alla mancanza di pregiudizio verso i cittadini locali, alla volontà di cambiare i propri comportamenti e apprendere la nuova cultura, integrandosi con essa (Hawes e Kealey, 1981; Ruben e Kealey , 1979). La risoluzione dei conflitti invece è l'abilità che permette all'espatriato di far fronte allo stress che deriva dai conflitti interpersonali, attraverso la comprensione di differenti punti di vista, la capacità di relazionarsi e di creare un approccio collaborativo con i cittadini locali (Aycan, 1997). Entrambe le competenze facilitano l'adattamento psicologico, socio-culturale e del lavoro.

I tratti della personalità invece sono utilizzati per predire il comportamento sul lavoro (Adler, 1996; Buss, 1989; Costa, 1996). Le persone con forti tratti della personalità hanno più probabilità di avviare e mantenere delle interazioni significative con i cittadini ospitanti, e mostrano più interesse per l'apprendimento della nuova cultura. Estroversione, piacevolezza e apertura sono tratti di personalità che facilitano l'adattamento.

Le caratteristiche organizzative.

In questa sezione saranno esaminati tutti i fattori che incidono sulle responsabilità della multinazionale nella preparazione dell'espatriato.

La struttura della multinazionale, l'orientamento e il valore del ciclo di vita

Una multinazionale, a seconda della propria struttura, dell'orientamento e del suo ciclo di vita, determina la formazione culturale per i propri espatriati. Un'impresa internazionale che si trova nella fase iniziale del suo ciclo di vita e necessita di un unità locale che rispecchi la sede centrale, invierà un proprio dipendente per gestire il funzionamento dell'unità secondo la propria cultura e politica aziendale. L'organizzazione presterà poca attenzione alla formazione culturale dell'espatriato in quanto non considererà il nuovo contesto socio-culturale, economico e politico. Di conseguenza, come detto più volte in questo capitolo, avrà più difficoltà ad adattarsi al nuovo paese.

Al contrario, un'impresa con un orientamento policentrico e in fase di pianificazione strategica, preparerà i propri espatriati in modo tale che essi siano in grado di fornire supporto ai dipendenti delle varie unità locali e tengano conto delle esigenze del mercato locale. Tale modello organizzativo è caratterizzato da cooperazione e da integrazione della forza lavoro. Pertanto, la formazione culturale è parte integrante della fase di preparazione.

La pianificazione strategica

Pianificare il processo di selezione e formazione, soprattutto nella fase che precede la partenza, è per l'impresa internazionale un procedura importante: individua e anticipa i problemi di adattamento, e determina, a seconda dell'obiettivo strategico scelto, i criteri e le tecniche necessarie.

Ad esempio, un'impresa che ha come obiettivo l'invio di un proprio dipendente presso una propria unità estera per facilitare la comunicazione tra quest'ultima e la sede principale, terrà conto nella fase di formazione di sviluppare le abilità di comunicazione dell'espatriato e cercherà di prepararlo in modo tale che esso si integri nel nuovo contesto culturale senza subire stress, conflitti e incomprensioni.

Il supporto organizzativo

L'espatrio è un evento stressante, che porta a cambiamenti sostanziali sia nella vita sociale che professionale di un individuo, ed è per questo che il supporto sociale e logistico da parte dell'organizzazione è fondamentale. Alloggi, scuola, assicurazione medica, requisiti legali per l'ingresso, occupazione del coniuge e il trasferimento sono alcuni dei temi che la società dovrebbe affrontare prima della partenza, in modo tale che l'espatriato nel momento dell'arrivo abbia meno stress e la possibilità di adattarsi quanto prima al nuovo posto di lavoro.

La formazione culturale dell'unità locale

Un altro aspetto importante nel processo di adattamento è la formazione culturale dell'unità locale. Come l'espatriato deve essere informato sulla cultura e sui valori del paese ospitante, anche l'unità locale ha la responsabilità di informarsi sulle caratteristiche culturali e personali del nuovo collega. Una maggiore comprensione da parte dell'unità locale del *background* culturale dell'espatriato e delle sue caratteristiche personali favorirà la collaborazione e l'adattamento tra quest'ultimo e i dipendenti locali.

La pianificazione delle successioni nell'unità locale

E' importante che sia la multinazionale che l'unità locale garantiscano una lineare successione tra il nuovo espatriato e quello precedente. L'unità locale deve provvedere ad agevolare lo scambio di informazioni tra l'espatriato precedente ed il suo successore. Se precedentemente l'incarico non era

stato assegnato a nessuna persona straniera allora l'unita locale deve provvedere ad un *tutor* che seguirà e addestrerà il nuovo arrivato. Un periodo di sovrapposizione è necessario per consentire al nuovo arrivato di poter svolgere un buon lavoro, di facilitare la transizione e l'adattamento al nuovo ruolo.

Il modello identifica i fattori che possono creare un cambiamento nel processo di adattamento dell'espatriato. Per catturare la totalità del processo, *l'adattamento è stato identificato come un fenomeno multidimensionale che comprende l'adattamento psicologico, socio-culturale e del lavoro.* L'adattamento psicologico e socio-culturale, sono stati proposti come fattori predittivi più efficaci rispetto all'adattamento sul lavoro. L'efficacia e l'impegno dell'espatriato nel nuovo posto di lavoro, dipenderà da quanto esso sia integrato nella nuova cultura e dal livello di stress.

Il successo dell'adattamento, in questo modello, dipende non solo dalle caratteristiche personali dell'espatriato ma anche dal supporto e della preparazione organizzativa a cui è stato sottoposto. Pertanto, il fallimento di un incarico estero non dovrebbe essere attribuito unicamente alla persona ma anche all'azienda.

2.3.4 Il modello di adattamento internazionale

Black Mendenhall e Oddou (1991) per descrivere il processo di adattamento proposero un modello di adattamento internazionale (FIA), secondo il quale, l'adattamento non è più considerato come il conformarsi ad un'altra cultura, ma come una crescente soddisfazione che aumenta a man mano che l'espatriato è in grado di far fronte ad essa e impara a lavorare in modo efficace all'interno del paese ospitante (Strubler, Park e Agarwal, 2011). Questo modello descrive le competenze primarie e interculturali, ed i fattori di supporto e sostegno che le organizzazioni dovrebbero dare al dipendente. Il processo di adattamento è suddiviso in due fasi: l'*adattamento pre-partenza*, in cui l'impresa, individuando le interazioni tra i fattori organizzativi e individuali, seleziona e prepara gli espatriati e la famiglia per l'incarico estero; e la fase di *adattamento nel paese ospitante*, dove gli autori hanno individuato cinque sub-dimensioni, che saranno esaminate successivamente nel dettaglio (Figura 2.6).

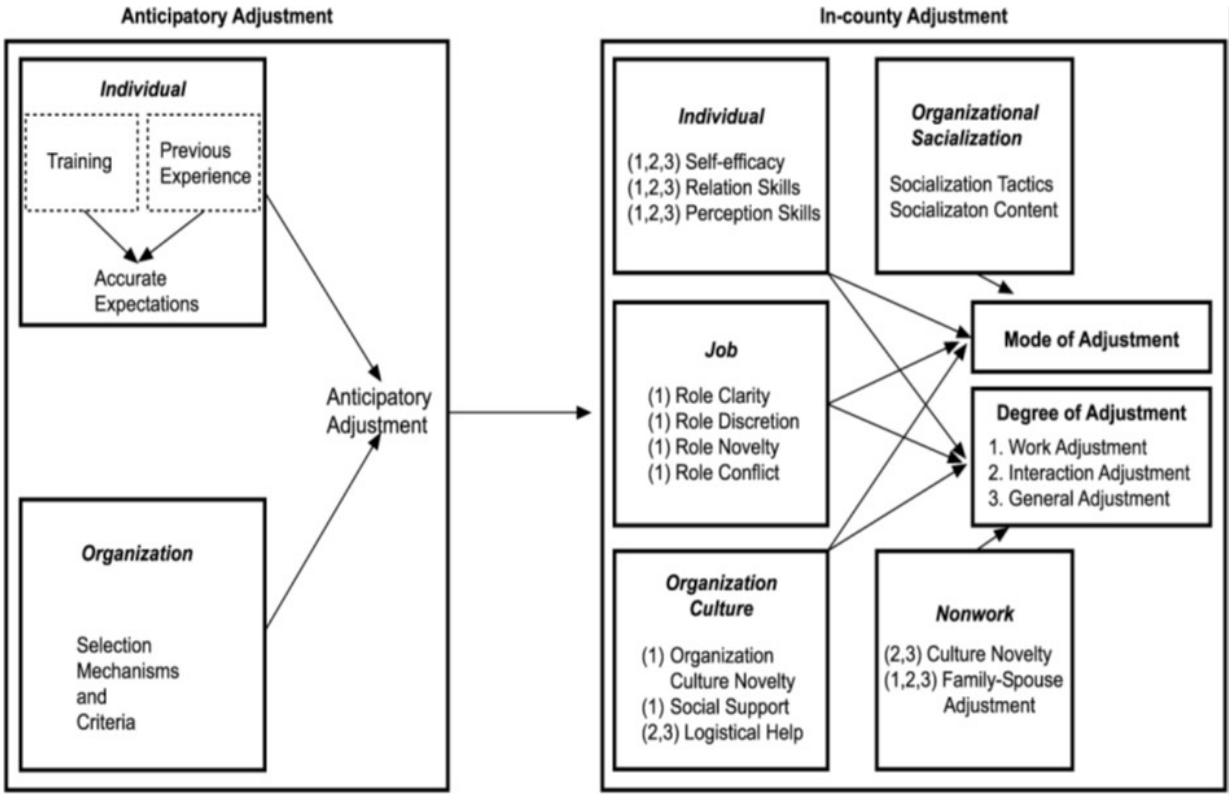


Figura 2.6 - Modello di adattamento adottato da Black, Mendenhall, Oddou (1991)

Pre-adattamento

Nella fase che precede l'arrivo nel nuovo paese, Black Mendenhall e Oddou hanno individuato tre elementi chiave che facilitano il processo di adattamento: *il test, la formazione e l'esperienza acquisita*. Il test svolge un ruolo importante nella preparazione degli espatriati, attraverso questo strumento vengono individuate le capacità interpersonali dei candidati, le loro competenze linguistiche e l'apertura mentale alle diversità (Ayoko e Hartel, 2000). Permette inoltre di individuare il grado di preparazione dell'espatriato e la sua capacità di affrontare situazioni interculturali. La formazione prima della partenza, riduce lo stress, l'incertezza, e lo shock culturale (Sims e Schraeder, 2004). I contenuti di tale formazione possono essere sia generali che specifici. L'esperienza invece, aiuta l'espatriato ad adattarsi con più facilità con il nuovo contesto e può essere acquisita sia attraverso delle visite preliminari oppure vivendo o lavorando in una qualsiasi altra cultura.

Le esigenze individuali, sviluppate attraverso questi tre elementi, per essere efficaci devono tenere conto delle responsabilità organizzative, intese in questo modello come i meccanismi di selezione e i criteri di valutazione (verifica delle competenze interculturali, le esperienze passate, la disponibilità familiare, la formazione culturale). La combinazione di queste dimensioni crea un modello più completo e prescrittivo dell'adattamento. I test organizzativi e la revisione delle esperienze passate

forniscono un input parziale ma significativo nella selezione degli espatriati. Inoltre anche l'estensione dei test e della formazione alle famiglie residenti all'estero, in particolare al coniuge, può aiutare sia gli espatriati che le aziende nel raggiungimento degli scopi prefissati.

Adeguamento nel paese

Nella seconda fase, gli autori identificano cinque sub-dimensioni: i fattori individuali come l'auto-efficacia, le relazioni e le percezioni, le variabili lavorative, la cultura organizzativa, la socializzazione organizzativa e fattori non lavorativi.

L'auto-efficacia, le capacità relazionali e l'abilità di percezione sono considerate importanti competenze individuali. L'auto-efficacia è intesa come un insieme di esperienze passate, sia positive che negative, che l'individuo porta con sé nelle nuove situazioni (Sherer et al., 1982). E' composta da due dimensioni: la prima è focalizza sui risultati della performance, l'altra sullo sviluppo di relazioni interpersonali. Poiché l'adattamento coinvolge entrambe le dimensioni, il successo dell'incarico è legato ad un alto livello di auto-efficacia e di *performance*. Le capacità relazionali e percettive, come ad esempio la flessibilità culturale, l'orientamento sociale e la propensione a comunicare, sono correlate positivamente all'adattamento culturale (Black, 1990). Oltre ad essere difficili da misurare, tali capacità tendono a variare a seconda della cultura (Harris e Moran, 1987).

Le variabili lavorative includono invece la chiarezza del ruolo, la discrezione, la novità e il conflitto. Essi giocano un ruolo molto importante in fase di adattamento, in quanto definiscono il ruolo che l'individuo dovrà svolgere.

La socializzazione organizzativa si riferisce all'adattamento o alla socializzazione di un'organizzazione con la cultura ospitante, è il processo attraverso il quale le organizzazioni inseriscono gli espatriati nella nuova cultura, contribuendo così all'adattamento culturale. Attraverso questo processo viene insegnato al dipendente come comunicare in un contesto sconosciuto e come raggiungere gli obiettivi assegnati. La socializzazione organizzativa può contribuire al successo dell'incarico estero.

Per quanto riguarda l'organizzazione culturale, sia la novità della cultura che la distanza percepita tra le culture sono correlate positivamente all'adattamento dell'espatriato (Black e Gregersen, 1991; Black e Stephens, 1989). L'impresa deve supportare il proprio espatriato all'interno della cultura ospitante, in quanto la differenza percepita può influenzare il processo di adattamento culturale, e soprattutto lavorativo.

Infine, con i fattori non correlati al lavoro si intendono quelle variabili legate alla famiglia e alla novità culturale, le quali sono considerate molto importanti in fase di adattamento e incidono sul successo dell'incarico.

Il modello FIA, individuando i fattori e i modelli provenienti dalla letteratura, integrandoli in un quadro sistematico, indica , ove possibile, attuali o potenziali effetti di interazione.

Black, Mendenhall, e Oddou (1991) attraverso il loro modello hanno individuato cinque principali variabili che influenzano il processo di adattamento. In primo luogo, gli individui sono caratterizzati da diversi livelli di auto-efficacia, capacità relazionali e percezioni che possono essere valutate. In secondo luogo, il grado di chiarezza, discrezione, novità, e il conflitto nel lavoro influenza fortemente l'adattamento. In terzo luogo, il confronto tra la cultura dell'organizzazione con la propria cultura e il livello di sostegno sociale e logistico che essa offre, svolgono un ruolo importante in tale processo. In quarto luogo, sia che siano formali che informali, le tattiche efficaci e i contenuti di socializzazione organizzativi aiutano l'espatriato ad integrarsi con successo all'interno dell'organizzazione ospitante. In fine, i fattori non lavorativi, come la famiglia o/e il coniuge, i quali possono influenzare il successo dell'incarico. Tutti e cinque i fattori interagiscono simultaneamente e contribuiscono alla modalità e al grado di adattamento (Strubler, Parke e Agarwal, 2011).

2.3.5 Conclusioni

Dai modelli elencati, si deduce che l'adattamento è un processo multidimensionale (Black, 1988; Black e Stephens, 1989), attraverso il quale gli espatriati interagiscono con i cittadini locali, l'ambiente e il lavoro (Black e Stephens, 1989).

Il concetto di adattamento culturale, inizialmente fu associato allo shock culturale, il periodo di ansia che l'espatriato affronta prima di sentirsi a suo agio con la nuova cultura (Oberg, 1960). Successivamente, rendendosi conto che gli espatriati non sperimentano lo stesso livello di stress durante l'incarico (Church, 1982; Stening, 1979), alcuni ricercatori hanno definito il processo come un insieme di differenze individuali che possono essere previste con appositi strumenti (Black, 1990).

L'adattamento culturale, nonostante comporti una riduzione dell'incertezza e dell'ansia (Black, 1988; Black e Gregersen, 1991; Church, 1982) è un processo caratterizzato da forte stress derivante dall'insicurezza e l'ambiguità di non sapere come comportarsi, e da un incapacità di comprendere l'ambiente circostante a causa della poca conoscenza della lingua e della cultura (Black e Gregersen, 1991; Louis, 1980). Questo, senza un adeguato supporto e aiuto da parte dell'organizzazione, causa un ritorno prematuro da parte dell'espatriato, dovuto dall'incapacità di quest'ultimo di gestire lo stress e le difficoltà legate dal nuovo incarico (Tung, 1981). Il processo di adattamento culturale, in quanto considerato un fattore predittivo di successo negli incarichi esteri (Black, Gregersen, e Mendenhall, 1992), è uno strumento utile per le imprese internazionali per gestire e supportare il proprio espatriato durante la sua permanenza all'estero.

2.4 Gli effetti del CCT sul processo di adattamento cognitivo

In un contesto internazionale l'adattamento cognitivo permette agli individui di adattarsi e di interagire con altre culture straniere. E' un processo importante in quanto permette agli espatriati di sentirsi a proprio agio, di sviluppare contatti sociali e di essere in grado di relazionarsi con altre culture. Per ottenere una più profonda comprensione di questo processo complesso, prendiamo in considerazione il concetto di adattamento cognitivo di Schütz (1944), il quale fornisce un'interpretazione di una situazione tipica in cui un estraneo si trova ad interagire con un modello culturale diverso e con il quale deve interagire ed orientarsi al suo interno. Secondo Schütz l'adattamento cognitivo richiede generalmente due cose: il bisogno degli espatriati di imparare ad esprimersi in un'altra lingua, essere consapevoli di poter effettivamente trasformare le abitudini adeguandole al nuovo contesto; e la capacità di trasferire gli approfondimenti teorici appresi in formazione in azioni concrete. Per comprendere il processo di adattamento cognitivo, bisogna innanzitutto vedere come gli individui si orientano nella propria cultura e di come questa modalità di *"pensare come al solito"* è alterata quando interagiscono con persone al di fuori del loro mondo (Osland, 2000).

Per interagire in modo efficace in un contesto in cui pensare come al solito non può più essere applicato, i membri di un team internazionale devono imparare ad interpretare le altre culture, ad esprimersi nella loro lingua e prendere confidenza con il concetto di "lasciar andare e assume", in modo tale da raggiungere gli obiettivi aziendali e percepire le altre culture.

Gli espatriati che hanno familiarità con questo approccio sono in grado di lasciare andare i propri presupposti culturali di base e assumere ed accettare i valori di un altra cultura, interiorizzandoli.

Il processo di adattamento cognitivo inizia quando gli espatriati arrivati nel paese ospitante cominciano a cercare degli equivalenti culturali che mancano nel proprio schema culturale e iniziano ad interpretarli. Tuttavia, questo è possibile solo per quei modelli che sono equivalenti alla nuova cultura. Al contrario, per quelli non equivalenti, il nuovo arrivato ha bisogno di sviluppare nuovi concetti e ampliare le proprie mappe mentali (Schütz, 1944).

Per comprendere meglio tale processo di seguito verranno analizzati i programmi di orientamento culturale e di sensibilizzazione culturale, che a loro volta possono influenzare il processo di adattamento.

2.4.1 Programmi di orientamento culturali

I programmi di orientamento culturali mirano a promuovere la conoscenza di altre culture e a ridurre l'incertezza degli espatriati orientandoli verso diverse situazioni che il nuovo contesto culturale comporta (Osland e Bird, 2000). Questi programmi di formazione utilizzano principalmente approcci didattici di apprendimento e aiutano a far comprendere all'espatriato i valori culturali, la percezione che i membri dell'unità locale hanno dei nuovi colleghi e il modo in cui essi devono comportarsi per sopravvivere.

Lo scopo principale dei programmi di orientamento è di far apprezzare e comprendere agli espatriati le diversità culturali e di ridurre l'incertezza e l'ansia nel momento in cui avviene l'interazione con esse (Brandl, e Neyer, 2009). Tuttavia, ci sono dei limiti riguardanti gli approcci culturali di orientamento. In primo luogo, la conoscenza specifica del paese non comporta la conoscenza approfondita delle interazioni interpersonali. La sola conoscenza dei valori culturali non può prevedere i comportamenti umani, e quindi il superamento dell'ansia e dell'incertezza da parte dei nuovi arrivati (Fink, Neyer, e Kölling, 2006).

In secondo luogo, concetti già standardizzati non sono sufficienti a comprendere il nuovo modello culturale. Le linee guida generali, apprese in contesti prevalentemente didattici (Schütz, 1944), tendono a crollare in situazioni concrete, data la complessità e la frammentazione dei modelli culturali (Di Maggio, 1997).

Di conseguenza, può verificarsi una discrepanza tra le linee guida apprese e le esperienze pratiche mettendo l'espatriato in una situazione poco chiara, dove la teoria non corrisponde con l'interazione reale, causando così un impatto negativo che porta ad una clima di sfiducia ed esclusione (Gudykunst, 1998).

2.4.2 Programmi di sensibilizzazione culturale

I programmi di sensibilizzazione culturale mirano a rafforzare le capacità dei membri del team ad adattarsi a situazioni sconosciute, attraverso l'illustrazione dei vari problemi generali che possono crearsi nel processo di adattamento (Gudykunst et al., 1996).

La sensibilizzazione culturale modifica gli atteggiamenti degli espatriati attraverso l'informazione ed incoraggia gli espatriati a percepire le nuove conoscenze come un'opportunità per poter padroneggiare situazioni sconosciute, espandere le proprie capacità e assumere prospettive alternative (Gudykunst, 1998). Il processo di sensibilizzazione aiuta a far fronte a situazioni non familiari che si riscontrano nel momento in cui ci si rapporta con persone di altre culture e aiuta a comprendere che

l'incertezza e la confusione sono sentimenti inevitabili, ma che possono essere superati con un adeguato supporto. A differenza dei programmi di orientamento culturale, la sensibilizzazione culturale riconosce che i modelli culturali sono un insieme di strumenti complessi e incoerenti, che la conoscenza di un'altra cultura avviene nel momento in cui si interagisce con essa e che lo shock culturale è una fase normale nel processo di adattamento (Di Maggio, 1997).

Le differenze tra i due approcci sono riportati nella tabella (2.3) seguente:

	Programmi di orientamento culturale	**Formazione sensibilizzazione culturale**
Approccio all'apprendimento	La conoscenza a priori di un'altra cultura migliora il benessere e la sicurezza dei nuovi arrivati.	L'uso di risorse per affrontare situazioni sconosciute, compresa la mancanza di benessere e la sicurezza dei nuovi arrivati.
Contenuti dell'apprendimento	Istituzioni e valori dell'altra cultura.	Attitudinale, flessibilità e le capacità di gestire le situazioni sconosciute.
Ipotesi sulle altre culture	Prevedibile e misurabile attraverso concetti appresi.	Non prevedibile, basata sull'incertezza.
Riferimento all'orientamento	L'uso di stereotipi.	Interazione con gli altri.
Trattare con situazioni impreviste	Nessuna regola.	Pensiero positivo ed esplorazione
Progresso nell'adattamento	Rovesciamento continuo delle conoscenze già acquisite sulla base della delusione.	Accumulo continuo di nuove conoscenze attraverso la riflessione delle proprie esperienze in interazione con gli altri.

Tabella 2.3 – Differenze tra i programmi di orientamento culturale e la sensibilizzazione culturale (Brandl e Neyer, 2009)

2.5 Il cross-cultural training e il cross-cultural adjustement

Il successo di un incarico estero è fortemente influenzato dall'adattamento culturale dell'espatriato nel paese ospitante (Black e Mendenhall, 1990; Caligiuri, 1997; Kealey e Protheroe, 1996; Sappinen, 1993).

Per queste ragioni, negli ultimi anni, molti studiosi hanno prestato attenzione alle modalità per prevedere e migliorare il processo di adattamento (ad esempio Aycan, 1997; Aryee e Stone, 1996, Black e Gregersen, 1991;. Black et al, 1991; Kealey, 1989; McEvoy e Parker, 1995; Morley et al, 1999; Robie e Ryan, 1996; Schneider e Asakawa, 1995). Varie ricerche hanno stabilito che la consapevolezza, da parte dell'espatriato, delle norme e dei comportamenti da adottare nel paese ospitante contribuisce a facilitare tale processo (Black e Mendenhall, 1990). Per facilitare le interazioni sociali e l'adattamento culturale, e di conseguenza il successo dell'incarico molte multinazionali offrono ai propri espatriati una formazione culturale (Ashamalla e Crocitto, 1997, Brewster, 1995; Li, 1992; Katz e Seifer, 1996;

Kealey e Protheroe, 1996). Nell'arco degli ultimi trent'anni sempre più imprese internazionali hanno offerto una formazione di tipo culturale ai propri dipendenti. Nei primi anni ottanta solo il 32% delle multinazionali offriva ai propri espatriati un formazione culturale (Tung, 1981, 1982). Ventanni dopo, secondo la relazione della *Globale Relocation Trends Survey*, tale percentuale arrivò al 70% (Windham International e National Foreign Trade Council, 1998), dato che nel 2012 raggiunse l'81% (Brookfield Global Rel ocation Ser vices, 2012).

L'obiettivo della formazione culturale è quello di educare gli espatriati ad interagire efficacemente con i membri di un'altra cultura e a predisporli ad un rapido adattamento al nuovo paese (Brislin e Petersen, 1986; Mendenhall e Oddou, 1991), fornendo modelli di comportamento appropriati, specifici o generali, situazioni ipotetiche o simulate, informazioni necessarie per comprendere la cultura e i comportamenti dei cittadini ospitanti e per aumentare l'efficacia dei propri dipendenti e delle loro performance. Ne consegue che tra l'adattamento culturale e la formazione ci sono delle correlazioni importanti. In primo luogo, tramite la formazione, gli espatriati avrebbero maggiori capacità di affrontare situazioni reali, in quanto hanno a disposizione comportamenti appropriati su cui base i propri atteggiamenti. Inoltre, gli espatriati formati sarebbero più propensi a imitare i comportamenti necessari per adattarsi con facilità al nuovo ambiente, permettendo così di riconoscere e riprodurre i comportamenti dei cittadini locali, integrandosi con essi. Infine, la formazione culturale rinforza l'auto-efficacia dell'espatriato permettendogli di affrontare le difficoltà che derivano dal processo di adattamento nella nuova cultura (Black e Mendenhall, 1990).

Nella letteratura, la formazione interculturale è stata riconosciuta come un importante strumento per migliorare il processo di adattamento dell'espatriato (Littrell e Salas, 2005; Morris e Robie, 2001; Osman-Gani e Rockstuhl, 2009).

Brislin (1979) afferma che ci sono tre tecniche che possono essere utilizzate nella formazione culturale, queste sono l'approccio cognitivo, affettivo e comportamentale. L'approccio cognitivo corrisponde ad una diffusione delle informazioni, attraverso dei programmi di orientamento culturali e sessioni informative progettate per fornire agli espatriati informazioni riguardanti la storia, la geografia, la religione, l'economia, le persone e lo stile di vita del paese ospitante (Brislin et al., 1983; Tung, 1981, 1982). Il presupposto di base di tale teoria è che *"la conoscenza aumenta l'empatia, e l'empatia a sua volta modifica il comportamento in modo da migliorare le relazioni interculturali"* (Campbell, 1969). L'approccio affettivo mira a provocare reazioni individuali in modo che l'espatriato possa imparare ad affrontare situazioni critiche relative all'ambiente culturale con il quale deve interagire (Mendenhall et al., 1987). Infine l'approccio comportamentale migliora le capacità dell'espatriato ad adattarsi e ad integrarsi con i membri della cultura ospitante (Waxin & Panaccio, 2005)

Successivamente, a tale modello, sono state incluse altre variabili situazionali, come la durezza della cultura e della comunicazione (Tung, 1987), la funzione e il ruolo del manager (Black, Gregersen, e

Mendenhall, 1992), la durata dell'espatrio (Mendenhall e Oddou, 1986) e le variabili individuali che incidono nell'adattamento culturale (Ronen, 1989).

Secondo Tung (1981) invece, vi sono cinque programmi di formazione di base che possono essere utilizzati nella formazione interculturale: la formazione didattica, l'assimilazione della cultura, la formazione linguistica, la formazione della sensibilità ed il campo d'esperienza. L'autore ha suggerito inoltre che il metodo di adattamento deve essere scelto in base al tipo di incarico e deve essere subordinato a due fattori determinanti: il grado di somiglianza tra la cultura di origine e cultura del paese ospitante e il grado di interazione interpersonale tra l'espatriato e il paese ospitante.

Nella sua opera fondamentale, Gertsen (1990) sostiene che la formazione interculturale può essere classificata in due categorie principali: la formazione tradizionale, in cui le informazioni vengono trasmesse attraverso una comunicazione unidirezionale, come nel caso di scuole, università e centri di sviluppo e di gestione; e la formazione sperimentale, in cui il *trainer* addestra gli espatriati tramite delle simulazioni che rispecchiano la vita reale. Ha individuato inoltre, due possibili orientamenti formativi basati sul concetto di cultura specifica e generale. Gertsen ha sostenuto che la combinazione di queste due dimensioni rivela quattro tipi di formazione (Figura 2.7)

Tradizionale, formazione culturale specifica:

E' il tipo di formazione più utilizzato, dove gli espatriati vengono informati sui vari aspetti del paese ospitante come l'economia, il sistema politico, la struttura del potere, gli aspetti geografici e climatici, il lavoro, il linguaggio non verbale, la religione, le norme di comportamento, ecc.

Tradizionale, formazione culturale generale:

L'obiettivo principale di questo tipo di formazione è quello di fare capire agli espatriati il concetto di cultura. I partecipanti sono resi più consapevoli del loro *background* culturale e il modo in cui colpisce i loro sentimenti, pensieri e atteggiamenti. La formazione tiene conto delle reazioni psicologiche che avvengono durante l'adattamento e supporta gli espatriati attraverso dei consigli pratici su come ridurre al minimo o trattare sentimenti negativi. È importante che il futuri espatriati e le loro famiglie abbiano delle aspettative realistiche, in modo da fargli capire che uno shock culturale è una reazione del tutto normale.

Sperimentale, formazione culturale specifica:

Questo tipo di formazione comprende giochi di ruolo, simulazioni e vari esercizi di addestramento che mirano a far apprendere una determinata cultura a chi vi partecipa.

Sperimentale, formazione culturale generale:

Giochi di simulazione ed esercizi che non sono legati ad una cultura in particolare. La relazione tra la formazione e l'adattamento culturale è importante per il successo di un incarico estero, in quanto sviluppa un sentimento di benessere e di fiducia negli espatriati, una serie di comportamenti adeguati alla nuova cultura e migliora i rapporti con il paese ospitante e i suoi cittadini. La formazione culturale ha un effetto positivo sulla adattamento culturale e sulla *performance* degli espatriati.

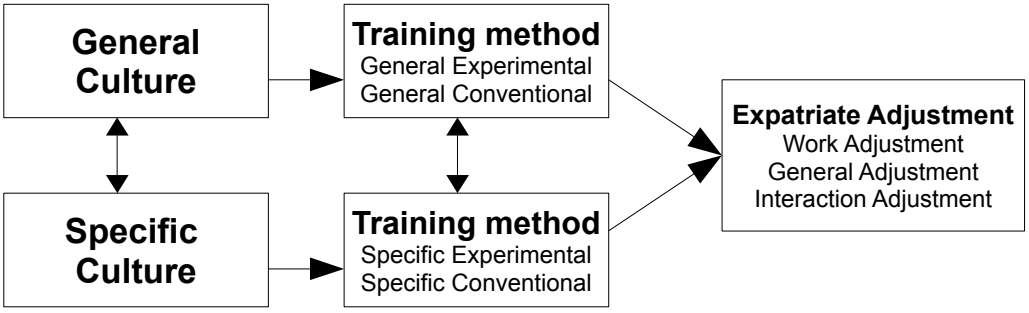


Figura 2.7 - Metodi di formazione interculturali (Gertsen, 1990)

2.6 Conclusione

Negli ultimi anni, la lettura sulla gestione degli espatriati ha prestato molta attenzione sull'adattamento interculturale, considerato uno tra i maggiori fattori che incide sul completamento dell'incarico estero (Black e Gregerson, 1992). La formazione interculturale è considerata uno dei più importanti strumenti in materia. Molti autori hanno suggerito che tale formazione influisce positivamente sull'adattamento, e quest'ultimo, a sua volta ha un impatto positivo nella performance dell'espatriato e una relazione negativa con il tasso di fallimento (Caliguiri et al, 2001; Deshpande e Viswesvaran, 1992). Il legame che si instaura tra CCT e l'adattamento culturale durante l'incarico estero fornisce supporto alla tesi secondo cui la formazione culturale è un meccanismo che facilita l'efficacia dell'incarico.

Elementi a sostegno dell'efficacia del CCT sono stati forniti da una meta-analisi sulla formazione culturale condotta da Black e Mendenhall (1990). Un totale di 29 studi sono stati esaminati per determinare se la formazione interculturale è efficace nello sviluppo di competenze necessarie per il mantenimento della propria autostima, per interagire con i cittadini del paese ospitante e per la creazione di abilità cognitive che permettono di accrescere la consapevolezza culturale. Negli studi che

hanno affrontato la capacità di mantenere la propria l'autostima durante l'incarico estero è risultato che c'è una relazione positiva tra il CCT e lo sviluppo della fiducia in se stessi e un senso generale di benessere; per quanto riguarda invece gli studi relativi allo sviluppo di capacità interpersonali e abilità cognitive, un rapporto positivo è risultato in tutte le relative ricerche.

Ulteriore supporto all'argomento, è stato fornito da una più recente meta-analisi, la quale afferma che il CCT migliora le prestazioni degli espatriati (Morris e Robie, 2001). In questo studio, la performance è stata misurata utilizzando i tassi di rientro anticipato e attraverso una classificazione delle abilità interculturali. Inoltre, per avere un analisi più precisa Marris e Robie (2001) hanno esaminato la relazione tra il CCT e l'adattamento, per poi confrontarla con il livello di performance. Significative relazioni positive sono state osservate tra le prestazioni derivanti dal CCT e dall'adattamento culturale.

Pertanto, i risultati di queste meta-analisi indicano che CCT è un efficace strumento per facilitare il successo dell'espatrio.

Al fine di comprendere meglio le condizioni che portano ad un efficace o inefficace formazione interculturale è necessario comprendere innanzitutto le interazioni culturali che avvengono tra le diverse culture, partendo dalla sua definizione. La comprensione delle interazioni culturali permette di capire le differenze culturali, e di conseguenza fa interagire persone con credenze e modelli di comportamenti diversi (Triandis, Vassifiou, Tanaka, e Shanmugam, 1972). La difficoltà maggiore che deriva da un incarico estero è quella di mettere l'espatriato a confronto con una diversa cultura e soprattutto fare in modo che esso si adatti con successo alle abitudini della società ospitante (Bochner, 1982).

La formazione interculturale permette all'individuo di apprendere il contenuto e le competenze che faciliteranno un'efficace interazione culturale, riducendo incomprensioni e comportamenti inappropriati. Se questo è accettato come l'obiettivo principale della formazione interculturale, si rende necessario capire come le persone imparano a interagire adeguatamente con gli altri e il modo in cui utilizzare tale conoscenza per le interazioni efficaci.

Quello che si vuole far capire attraverso questo capitolo, non è solo l'importanza che riveste il CCT nell'adattamento dell'espatriato, ma anche quali sono i problemi e i fattori che influenzano tale processo.

E' importante che un espatriato si adatti sia al nuovo ambiente culturale che a quello lavorativo, se l'espatriato non si adatta alla nuova vita e al suo incarico internazionale in modo soddisfacente, non sarà in grado di conseguire i propri obiettivi e quasi certamente terminerà negativamente il lavoro assegnatogli. I problemi di adattamento dunque, possono essere minimizzati attraverso un'attenta selezione ed un'adeguata formazione da parte dell'azienda (Forster, 2000).

CAPITOLO 3 - LA PROGETTAZIONE DELLA FORMAZIONE CULTURALE

La formazione culturale è stata generalmente definita come un qualsiasi intervento volto ad aumentare le conoscenze e le competenze degli espatriati, per aiutarli ad operare e ad integrarsi in modo efficace nella cultura del paese di destinazione (Brewster e Pickard, 1994; Harris e Brewster, 1999; Kealey e Protheroe, 1996; Shumsky, 1992). Il CCT è uno strumento importante che permette all'espatriato di far fronte ad imprevisti e a ridurre i conflitti a causa di situazioni non familiari (Earley, 1987), di creare aspettative realistiche (Black e Mendenhall, 1990; Black et al, 1991) e svolge una funzione di supporto nelle relazioni interpersonali (Brewster e Pickard 1994; Black e Mendenhall, 1990; Kealey e Protheroe, 1996); tutti questi aspetti sono necessari per il successo dell'incarico estero. Molti studi sostengono che, attraverso tale formazione, gli espatriati accrescono sentimenti quali la fiducia e la soddisfazione (Hodgetts e Luthans 2000) che gli permettono di migliorare le proprie prestazioni durante l'incarico estero (Black e Mendenhall 1990; Shim e Paprock 2002).

Ogni incarico estero varia a seconda della complessità che richiede il ruolo assegnato, dalle caratteristiche del lavoratore e dal paese in cui dovrà svolgere l'attività lavorativa. Di conseguenza, c'è la necessità di elaborare e progettare una formazione specifica che coinvolga sia le caratteristiche della persona, con una valutazione oggettiva delle capacità e delle risorse individuali e, sia le caratteristiche della cultura ospitante. Un incarico richiederà un adeguato e specifico processo di formazione (Webb 1996; Kabst 2004).

La relazione tra le caratteristiche degli incarichi esteri e le esigenze di formazione degli espatriati è tra i maggiori argomenti trattati dalla letteratura nell'ambito delle risorse umane. Secondo Naumann (1992) Black e Mendenhall (1990), l'incarico internazionale richiede agli espatriati una maggiore flessibilità e dinamicità dovuta al fatto che essi dovranno far fronte a molteplici situazioni, le quali richiederanno di adottare sempre più un'ampia gamma di competenze e conoscenze.

Lo sviluppo di un programma CCT è una fase delicata per l'impresa, la quale deve determinare la struttura della formazione e selezionare, a seconda dell'incarico e della persona, le metodologie per la formazione che gli permetteranno di preparare in modo adeguato il proprio dipendente.

Lo scopo di questo capitolo è di fornire un quadro concreto che illustri la struttura, la sequenza e i contenuti dei programmi di formazione culturale che siano allineati con i piani strategici delle imprese, necessari non solo per identificare i contenuti di un'adeguata formazione, ma anche per fornire i metodi e gli strumenti per la loro attuazione (Ronen, 1990).

3.2 I modelli di apprendimento

Le imprese internazionali prima di progettare le proprie attività formative devono determinare lo stile di apprendimento degli espatriati, ovvero il modo in cui essi percepiscono ed elaborano l'informazione. Comprendere lo stile di apprendimento permette di determinare sia i metodi didattici che meglio si adattano alla formazione dell'individuo sia di percepire il livello di conoscenza dell'espatriato per pianificare eventuali interventi formativi. Ogni individuo percepisce, elabora e reagisce alle informazioni in maniera diversa (McCarthy, 1996) e sviluppa le proprie preferenze per i diversi stili di apprendimento nello stesso modo in cui sviluppa ogni altro stile, come la leadership, la gestione, la negoziazione, ecc. David Kolb (1984) sostiene che le persone hanno una predilezione verso un determinato stile di apprendimento che le caratterizza e che permette all'organizzazione di determinare il metodo formativo adeguato. Ogni stile di apprendimento è influenzato da varie variabili come l'ambiente sociale, le esperienze formative e la struttura cognitiva del singolo. Nonostante i diversi fattori che influenzano la scelta dello stile di apprendimento, Kolb descrive la preferenza di un individuo verso un determinato stile come il prodotto di due variabili, l'elaborazione e la percezione. Queste due variabili a loro volta determinano quattro stili di apprendimento:

Divergente

Le persone che si basano su uno stile divergente sono in grado di guardare le cose da prospettive diverse. Esse preferiscono guardare piuttosto che fare, tendono a raccogliere informazioni e ad usare l'immaginazione per risolvere i problemi; utilizzano diversi punti di vista per visualizzare situazioni concrete. Gli individui con questo stile di apprendimento hanno ampi interessi culturali e raccolgono numerose informazioni, prediligono il lavoro di gruppo, ascoltare e ricevere feedback. Essi lavorano meglio in situazioni che richiedono nuove idee come, per esempio, il brainstorming.

Assimilare

Le persone con uno stile di apprendimento assimilare necessitano di una chiara spiegazione dei concetti, prediligono idee e nozioni astratte rispetto all'interazione con altre persone. Le letture, le conferenze, i modelli analitici e la riflessione sono i metodi più adeguati a questo tipo di stile.

Convergente

Le persone con uno stile di apprendimento convergente hanno una buona capacità di problem solving e utilizzano le loro conoscenze per trovare soluzioni a problemi concreti. Preferiscono compiti tecnici, problemi relativi a questioni sociali o interpersonali; sperimentare nuove idee, simulare e lavorare con applicazioni pratiche.

Accomodante

Lo stile di apprendimento accomodante si basa sull'intuizione piuttosto che sulla logica. Gli individui sono attratti da nuove sfide ed esperienze, tenderanno a fare affidamento sugli altri per le informazioni necessarie.

Croker (2002) basandosi sui diversi stili di apprendimento, ha determinato un modello di apprendimento su quattro quadranti, ognuno dei quali è stato classificato in base alla percezione e all'elaborazione. Nel primo quadrante gli individui iniziano ad apprendere percependo i concetti in modo concreto, attraverso le esperienza di vita reale. Nel secondo quadrante l'apprendimento avviene attraverso concetti astratti; avere un'idea prima della formazione migliora le prestazioni di apprendimento (Lam, 1998). Nel terzo quadrante invece gli individui iniziano ad imparare i concetti in modo astratto sperimentando, e non più osservando. Applicano le nuove conoscenze alle esperienze. Infine, il quarto quadrante i concetti sono percepiti in modo concreto ed elaborati attraverso la sperimentazione.

Lo stile di apprendimento è considerato una variabile importante nella progettazione della formazione di un espatriato (Kolb, 1978; Jensen e Kolb, 2000), inoltre, è utile per identificare quali tipi di modalità di formazione dovrebbero essere offerti prima e dopo la partenza. Per migliorare l'efficacia della formazione, per identificare i materiali necessari e individuare le modalità che si adattano ai differenti stili di apprendimento, l'impresa attraverso l'individuazione dei diversi stili ha un riscontro sugli esiti che tali metodi possono produrre, consentendo all'azienda di individuare e correggere eventuali risultati negativi o inadeguati (Costa e Gianecchini, 2009).

Il legame tra gli stili di apprendimento e i metodi didattici è raffigurato nella figura sottostante (Figura 3.1), nella quale sono rappresentati tre modelli (Caiafa, 2009):

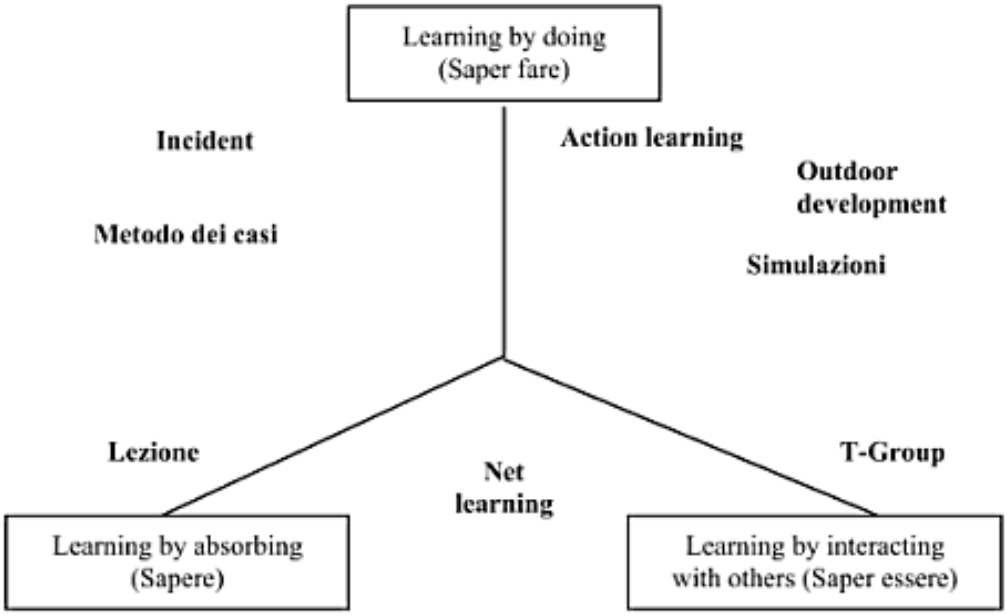


Figura 3.1 – I modelli di apprendimento e i rispettivi metodi didattici (Costa e Gianecchini, 2009)

Il modello cognitivo o learning by absorbing. E' la forma di apprendimento tradizionale in cui il dipendente impara attraverso l'acquisizione di nozioni tecniche, attraverso l'accumulo, la sistematizzazione e l'interiorizzazione di conoscenze e di informazioni di base. L'acquisizione di tali conoscenze permette all'espatriato di creare una rete di informazioni che gli consente di far fronte ad eventuali problemi.

Il modello esperienziale o learning by doing. In questo modello prevale l'idea che un individuo impara attraverso lo svolgimento di attività e tramite l'esperienza personale e professionale. I metodi didattici che appartengono a tale modello sono l'outdoor development e l'action learning.

Il modello per sensibilizzazione o learning by interacting with others. Questa forma di apprendimento va ad analizzare le capacità comportamentali attraverso la creazione di un ambiente che va oltre al contesto istituzionale in cui i partecipanti interagiscono e collaborano tra di loro. Il comportamento collaborativo viene utilizzato per rafforzare l'apprendimento, il supporto affettivo e per sostenere la motivazione e la coesione di gruppo. In sintesi, l'apprendimento individuale è il risultato di un processo di gruppo.

Uno degli aspetti da considerare, in fase di progettazione della formazione, è il nesso tra le metodologie e i modelli di formazione. Questa scelta dovrebbe essere fatta tenendo conto di più variabili, quali gli obiettivi formativi, i destinatari, i tempi ed il clima aziendale, al fine di massimizzare

l'efficacia e l'efficienza della formazione. Ad esempio, se l'obiettivo formativo dell'impresa è di fornire al proprio dipendente le conoscenze necessarie per il suo incarico verrà utilizzato il learning by absorbing, il learning by doing per lo sviluppo delle abilità e infine, il learning by interacting with others per fare in modo che gli individui sviluppino adeguati comportamenti organizzativi (Neglia, 2012).

3.3 La progettazione del CCT

La progettazione del CCT è intesa come l'attività attraverso la quale i fabbisogni necessari per un incarico estero come le abilità, le conoscenze, gli atteggiamenti e la capacità di migliorare vengano tradotti in obiettivi formativi. In questa fase l'impresa decide e descrive tutti gli elementi che caratterizzano il processo formativo: le strategie didattiche e valutative, i contenuti, le modalità con cui verrà attuata la formazione, i destinatari, i trainers, gli strumenti ed i metodi didattici, gli elementi organizzativi e logistici, quali gli aspetti operativi come le aule, i docenti e altre dotazioni, le dimensioni economiche ed eventuali finanziamenti (Neglia, 2012).

Determinare il contenuto dei programmi formativi non è semplice. Goodman (1994) ha proposto un elenco di aree di conoscenza che la formazione interculturale dovrebbe fornire agli espatriati, questo include sia la cultura generale che una formazione culturale specifica. In primo luogo, secondo l'autore, i dirigenti internazionali hanno bisogno di capire il ruolo che la cultura svolge nel commercio internazionale, oltre la storia, la geografia, la politica e l'economia del paese di destinazione. Essi devono capire che ci sono diversi stili di comunicazione tra culture e che la comunicazione verbale e scritta, così come la comunicazione non verbale varia a seconda del paese di destinazione. Gli espatriati devono apprendere i comportamenti necessari per vivere e lavorare nella nuova cultura, devono sapere come presentarsi, salutare ed utilizzare in maniera corretta i titoli delle persone. Comprendere le differenze culturali nel marketing, nelle vendite, nella qualità, nel processo decisionale, nelle negoziazioni e nella gestione aziendale, sono altri importanti aspetti che i dipendenti delle imprese internazionali devono necessariamente assimilare nel loro bagaglio di conoscenze professionali.

Altri autori, come Brislin e Yoshida (1994) raccomandano che i programmi di formazione interculturale dovrebbero coprire quattro aree:

- la sensibilizzazione culturale e le differenze tra culture;
- la conoscenza della cultura di destinazione;
- le sfide emotive che derivano dall'incarico estero, come ad esempio lo stress e l'ansia nel vivere in un ambiente culturalmente diverso;
- l'acquisizione di competenze e l'adozione di adeguati comportamenti di una cultura specifica.

Per quanto riguarda invece la formazione culturale specifica, secondo i due autori, si dovrebbe concentrare su aree come il lavoro, il tempo e lo spazio, la lingua, i ruoli, il gruppo e l'individuo, i rituali e le superstizioni, le gerarchie ed i valori.

La consapevolezza culturale, la formazione linguistica, l'orientamento e la sensibilità alla formazione sono le principali componenti, secondo la letteratura, su cui la formazione pre-partenza dovrebbe basarsi, le quali possono variare a seconda del paese di assegnazione, del tipo di lavoro, della durata, dello scopo del trasferimento e del tempo disponibile (Baumgarten, 1992; Brewster, 1988; Dowling e Welch, 2004; Edkins, 1995; McDonald, 1993; Mendenhall e Oddou, 1986; Tung, 1981, 1982).

Oltre a definire il contenuto delle sessioni formative, l'impresa internazionale, in fase di progettazione, deve tenere conto di diversi aspetti che possono influire sul risultato positivo della formazione.

Un primo aspetto che essa deve considerare è la prontezza nel svolgere e nel pianificare l'attività formativa. Un ambiente positivo è alla base di una efficace formazione culturale, la quale si fonda su due condizioni:

- *la situazione organizzativa*, in cui ogni ostacolo di carattere gestionale (mancanza di tempo e/o di attrezzature adeguate, ridotte risorse economiche) o sociale (mancanza di supporto e incoraggiamento da parte dei collaboratori, non partecipazione ai corsi) viene eliminato dall'impresa in modo da consentire al personale di avere i mezzi e le possibilità per partecipare alle attività di formazione;
- *la motivazione individuale*, altro compito dell'impresa è quello di definire gli obiettivi professionali dei corsi di formazione, in modo che gli individui possano avere una chiara percezione di questi.

La definizione degli obiettivi formativi è il secondo aspetto da considerare nella fase di progettazione. Essi sono intesi come le conoscenze, le abilità ed i comportamenti che gli espatriati devono assumere durante l'incarico, consentono di migliorare la performance, supportare il cambiamento organizzativo e sviluppare la carriera (Fontana, 1994). La determinazione degli obiettivi permette all'impresa di pianificare le attività didattiche e al dipendente di acquisire maggiore consapevolezza sulla meta da raggiungere, e inoltre, possono essere usati come punto di riferimento per valutare i risultati del processo di formazione.

L'ultimo punto è l'individuazione dei metodi didattici e i docenti. Quest'ultimi possono essere interni, quando l'impresa vuole trasmettere la propria cultura e i propri valori aziendali, oppure esterni quando l'impresa non ha le competenze necessarie per formare i propri dipendenti.

Oltre a questi aspetti, è importante che l'organizzazione fornisca agli espatriati informazioni tecniche dettagliate a riguardo dell'attività di formazione come il luogo, gli orari, i costi previsti e il ritorno dell'investimento.

3.4 La struttura del CCT

I programmi di formazione culturale, secondo diversi studi (Brislin, Cushner, Cherrie, e Yong, 1986; Copeland e Griggs, 1985; Harris e Moran, 1991), dovrebbero essere strutturati secondo un approccio integrativo che comprenda sia un orientamento culturale generale, che uno sviluppo culturale specifico (Dunbar e Katcher, 1990) all'interno dei quali, i contenuti e la loro sequenza sono considerati fattori critici di successo a cui l'impresa deve prestare molta attenzione durante la fase di progettazione delle attività formative. Secondo la letteratura due sono i modi di base per progettare la formazione culturale (Marquardt e Engel, 1993): il processo induttivo, che parte dalla cultura specifica fino ad arrivare a quella generale, ed il processo deduttivo, che va dalla cultura generale a quella specifica.

Studi di psicologia cognitiva hanno constatato che il metodo più efficace per elaborare la struttura della formazione sia quello deduttivo, in quanto le informazioni generali possono essere applicate in maniera logica a situazioni particolari (Anderson, 1985).

Bandura (1977), prendendo in riferimento quanto detto, fornisce un modello che descrive la struttura e la sequenza delle attività formative. Secondo la sua teoria SLT (teoria dell'apprendimento sociale), l'apprendimento è un processo sequenziale che coinvolge tre componenti: l'attenzione (durante il processo di apprendimento, l'individuo deve prestare attenzione alle caratteristiche del comportamento modellato, ad es: presa di coscienza), la memorizzazione (il comportamento acquisito viene memorizzato sotto forma di immagini mentali o descrizioni verbali), e la riproduzione (le rappresentazioni simboliche apprese vengono tradotte in azioni, es: lo sviluppo di competenze). La struttura proposta da Bandura incorpora queste componenti e fornisce un approccio integrato e deduttivo che consiste in due fasi: l'orientamento culturale generale e l'orientamento specifico. Nella prima fase gli espatriati sono preparati secondo una prospettiva generale (Harris e Moran, 1991) attraverso una sensibilizzazione culturale delle varie dimensioni della cultura e l'impatto che esse hanno sull'adattamento, l'autovalutazione dei fattori che possono influenzare la ricettività e la propensione ad un efficace incarico. La seconda fase invece ha lo scopo di sviluppare le capacità degli espatriati in modo tale che possano interagire in maniera efficace all'interno di una specifica cultura, attraverso l'acquisizione della lingua, dei costumi specifici del paese di destinazione e la formazione di abilità. Ognuna di queste fasi (Figura 3.2) è descritta nel dettaglio di seguito.

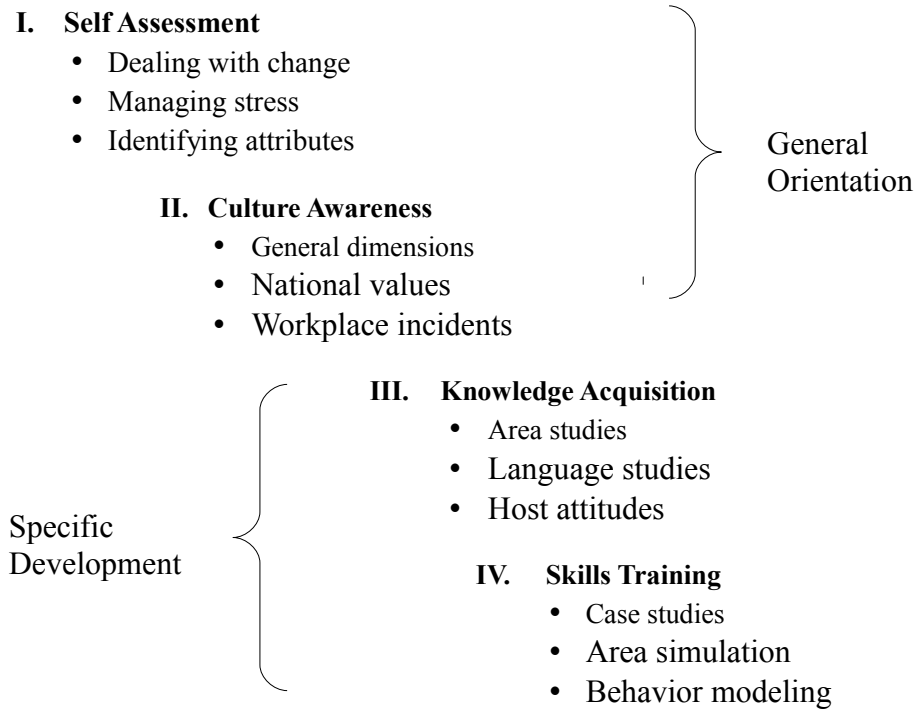


Figura 3.2 – La struttura e la sequenza dei programmi formativi interculturali (Harrison, 1992)

Orientamento culturale generale:

Auto-valutazione: affrontare i cambiamenti, gestione dello stress e identificazione degli attributi.

Affrontare i cambiamenti. La resistenza al cambiamento è uno dei fenomeni più comuni nella fase di adattamento culturale (Aviel, 1990). Gli espatriati, se non riescono a comprendere il valore che comporta tale cambiamento, percepiranno l'incarico come un'esperienza negativa, una minaccia alla loro sicurezza o a loro status. Il primo passo che l'impresa deve fare è quello di fornire agli espatriati le informazioni riguardanti lo scopo, il valore e i benefici dell'incarico estero, in modo da ridurre l'ansia e l'incertezza derivanti dalla mancanza di consapevolezza (Kotter e Schlesinger, 1979). L'obiettivo di questa fase è di migliorare la motivazione degli espatriati e prepararli al cambiamento culturale, attraverso una varietà di tecniche che possono essere utilizzate per trasmettere informazioni pertinenti e dare loro un sostegno professionale. Un atteggiamento positivo comporta una maggiore fiducia e impegno da parte dell'espatriato nel svolgere il nuovo incarico.

Gestione dello stress. Una delle componenti chiave per il successo dell'incarico estero è la gestione dello stress (Walton, 1990). L'attesa, la preparazione, il trasferimento e l'adattamento al nuovo incarico estero sono considerate potenziali fonti di stress (Mendenhall e Oddou, 1985). Il compito dell'impresa dunque è quello di evitare un alzamento eccessivo del livello di stress e ridurlo fornendo all'espatriato e alle loro famiglie un'adeguata formazione in cui gli espatriati vengono preparati ad affrontare le situazioni stressogene (Brislin, 1979).

Identificazione degli attributi. Ogni espatriato ha dei propri valori personali che lo portano ad interpretare e a reagire in situazioni lavorative in modo diverso. Identificare queste caratteristiche è importante per le imprese in quanto influenzano qualsiasi aspetto della vita e del lavoro dell'espatriato (Van Fleet, 1991). L'ultima fase dell'auto-valutazione ha come obiettivo di identificare i punti di forza e debolezza degli espatriati attraverso strumenti quali: il Cross-Cultural Adaptability Inventory (Kelley e Meyers, 1992), lo sviluppo di sensibilità culturali (Bhawuk e Brislin, 1992), il questionario della personalità di Eysenck (Barrett e Eysenck, 1984), e le scale di valutazione (Eitzsimmons, Machab, e Casselly, 1985) (Box 3.1). Attraverso tali strumenti, gli espatriati possono determinare la loro capacità di essere tolleranti e compatibili con i costumi, le tradizioni, la cultura e le pratiche di business del paese di destinazione.

Box 3.1 – Gli strumenti di autovalutazione

Cross-Cultural Adaptability Inventory (CCAI) è uno strumento attraverso cui le persone valutano la propria capacità di adattarsi ad altre culture. Il CCAI permette di individuare tramite delle interviste e dei test i punti di forza e debolezza che incidono maggiormente sull'adattamento culturale. E' considerato uno strumento utile per le persone che si preparano a viaggiare o a vivere e lavorare in un paese estero, agli espatriati di ritorno dall'incarico e chiunque lavori in un ambiente multiculturale.

Intercultural Sensitivity Inventory (ICSI) è uno strumento di autovalutazione in cui le persone misurano i propri costrutti culturali (individualismo, colletivismo, flessibilità e apertura mentale) rispondendo ad una serie di affermazioni indicando se sono: molto molto d'accordo, molto d'accordo, d'accordo, non ha deciso, d'accordo, fortemente in disaccordo , e molto fortemente in disaccordo. E' uno strumento utili per esplorare l'identità culturale del soggetto interessato e capire la sua flessibilità e capacità di adattamento ad una nuova cultura.

Questionario della personalità di Eysenck (EPQ) è un questionario in cui vengono analizzati tramite 100 domande i tratti della personalità della persona e più precisamente tre dimensioni il nevroticismo, estroversione e psicoticismo.

Life Values Inventory (LVI) è uno strumento attraverso il quale vengono valutati i valori che guidano il comportamento e il processo decisionale (Brown & Crace, 2002) analizzando la congruenza tra i valori dell'individuo e il ruolo dello stesso individuo nella società, e più precisamente vengono analizzato i seguenti valori: realizzazione, appartenenza, preoccupazione per l'ambiente e per gli altri, creatività, salute, umiltà, indipendenza, interdipendenza, analisi oggettiva, privacy, responsabilità, spiritualità e la prosperità finanziaria.

Sensibilizzazione culturale: dimensioni generali, valori nazionali e incidenti sul lavoro.

Dimensioni generali. Gli espatriati e le loro famiglie per adattarsi con successo in un'altra cultura devono comprendere le differenze di comportamento che esistono nelle società diverse dalla loro (Harris e Moran, 1991). Il compito dell'impresa è quello di far riconoscere e accettare le differenze culturali attraverso la comprensione di queste.

Valori nazionali. Gli espatriati per comprendere le altre culture, prima di tutto devono capire la propria. Le persone che sono in grado di riconoscere i propri valori possono identificare e percepire meglio le differenze con le altre culture (Bennett, 1986). Pertanto, il secondo passo della sensibilizzazione culturale è di aiutare gli espatriati a riconoscere i valori nazionali.

Incidenti sul lavoro. L'errore che molti espatriati fanno è di pensare che i comportamenti e i ruoli assunti sul posto di lavoro siano simili in qualsiasi cultura. Ogni cultura ha le proprie caratteristiche che incidono anche sul lavoro e sugli aspetti legati a questo, come i processi decisionali, l'autorità, la puntualità, le relazioni con i dipendenti ecc. L'ultimo passo della sensibilizzazione culturale è quello di aiutare gli espatriati ad adattarsi al lavoro. Un metodo utilizzato è l'approccio di assimilazione culturale. Un esempio è il libro *"interazioni culturali"* (Brislin et. al., 1986) in cui sono elencati venti brevi episodi che descrivono le interazioni sul posto di lavoro tra un espatriato ed un dipendente locale. Ogni episodio è composto da una questione rilevante e da quattro interpretazioni diverse, l'espatriato dovrà scegliere quella più vicina ai suoi ideali. Ad ogni risposta viene fornito all'espatriato una spiegazione della scelta sbagliata o giusta che sia. Processi di questo tipo sono utilizzati per facilitare le interazioni tra persone di diverse culture e per migliorare le prestazioni lavorative internazionali (Albert, 1986).

Sviluppo culturale specifico.

Acquisizione di conoscenze: area studi, formazione linguistica e atteggiamenti dei cittadini locali.

Area studi. Un aspetto fondamentale nella fase di acquisizione delle conoscenze è quello di fornire agli espatriati le informazioni riguardanti la storia, la geografia, il clima, la demografia, l'economia, il sistema politico del paese di destinazione, attraverso programmi di orientamento e *brifieng* ambientali (Ronen, 1990). Altri strumenti utilizzati sono le discussioni di gruppo, le conferenze, i film, i DVD e le letture (Brislin, 1979).

Formazione linguistica. Conoscere la lingua del paese di destinazione è fondamentale (Copeland e Griggs, 1985; Harris e Moran, 1991), in quanto permette all'espatriato di comprendere le dinamiche culturali e di migliorare le relazioni interpersonali, facilitando l'adattamento culturale e la comunicazione (Mendenhall e Oddou, 1985). L'obiettivo principale di questa fase è quello di fornire il più rapidamente ed efficacemente possibile all'espatriato sufficienti competenze linguistiche di business. Gli espatriati devono essere in grado di conversare sul luogo di lavoro (Oddou, 1991). La conoscenza della lingua sviluppa una maggiore fiducia e disponibilità che permetterà all'espatriato di svolgere con successo il proprio lavoro (Mendenhall e Oddou, 1985).

Atteggiamenti dei cittadini locali. Gli espatriati devono essere preparati ad affrontare e a comprendere le diverse opinioni e gli atteggiamenti che spesso i cittadini di un'altra cultura hanno nei confronti del lavoro e degli stranieri. Ad esempio, in un ambiente lavorativo, un americano avrà un atteggiamento orientato alla produttività, all'affidabilità e alle prestazioni elevate, le quali possono differire da altre culture che sono abituate a lavorare con un ritmo più tranquillo e con frequenti pause (Illman, 1980). L'ultimo passo della sensibilizzazione culturale è quello di aumentare la consapevolezza degli atteggiamenti dei cittadini ospitanti attraverso un approccio cognitivo. I metodi utilizzati sono le discussioni di gruppo, lezioni teoriche, incontri con altri dipendenti che hanno vissuto e lavorato all'estero (Brislin et. al., 1986).

Formazione di abilità: studio dei casi, simulazione e modellazione del comportamento.

Studio dei casi. Il primo passo per l'effettiva formazione delle abilità è mettere l'espatriato e la sua famiglia di fronte a situazioni problematiche che possono verificarsi al momento dell'arrivo. L'acquisizione di informazioni e di conoscenze permetteranno all'espatriato di analizzare la situazione, individuare le questioni culturali e di poter rispondere adeguatamente. Lo scopo principale di questa fase è quello di fare in modo che l'espatriato possa risolvere i problemi culturali, anticipando i comportamenti dell'altra cultura (Wexley e Latham, 1991). L'analisi dei casi può essere scritta, videoregistrata o esaminata in gruppo (Harris e Moran, 1991).

Simulazione. Un metodo efficace per formare le abilità e le competenze di un espatriato è di creare, in un contesto formativo, una situazione che simuli gli aspetti sociali e lavorativi della cultura ospitante. La simulazione permette agli espatriati di conoscere e apprendere gli usi e i costumi della nuova cultura (Earley, 1987; Kitsuse, 1992). Un esempio potrebbe essere l'invito ad una cena: il saluto, gli argomenti da trattare, le modalità di interazione. In questo modo gli espatriati avendo già un'idea realistica sulla situazione in cui potrebbero ritrovarsi nel nuovo contesto culturale, avranno maggiori possibilità di risolvere positivamente il conflitto (Gudykunst, Hammer e Wiseman, 1977).

Modellazione del comportamento. La modellazione del comportamento è un metodo efficace per ridurre lo shock culturale e per modificare gli atteggiamenti degli espatriati verso la nuova cultura. Gli espatriati, attraverso tale metodo, osservano i modelli di comportamento dal vivo o videoregistrati che dimostrano gli atteggiamenti efficaci da utilizzare per affrontare un problema sul posto di lavoro. L'obiettivo di questa ultima fase è di fornire agli espatriati le capacità di esaminare i comportamenti in modo critico (McCaffery, 1986).

3.5 Il rigore

Un altro aspetto rilevante da considerare nella studio della formazione interculturale è livello di rigore, inteso come il grado di coinvolgimento mentale e lo sforzo necessario per l'espatriato di apprendere i concetti durante la formazione (Stroh et al., 2004).

Ci sono molti studi a riguardo, uno tra i primi fu quello effettuato da Tung (1981) che classificò i programmi di formazione interculturali in cinque categorie a seconda del rigore con cui il programma si propone di diffondere la conoscenza e la comprensione della nuova cultura:

- *Area di programmi di studio.* Include le varie informazioni sull'ambiente ospitante e i programmi di orientamento culturale. Agli espatriati vengono fornite informazioni riguardanti la situazione sociopolitica e geografia, lo sviluppo economico e le varie istituzioni presenti nel paese ospitante. Secondo tale approccio la conoscenza aumenterà l'empatia, e quest'ultima modificherà il comportamento in modo da migliorare il rapporto interculturale, riducendo cosi la paura dell'ignoto dell'espatriato.
- *Assimilazione della cultura.* Consiste in una serie di brevi episodi che descrivono gli incontri interculturali. Questi programmi forniscono un metodo efficace di assistenza ai membri di una cultura ad interagire ed adattarsi con i membri di un'altra cultura.
- *Formazione linguistica*. Ai partecipanti viene insegnata la lingua del paese ospitante, e questo a volte può richiedere mesi e a volte anche anni.

- *Sensibilizzazione alla formazione*. Questi programmi si concentrano sul livello affettivo e sono progettati per sviluppare una flessibilità attitudinale all'interno dell'individuo in modo che possa prendere coscienza e accettare i modi non familiari dei sistemi di comportamento e di valore di un'altra cultura. La formazione alla sensibilità potrebbe essere una tecnica potente per la riduzione del pregiudizio etnico, in particolare tra coloro che hanno una bassa anomia psicologica.
- *Esperienza sul campo.* Comporta l'invio dei candidati al paese di assegnazione o in microcolture vicine dove i soggetti possono subire alcuni degli stress che potrebbero subire mentre lavorano e vivono con persone di altre culture.

I cinque tipi di programmi si concentrano su diversi tipi di apprendimento e variano in termini di mezzo di insegnamento, dei contenuti informativi, di tempo e delle risorse necessarie.

Questi programmi non devono escludersi a vicenda, anzi dovrebbero essere complementari e visti come parte di un continuum che va dal più basso rigore a quello più alto. Inoltre, a seconda del tipo di lavoro e del paese di assegnazione all'estero, l'individuo deve essere esposto a uno o più di questi programmi. Tung (1982) ha proposto inoltre un metodo di contingenza per la scelta di un metodo di formazione appropriato al suo livello di rigore. L'autore ha così individuato due fattori determinanti: il grado di interazione richiesto nella cultura ospitante e la somiglianza tra la cultura originaria dell'espatriato e la nuova cultura.

In sintesi:

- se l'interazione prevista tra l'individuo e membri della cultura di destinazione è bassa, e il grado di diversità percepita tra la cultura di origine dell'individuo e la cultura del paese ospitante è basso, allora il contenuto della formazione dovrebbe concentrarsi sulle attività e sulle questioni di lavoro relative alle differenze culturali. Inoltre il livello di rigore necessario per una formazione efficace dovrebbe essere relativamente basso.
- Se ci fosse un alto livello di interazione con i cittadini ospitanti ed una grande differenza tra le culture, il contenuto della formazione dovrebbe concentrarsi sulla nuova cultura e sullo sviluppo delle abilità interculturali, nonché sulle nuove attività che l'espatriato dovrà affrontare. Il livello di rigore di tale formazione dovrebbe essere da moderata a elevata.

Le conclusioni che si possono trarre da questo studio sono piuttosto generali, infatti non vengono specificati alcuni criteri per la scelta dei metodi per la formazione interculturale come ad esempio il grado di interazione prevista e la somiglianza culturale. Il quadro teorico suggerisce che l'organizzazione individua i problemi utilizzando metodi formativi con livelli relativamente bassi di rigore ed enfatizza l'apprendimento della cultura, dello sviluppo delle competenze, e delle questioni

legate all'attività utilizzando un livello relativamente alto di rigore. Tuttavia, il quadro non fornisce una chiara definizione di rigore e tanto meno aiuta l'organizzazione a determinare quali metodi di formazione utilizzare, e di conseguenza il livello del rigore associato.

Rispetto a Tung, Mendenhall e Oddou (1986) si muovono in un contesto generale più recente e più specifico. Essi forniscono un modello basato su tre elementi chiave: il livello di rigore, i metodi di formazione e la durata della formazione a seconda del grado di interazione e il livello di novità della cultura. Secondo i loro studi più aumenta la necessità di interagire con la cultura ospitate e la durata dell'incarico, più il tipo di formazione dovrebbe essere rigorosa e profonda in modo da passare a "dare informazioni" ad un approccio più affettivo fino ad un approccio ad immersione (Figura 3.3).

Formazione a basso rigore (approccio "dare informazioni") – La formazione dura per un breve periodo di tempo e comprende attività quali l'area briefing, le conferenze, i video, i libri ed i corsi di lingua ad un livello di sopravvivenza (Stroh et al., 2002; Evans et al, 2004;. Dowling e Welch, 2004).

Formazione a rigore moderato (approccio affettivo) — La formazione dura circa quattro settimane e *vengono* svolte attività come la formazione interculturale, i giochi di ruolo, i casi, la riduzione dello stress, le riunioni e la formazione linguistica moderata (Stroh et al, 2002; Evans et al., 2004; Dowling e Welch, 2004).

Formazione ad alto rigore (approccio ad immersione) – La formazione dura più di un mese e vengono utilizzati programmi come la simulazione, l'invio all'estero dell'espatriato per un breve periodo di tempo, una formazione linguistica ampia. (Stroh et al, 2002; Evans et al, 2004; Dowling e Welch, 2004).

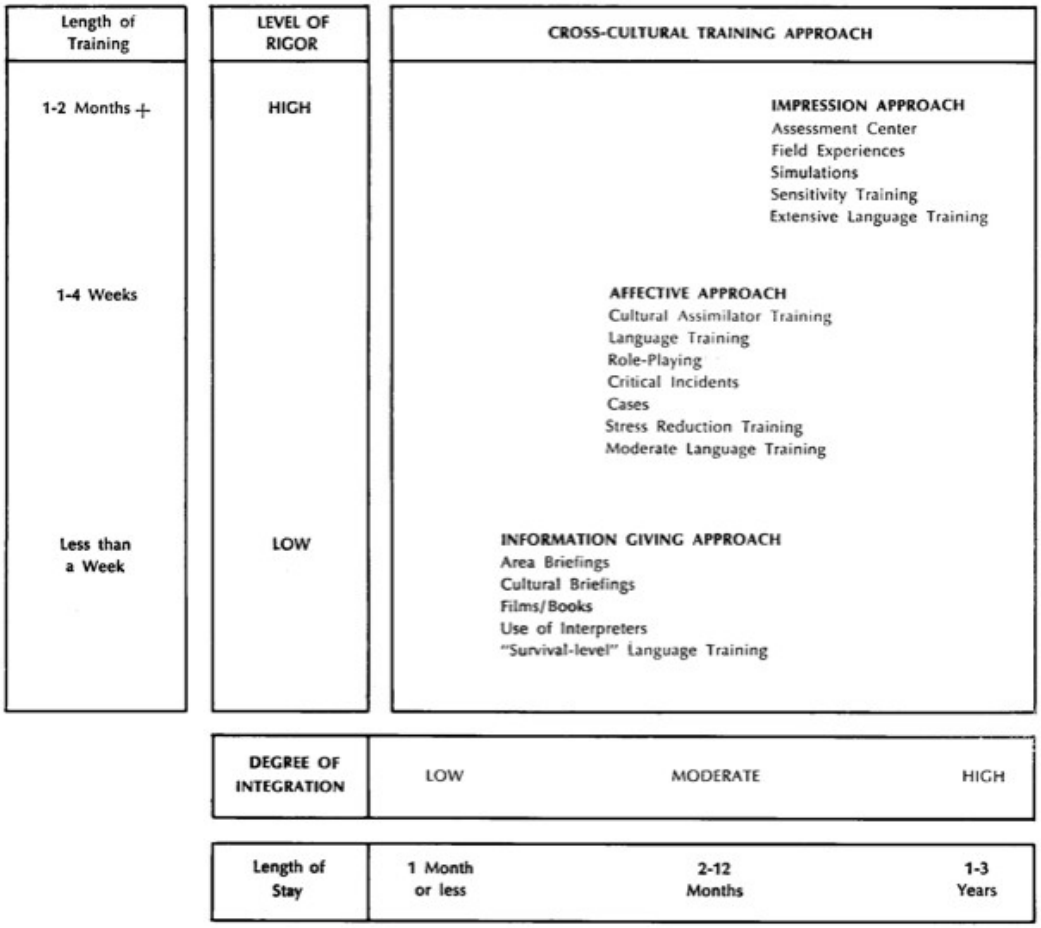


Figura 3.3 – Relazione tra il grado di integrazione della cultura ospitante e il rigore della formazione culturale; e tra la durata dell'incarico estero e quella della formazione (Mendenhall, Dunbar e Oddou, 1987).

Questo metodo però non spiega come il livello di rigore di un metodo CCT specifico o di un gruppo di metodi è stato determinato. Il concetto di rigore è relativo, una formazione di 25 ore distribuite su 5 giorni è meno rigoroso che una formazione di 100 ore in 3 settimane. Normalmente più aumentano le spese ed il tempo fornito per la formazione più tale programma aumenta il suo rigore, in modo che il livello di ciò che è stato appreso rimanga tale. (Stroh et al., 2004)

Stroh, Black e Mendelhall (2004) individuano ulteriori elementi da tenere in considerazione nel determinare il livello di rigore:

- *la resistenza culturale.* Si riferisce al livello di differenza culturale tra il paese d'origine e il paese ospitante in cui l'espatriato è stato assegnato. Più la nuova cultura è diversa più la formazione dev'essere rigorosa.
- *Il nuovo posto di lavoro.* Normalmente un espatriato viene inviato all'estero a seguito di una promozione, la quale comporta nuove sfide, responsabilità e una maggiore autonomia. Il rigore

della formazione quindi sarà direttamente proporzionato ai compiti e alle responsabilità dell'espatriato.

- *La difficoltà della comunicazione.* Lavorare all'estero significa comunicare con i cittadini locali. A seconda del livello di interazione si stabilisce il rigore necessario.

Molti studiosi nel cercare di fornire un mezzo per scegliere i metodi CCT hanno incluso il concetto di rigore nella formazione, ma non hanno definito ciò che il termine significa.

Al contrario, Bandura (1977) con la teoria dell'apprendimento sociale (SLT) definisce il rigore come il grado di coinvolgimento cognitivo dell'espatriato. Attraverso i processi di modellazione la SLT fornisce uno strumento utile non solo per la definizione di rigore, ma anche per determinare il grado di rigore che i metodi di formazione specifici in genere hanno.

All'interno SLT ci sono fondamentalmente due processi di modellazione, simbolica e partecipativa. La modellazione simbolica osserva semplicemente i comportamenti modellati, che possono essere suddivisi in due forme. La prima forma consiste nel tradurre i messaggi verbali in riproduzioni immaginate; l'espatriato osserva i comportamenti nella sua mente. I metodi di formazione che in genere vengono utilizzati all'interno di questo processo di modellamento sono briefing verbali, conferenze e libri. La seconda forma di modellazione simbolica invece coinvolge direttamente il soggetto. In questo caso l'individuo osserva il proprio comportamento. In genere tale processo include metodi quali la visione di films, la modellazione del comportamento, simulazioni e formazione linguistica non interattiva.

La modellazione partecipativa invece non si basa solo sull'osservazione del comportamento, ma fa in modo che l'espatriato partecipi alla modellazione di tale comportamento. Anche questo processo si basa su due forme. La prima riguarda la partecipazione verbale, attraverso la descrizione di ciò che l'espatriato avrebbe fatto. I metodi di formazione che in genere presentano questo tipo di modello partecipativo comprendono studi di casi e assimilatori della cultura. La seconda forma di modellazione richiede una partecipazione più fisica nella modellazione dei comportamenti che devono essere appresi. Questo avviene attraverso i giochi di ruolo, la formazione linguistica, gite, e simulazioni interattive. In generale, la teoria sociale dell'apprendimento e la formazione interculturale forniscono prove che suggeriscono che attraverso una rigorosa formazione l'espatriato sarà in grado di eseguire effettivamente e adeguatamente i comportamenti appresi (Bandura, 1977; Black e Mendenhall, 1990; Tung,1981). La spiegazione di base di questo rapporto è che il rigore aumenta il livello di attenzione e la conservazione, in modo da migliorare la riproduzione di competenze

Il rigore relativo ad un determinato metodo formativo può essere individuato analizzando la modellazione dei comportamenti e i processi formativi coinvolti (Figura 3.4).

Il rigore di un programma formativo e direttamente proporzionato al coinvolgimento fisico degli espatriati nel modellamento del proprio comportamento (Black e Mendenhall 1990; Tung 1981). Per

determinare il livello di rigore l'impresa deve tenere in considerazione degli indicatori quali i programmi di formazione, la modalità di somministrazione e la sua durata (Eschbach, Parker, e Stoeberl 2001; Shen e Darby 2006). Un programma a basso rigore si baserà su un approccio cognitivo, in cui all'espatriato saranno fornite informazioni sul clima, l'istruzione, l'alloggio e brevi incontri con ex espatriati. La durata varia dalle 4 alle 20 ore. Un programma invece con un alto livello di rigore è basato più su un approccio affettivo e analitico che coinvolge la formazione linguistica, lezioni specifiche sulla cultura del paese ospitanti e sulle differenze comportamentali. La durata di tali programmi varia dalle 60 alle 180 ore (Eschbach, Parker, e Stoeberl 2001). L'aggiunta di una formazione sperimentale/comportamentale tra cui l'esperienza sul campo e le visite preliminari creerebbe un CCT estremamente rigoroso (Black e Mendenhall 1990; Eschbach, Parker, e Stoeberl 2001).

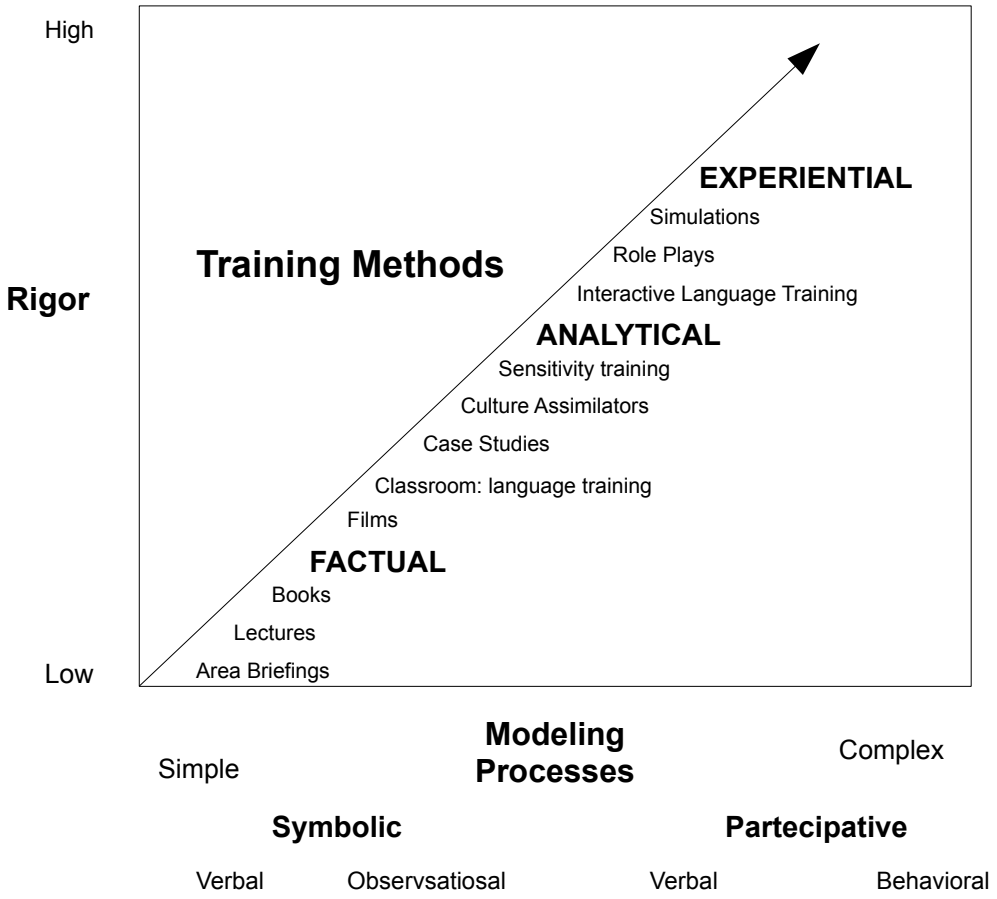


Figura 3.4 - Processi di modellazione, rigore, e metodi di formazione (Black e Mendenhall, 1989)

3.5.1 I fattori situazionali

Black e Mendenhall (1991) oltre a fornire un mezzo per determinare il rigore dei metodi di formazione, forniscono anche un quadro di riferimento per identificare i fattori situazionali che incidono nelle scelta dei metodi didattici e del loro rigore, i quali sono brevemente descritti di seguito.

Novità della cultura: [obiettivo novità cultura - (la qualità + la quantità di esperienza precedente dell'individuo)]. Secondo questa teoria più una cultura sarà nuova più sarà difficile per l'individuo partecipare e mantenere i vari modelli di comportamento adeguati. L'espatriato dovrà ricevere maggiore assistenza attraverso una rigorosa formazione, in quanto dovrà acquisire modelli comportamentali appropriati per vivere e lavorare nella nuova cultura. Prima di stabile il livello del rigore ed i metodi da utilizzare il formatore deve determinare il livello di novità della cultura ospitante.

Grado di interazione: [frequenza di interazioni con cittadini x (importanza delle interazioni) x (la natura delle interazioni) x (la natura dell'interazione)]. Per determinare il grado di rigore da utilizzare è necessario individuare il livello di interazione tra l'individuo ed i membri della cultura ospitante, che può essere visualizzato attraverso la frequenza con cui l'espatriato interagisce e l'importanza che egli da alle relazioni. Se un individuo considera le interazioni con i cittadini locali durante l'incarico estero poco importanti, non si impegnerà a comprendere ed acquisire competenze necessarie per interagire con essi. Al contrario, se considera tali relazioni importanti si comporterà in modo da favorirne la crescita. L'ultimo fattore da considerare è la natura delle interazioni, intesa come la forma, il tipo e la durata delle relazioni che gli espatriati hanno con i cittadini locali.

Novità del lavoro: è il terzo fattore situazionale ed è inteso come la novità che l'espatriato percepisce del nuovo posto di lavoro e delle attività correlate. Come con le novità culturali, la formazione dovrà essere rigorosa per far si che l'espatriato abbia i comportamenti necessari per far fronte agli incarichi derivanti dal nuovo lavoro. Per identificare il livello di novità del lavoro devono essere considerate tre caratteristiche (Stewart, 1982): la somiglianza tra il nuovo lavoro e il precedente, la misura in cui le responsabilità e l'autonomia dell'espatriato si differenzia tra il lavoro precedente e quello estero, e infine l'identificazione delle differenze in termini di vincoli dei due posti di lavoro.

Il ragionamento teorico che sta alla base dei tre fattori situazionali è semplice: maggiore è la novità culturale, l'interazione richiesta e la novità del posto di lavoro, maggiore è la necessità di un CCT rigoroso. Tuttavia, ciascuna di queste condizioni non sono da considerarsi uguali. La ricerca dimostra che è più difficile per l'espatriato adattarsi alla nuova cultura ed interagire con i cittadini del paese

ospitante rispetto al lavoro (Black, 1988; Black e Stephens, 1989). Viceversa un'alta percezione della novità del posto di lavoro, e una bassa percezione del livello di novità culturale e dell'interazione con i cittadini locali, comporterà un basso livello di rigore dei programmi formativi.

Il contenuto della formazione dunque deve essere una funzione diretta delle tre dimensioni appena descritte. Se è previsto un alto livello di novità del lavoro, allora il programma dovrebbe comprendere una formazione interculturale che comprenda i nuovi modelli comportamentali che devono essere appresi per eseguire efficacemente il lavoro. Un altro grado di interazione dovrebbe concentrarsi su argomenti quali le abilità interpersonali, la comunicazione, la percezione e l'etnocentrismo. Mentre un alto livello di differenza culturale richiede una formazione basata sui valori, i sistemi religiosi, politici e sociali, le pratiche commerciali, ecc.

3.6 Il CCT e le strategie internazionali

Un'impresa, nel progettare le attività formative più adatte all'incarico, deve tenere conto anche della strategia internazionale da essa adottata. A seconda dell'approccio organizzativo scelto per competere nel mercato globale, le competenze e le esigenze necessarie per svolgere l'incarico estero variano. E' necessario dunque che gli obiettivi formativi siano allineati con quelli strategici dell'impresa, in modo tale che l'espatriato abbia una formazione adeguata rispetto al ruolo che andrà ad assumere (Callahan, 1989).

Le strategie internazionali sono quattro: multinazionale, transazionale, internazionale e globale (Bartlett e Ghoshal, 1989,1992; Leong e Tan, 1993; Melin, 1992). Ognuna di queste strategie necessita differenti attività formative (Figura 3.5).

Un *strategia multinazionale* prevede che l'impresa gestisca la propria attività estera direttamente attraverso una propria controllata. Questo tipo di strategia si caratterizza per la dispersione geografica e per l'internalizzazione della attività dell'impresa. Ogni unità locale è piuttosto autonoma ed è gestita in risposta alle esigenze del mercato locale (Bartlett e Ghoshal, 1989). L'impresa dunque, dovrebbe fornire un programma di formazione ai propri espatriati in modo che possano avere le conoscenze e le competenze necessarie per adeguarsi alla cultura e ai nuovi modelli comunicativi, per gestire e controllare le unità operative secondo una prospettiva locale (Schuler et al., 1993).

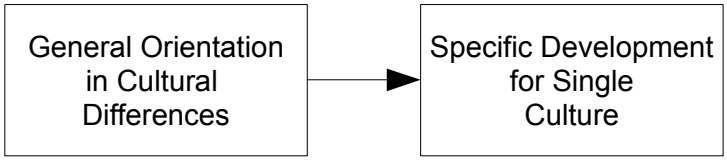
La strategia internazionale e quella globale sono molto simili tra loro ma si distinguono in gran parte dal grado di centralizzazione del processo decisionale, in quanto le decisioni strategiche sono prese dalla sede centrale per poi essere attuate nelle unità locali (Bartlett e Ghoshal, 1989; Melin, 1992). Le imprese che seguono una *strategia globale*, operano su scala mondiale al fine di realizzare

economie di scala e diffondere i costi di sviluppo su un'area più grande; le operazioni nazionali ed estere sono gestire dalla sede centrale per poi essere sviluppate nelle diverse unità locali; mentre una *strategia internazionale* prevede una corporazione coordinata di filiali dipendenti soggette a sistemi formali di controllo da parte delle società controllanti. In questi due casi, la formazione culturale è necessaria per i dirigenti di tutta la società, non solo per i futuri espatriati. Il programma di formazione non dovrebbe concentrarsi solo su una cultura specifica, ma anche sulla cultura in generale, in modo che le attività formative possano focalizzarsi sia sul contesto economico globale, sia sugli usi e costumi tipici di una cultura. Gli espatriati in questo contesto dovrebbero sviluppare le competenze necessarie per poter lavorare in modo efficace con clienti e dipendenti provenienti da diversi paesi, e fare in modo che si integrino all'interno dell'organizzazione (Adler e Bartholomew, 1992).

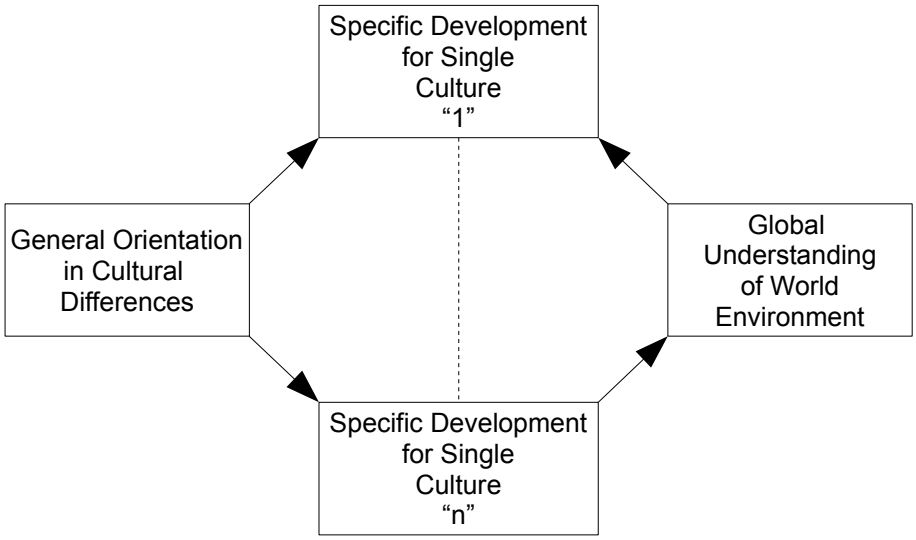
Un'impresa con una *strategia transnazionale* ha come obiettivo quello di ottenere entrambi i vantaggi che deriverebbero da una strategia globale o multinazionale. Essa integra e gestisce le attività in tutto il mondo attraverso delle alleanze strategiche tra le molteplici sedi nei diversi paesi. Questa strategia permette all'impresa di conservare la flessibilità locale e raggiungere allo stesso tempo un'efficienza globale (Bartlett e Ghoshal, 1992; Dowling e Schuler, 1990). E' importante dunque, che l'impresa abbia un sistema di gestione delle risorse umane che includa una formazione culturale che sia in grado di aiutare gli espatriati a far fronte alle diversità e alle complessità derivanti da questo incarico, e a prepararli in modo tale che riescano a bilanciare efficacemente la prospettiva locale con quella globale. L'impresa, attraverso il CCT, deve fornire ai propri espatriati le seguenti competenze:

- riconoscere le opportunità ed i rischi sia all'interno che oltre i confini nazionali (Ghoshal, 1992; Rhinesmith, 1993);
- capacità di coordinamento e collegamento all'interno e oltre i confini nazionali (Bartlett e Ghoshal, 1992; Schuler et al, 1993);
- gestire lo scambio di informazioni collaborando con gli altri patrners a livello globale e trasferire le conoscenze acquisite (Adler e Bartholomew, 1992; Dowling e Schuler, 1990);
- gestire i trade-offs tra gli interessi contrastanti e decidere se farlo a livello locale oppure globale (Adler e Bartholomew, 1992; Rhinesmith, 1993);
- facilitare l'apprendimento in modo che l'organizzazione possa migliorare le sue capacità di rispondersi e adattarsi al cambiamento globale e all'incertezza;
- interagire con persone di altri paesi senza privilegiare una cultura rispetto ad un'altra (Adler e Bartholomew, 1992; Khinesmith, 1993);

Strategia multinazionale:



Strategia internazionale e globale:



Strategia transnazionale

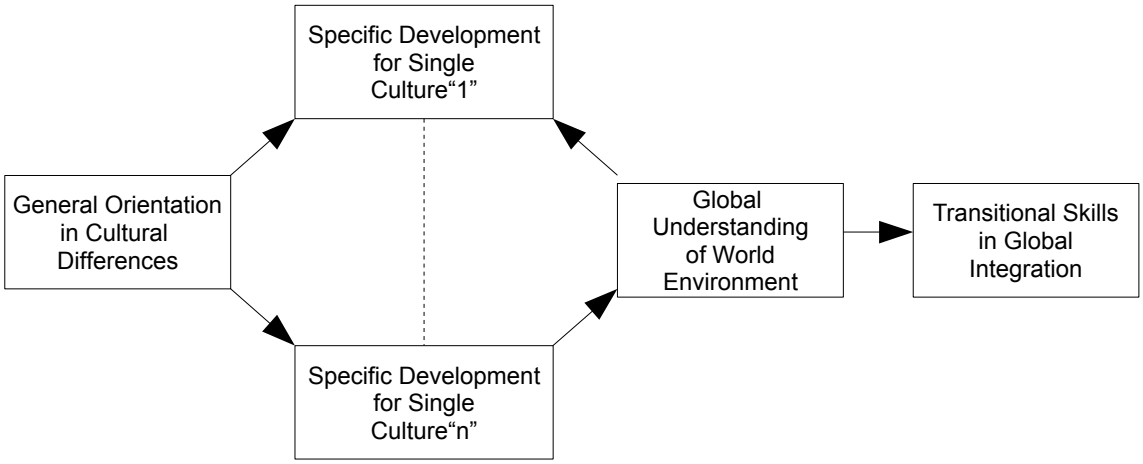


Figura 3.5 – Allineamento dei CCT con le strategie internazionali (Harrison, 1992)

A seconda della strategia, inoltre, il tempo dedicato alla formazione degli espatriati varia.

L'intensità dei programmi di formazione delle imprese con una strategia multinazionale variano a seconda della conoscenze e delle esperienze con la cultura del paese di destinazione e, dal grado di differenza percepita tra la cultura d'origine e quella ospitante (Hogan e Goodson, 1990; Illman, 1980). Il tempo che le organizzazioni dedicano alla formazione dei propri espatriati varia dai 3-6 mesi fino ad un anno prima della partenza (Harris e Moran, 1991). In generale, un programma di formazione deve essere minimo di 40-50 ore, con sessioni individuali di due ore ciascuno (Harris, 1972). Se invece le imprese seguono una strategia internazionale o globale, sono necessari tre o quattro giorni in cui l'espatriato viene preparato alla cultura specifica del paese assegnatoli, in modo che sia a conoscenza delle diversità culturali e delle sfide che dovrà affrontare.

Infine, i programmi di formazione delle imprese con strategia transazionale durano in media quattro settimane (Verlander, 1992), a seconda delle competenze transazionali in materia di integrazione globale che l'espatriato necessita.

Non esiste un tempo standard in cui le imprese formano i loro espatriati, esso varia, non solo a seconda della strategia adottata, ma anche dalla durata e dalla complessità dell'incarico, dalle caratteristiche dell'espatriato e dal il momento in cui viene effettuato.

In media un programma formativo varia dalle 3-5 settimane prima della partenza. Nonostante ci siano programmi formativi che coinvolgono l'espatriato per un tempo molto più lungo come ad esempio ad un anno prima della partenza, le imprese preferiscono utilizzare programmi formativi più brevi, ma più intensi (Brislin e Yoshida, 1994). Tale scelta è dettata più da vincoli di tempo e famigliari, piuttosto che dai costi. Inoltre, è importante che l'impresa stabilisca il momento in cui effettuare la formazione, se essa viene fornita troppo in anticipo rispetto alla data di partenza c'è il rischio che gran parte delle conoscenze apprese vengano dimenticate; così come un programma formativo fornito vicino alla partenza può creare ulteriore frustrazione all'espatriato che si sta preparando a partire, e questo sentimento potrebbe incidere negativamente sull'attenzione dell'espatriato durante il corso.

L'impresa, dunque, per creare un efficace programma formativo deve trovare il giusto equilibrio tra le esigenze dell'espatriato e il tempo necessario per acquisirle.

3.7 I metodi didattici

I metodi didattici furono introdotti in un contesto interculturale per la prima volta nel 1961 durante la guerra in Vietnam, dai servizi militari americani e dal Corpo di Pace per addestrare e informare il proprio personale e valutarne la performance. Oggi, con l'aumento della globalizzazione e dell'interdipendenza nazionale, tali metodi sono utilizzati dalle imprese per insegnare agli espatriati le competenze culturali necessarie per svolgere con successo gli incarichi esteri.

Questo paragrafo identifica i metodi principali che le imprese utilizzano durante i processi di apprendimento e le attività necessarie attraverso cui tali metodi trasmettono la formazione (Tabella 3.1)

Formazione didattica

E' la forma più comune di CCT e più di due terzi delle società multinazionali utilizzano questo metodo per formare i propri espatriati prima della partenza all'estero (Brewster, 1995). La formazione didattica viene effettuata attraverso dei briefing informali (lezioni, opuscoli informativi, conversazione con esperti) durante questi incontri le informazioni vengono fornite agli espatriati in maniera unidirezionale come avviene nelle scuole o nelle università (Bennett et al, 2000;. Gertsen, 1990). Questo tipo di formazione fornisce un quadro generale sul lavoro, sullo stile di vita e sugli aspetti cultuali del paese ospitante, e su tutti gli aspetti pratici che permettono all'espatriato di comprendere e di adattarsi ad una nuova cultura. Essa si basa sul concetto che la conoscenza facilita le relazioni interculturali. Tung (1981) rispetto a questo metodo sostiene che le differenze culturali tra due nazioni sono numerose e la formazione didattica non deve trasmettere tutte le conoscenze che possiede, ma dovrebbe essere utilizzata insieme ad altri metodi formativi (Caligiuri et al., 2001).

Formazione esperienziale

E' considerato uno dei metodi di formazione più promettenti, in quanto attraverso esercizi pratici come la simulazione, l'esercitazione e le visite preliminari, prepara l'espatriato professionalmente ed emotivamente ad adattarsi ad una nuova cultura (Grove e Torbiörn, 1985).

La *visita preliminare* può fornire all'espatriato e alla sua famiglia una prima esperienza reale del paese ospitante. In questo modo gli espatriati hanno l'opportunità di farsi già un'idea sui cittadini locali e sul nuovo ambiente lavorativo e culturale. Le visite per avere un effetto positivo devono essere organizzate con cura e in modo realistico, in caso contrario l'espatriato avrà delle false aspettative sul nuovo paese (Brewster, 1995).

Le *esercitazioni* hanno lo scopo principale di avvicinare alla realtà le nozioni apprese durante le lezioni, attraverso l'analisi di situazioni inventate o accadute in un determinato contesto organizzativo

(Gianecchini e Costa, 2009). Il metodo è costituito da due tecniche: il metodo dei casi e l'incident. Il primo metodo educa i partecipanti al problem solving, attraverso l'analisi di casi didattici, al fine di sviluppare le competenze individuali e decisionali necessarie per far fronte alla nuova vita lavorativa. L'uso di casi studio nella formazione culturale di solito comporta uno scenario dettagliato che incorpora una particolare situazione culturale, e possono riguardare l'organizzazione di incontri, la negoziazione e una vasta gamma di scenari che si possono presentare al contatto con il nuovo ambiente; mentre, attraverso l'incident ai partecipanti vengono forniti fatti o episodi realmente accaduti che essi dovranno ricostruire e analizzare, al fine di ovviare ai possibili problemi di sensibilizzazione culturali raffigurati nello scenario. Questa tecnica può essere svolta in gruppo o individualmente, e in alcuni casi i partecipanti hanno la possibilità di confrontare le decisioni proposte con persone native della cultura di destinazione (Hurn, 2011). Di seguito un esempio di tale esercizio:

"Siete al vostro primo viaggio di affari in Germania e decidete di far impressione i dirigenti locali con il vostro tedesco imparato alcuni anni fa a scuola. Durante la presentazione decidete di rompere il ghiaccio chiedendo loro "Wie geht's?" (come stai?) e chiamandoli per nome"

Commento: in Germania sono particolarmente attenti alle presentazioni, le quali devono essere fatte in maniera formale. Le persone durante un meeting d''affari sono solite stringersi la mano e non utilizzano mai il tu e o il nome della persona con cui stanno parlando.

Dopo che l'espatriato ha commentato e discusso la situazione ed ha imparato l'approccio corretto, il trainer dovrà aiutarlo ad imparare alcune parole formali per presentarsi e ad assimilare il giusto modo di approcciarsi durante un incontro d'affari.

La *simulazione* è un insieme di tecniche che coinvolgono direttamente i partecipanti attraverso l'interpretazione di un ruolo all'interno di un gruppo. Essa comprende diverse tecniche quali: rol playng, in basket, bussines game e bahavioral modeling.

Il role playing è una rappresentazione di una scena simile a quello che potrebbe accadere in ambito lavorativo, attraverso la quale i partecipanti interpretano un ruolo a seconda del materiale ad essi fornito (venditore, cliente, capo). Lo scopo didattico è di sviluppare, attraverso la presentazione del problema, le capacità di analisi e quelle decisionali in situazioni complesse, di controllare le emozioni e di comprendere i feedback che derivano da tale analisi. Le tecniche comunemente utilizzate in questo metodo sono: l'inversione dei ruoli, il soliloquio, il role playng multiplo, la rotazione dei ruoli e la tecnica dello specchio. (Box 3.1)

In basket è una tecnica di simulazione operativa in cui al partecipante viene assegnato un ruolo e gli viene chiesto di risolvere i problemi che sorgono nell'arco della giornata. Ai partecipanti viene consegnata una cartella contenente alcuni documenti (e-mail, lettere, memo) in merito ai quali deve

essere presa una decisione, come ad esempio quali problemi privilegiare e quali delegare, o a chi chiedere ulteriori decisioni.

Il business game è un tecnica che simula un vero e proprio mercato competitivo. I partecipanti vengono divisi in gruppi, ognuno dei quali rappresenta un'impresa che deve interagire con le altre. Questo metodo sviluppa la consapevolezza delle interdipendenze che si creano tra le diverse aree di gestione dell'azienda e con l'ambiente esterno.

Il behavioral modeling è una tecnica formativa che si basa sull'apprendimento e la riproduzione di un determinato comportamento integrando alcuni dei metodi precedentemente descritti. Inizialmente ai partecipanti viene introdotto l'oggetto della formazione, come ad esempio la negoziazione, attraverso una lezione teorica, a cui segue la visione di un filmato che spiega il modo coretto di agire e affrontare eventuali problemi. Successivamente al partecipante viene chiesto di simulare il comportamento utilizzando la tecnica role playing.

Queste tecniche, nonostante siano utilizzante nella formazione culturale, sono più efficaci nella formazione aziendale, in quanto attraverso queste tecniche il soggetto esegue un ruolo ben preciso e non percepisce le differenze culturali che possono avvenire nelle relazioni e negoziazioni internazionali.

Formazione attribuzione

Questo tipo di formazione fornisce all'espatriato le competenze necessarie per pensare ed agire dal punto di vista della cultura ospitante. L'obiettivo è quello di dare agli espatriati gli attributi necessari per uniformarsi il più possibile con la nuova cultura. Il metodo principale utilizzato è l'assimilatore culturale, inteso come una tecnica di apprendimento progettata per esporre i membri di una cultura ad alcuni concetti base, atteggiamenti, costumi e valori dell'altra cultura (Fiedler et al., 1971). Questa tecnica consiste nel proporre una serie di brevi scenari che rappresentano una situazione critica nell'interazione tra culture diverse come ad esempio la negoziazione, l'organizzazione di incontri, la gestione delle risorse umane internazionali (Rugman e Collinson, 2006). La maggior parte degli assimilatori culturali utilizzano tecniche di apprendimento programmate in cui ogni situazione prevede una serie di soluzioni alternative. L'espatriato deve scegliere la risposta più appropriata alla situazione culturale; se esso seleziona la risposta corretta prosegue con gli altri scenari, al contrario, l'espatriato dovrà rileggere lo scenario e fare un'altra scelta. Questo processo consente al partecipante di identificare più facilmente la soluzione corretta e di acquisire maggiori informazioni circa le conseguenze delle azioni in situazioni simili nella cultura ospitante (Hurn, 2011).

Formazione linguistica

La formazione linguistica è una delle tecniche più utilizzate nel CCT che permette all'espatriato di apprendere la lingua madre del paese ospitante o/e la lingua utilizzata per comunicare negli affari.

Conoscere la lingua del paese ospitante è molto importante in quanto facilita il processo di adattamento dell'espatriato. Anche se la padronanza della lingua madre non è raggiunta, la capacità di saper intrattenere discussioni informali, usare cortesie comuni e mostrare empatia culturale può contribuire a facilitare l'adattamento alla cultura ospitante. Le barriere linguistiche possono impedire all'espatriato di elaborare alcune informazioni della lingua straniera, impedendo la comunicazione e rendere maggiormente difficile il processo di integrazione (Brewster, 1995).

Formazione culturale

L'obiettivo della formazione culturale è quello di far comprendere agli espatriati il concetto di cultura e le differenze culturali tra i vari paesi. I partecipanti imparano che il loro comportamento è in gran parte radicato nella propria cultura e cominciano a capire che la loro visione della realtà è condizionata da preconcetti e pregiudizi inconsci, i quali li condizionano nel rapporto con le altre culture. Un programma di sensibilizzazione culturale, per essere ben strutturato, deve essere progettato secondo le seguenti fasi (Tayeb, 2003):

1.Identificare il target di riferimento.

2.Valutare le esigenze e le aspettative.

3.Dettaglio gli obiettivi del programma.

4.Decidere contenuti del programma.

5.Attuazione del programma.

6.Valutare il programma.

Un'adeguata comprensione della cultura del paese ospitante permette agli espatriati di lavorare insieme, senza che nessuno imponga il proprio modo di fare e punto di vista culturale (Schneider e Barsoux, 2003)

Interaction training

E' un metodo di formazione che si basa sulle interazioni tra i futuri espatriati e coloro che hanno già una certa esperienza con la cultura del paese di destinazione. Questo tipo di formazione permette a chi dovrà intraprendere il nuovo incarico estero di adattarsi più facilmente al nuovo contesto, grazie alle informazioni e ai contatti forniti dal soggetto più esperto. L'interazione può avvenire sia prima della partenza, sia al momento dell'arrivo. Nonostante siano evidenti i benefici che derivano dall'utilizzo di questa tecnica, la maggior parte delle multinazionali non ne fa uso. Le ragioni principali sono i costi e i dubbi che molte imprese hanno sul valore di tale metodo; inoltre, anche le difficoltà organizzative

incidono sul loro utilizzo. Non è semplice far coincidere tempo e impegni dei soggetti interessati (Brewster, 1995).

Formazione sequenziale

Si tratta di un nuovo modello che è stato elaborato per combinare i vantaggi derivanti dalla formazione pre e post partenza. Il modello sequenziale si basa sull'idea che la capacità di apprendimento varia nel tempo e quindi a seconda di esso devono cambiare anche i metodi. Inizia prima della partenza per poi continuare per tutta la durata dell'incarico fino al rimpatrio (Forster, 2000). Questo metodo combina i metodi sopra elencati in modo che vengano applicati in tempi diversi durante il processo di formazione.

Formazione	Focus	Tempo	Attività
Didattica	Informazioni concrete, cultura generale e/o cultura specifica.	Prima della partenza e/o dopo l'arrivo.	Letture, Brifings informali.
Esperienziale	Apprendimento pratico, cultura generale e/o cultura specifica.	Prima della partenza e/o dopo l'arrivo.	Visite preliminari, simulazioni ed esercitazioni.
Attribuzione	Imparare a pensare ed agire come la cultura del paese ospitante, cultura specifica.	Prima della partenza.	Assimilazione cultura.
Lingua	Facilita la comunicazione interculturale.	Prima della partenza e/o dopo l'arrivo.	Insegnamento tradizionale
Sensibilizzazione culturale	Comprensione delle differenze culturali, cultura generale.	Prima della partenza.	Corsi di formazione
Interazione	Apprendimento da espatriati esperti, cultura specifica.	Prima della partenza e/o dopo l'arrivo.	Sovrapposizione dei ruoli, durante lo svolgimento del lavoro.
Sequenziale	Sinergie da una combinazione ti tecniche di formazione, cultura generale e cultura specifica.	Prima della partenza, dopo l'arrivo e rimpatrio.	Combinazione di differenti metodi di formazione.

Tabella. 3.1- Metodi didattici di formazione, il loro focus, tempo di attuazione e le attività utilizzate per trasmettere la formazione.

Ognuno di questi metodi può essere usato differentemente dalle imprese a seconda delle proprie necessità ed esigenze. Alcuni saranno utilizzati più degli altri, altri invece non saranno nemmeno considerati per i loro costi o perché ritenuti non necessari. L'importante è che qualsiasi metodo che l'impresa scelga deve essere in grado di formare l'espatriato per il suo incarico estero. Attraverso questi metodi i partecipanti dovrebbero sviluppare le conoscenze e acquisire informazioni in modo da poter interagire con le persone di altre culture e sapersi muovere in un mercato globale. Sapersi rapportare in un contesto lavorativo è di fondamentale importanza per il successo dell'incarico estero, gli espatriati dovrebbero essere formati sul modo di socializzare, sui saluti, sull'etichetta, sui modi di ringraziare e come fare e ricevere regali nell'ambito degli affari. Non solo, l'apprendimento dovrebbe includere la

conoscenza di feste religiose e il loro effetto sulle imprese del luogo, l'importanza della gerarchia, l'incidenza dello stato, ecc.

La formazione pre-partenza deve essere flessibile per rispondere alle esigenze individuali e permettere un apprendimento esperienziale, attraverso l'uso di mediatori qualificati, tra cui alcuni rappresentanti della cultura straniera. I giochi di ruolo con l'utilizzo di telecamere a circuito chiuso è di grande valore. I briefing dovrebbero fornire opportunità per la consulenza e per lo sviluppo di strategie di coping in aree sensibili. La formazione dovrebbe permettere ai partecipanti di mettere in pratica ciò che hanno imparato nel nuovo ambiente di lavoro. Ciò può essere ottenuto da esercizi di simulazione e scenari di incidenti critici. L'uso di assimilatori culturali con un approccio di apprendimento programmato e istituito per fornire ai partecipanti una vasta gamma di incontri interculturali, può essere molto efficace in questo settore. I partecipanti esaminano le caratteristiche fondamentali, i valori, i costumi e gli atteggiamenti delle culture rilevanti. Assimilatori culturali richiedono formatori specializzati di istituire, preferibilmente coinvolgendo cittadini della cultura straniera nel loro design (Selvaggio et al., 2006).

Qualunque metodo di formazione sia utilizzato, è importante per massimizzare l'esperienza di apprendimento e per favorire l'interazione tra i partecipanti che provengono da culture diverse.

Box 3.2 – Role Player "l'Iran: la questione nucleare"

Ai partecipanti di un corso formativo viene proposto un esercizio di simulazione riguardo la questione nucleare in Iran. Ad ognuno è stato assegnato un ruolo ed è stata fornita la documentazione necessaria. Questo ha fatto si che ognuno dei partecipanti potesse aggiornarsi sugli eventi che hanno inciso su questa questione. La simulazione è stata effettuata nelle seguenti fasi:

Fase 1: incontro dell'Agenzia internazionale dell'energia atomica (AIEA), presieduta dal direttore generale. I rappresentanti di Stati Uniti, Regno Unito, Russia, Cina, Francia, Germania e dell'UE hanno rilasciato dichiarazioni sulla situazione nucleare dell'Iran. Questi sono stati seguiti da altri capi di Stato e ministri degli esteri. L'Iran è stato invitato a presentare il suo caso.

Fase 2: il segretario generale delle Nazioni Unite ha convocato una riunione d'emergenza nel tentativo di trovare una soluzione.

Fase 3: riunione d'emergenza delle Nazioni Unite, ospitata dal Presidente austriaco, e presieduto dal Segretario generale delle Nazioni Unite. Ciò ha comportato dichiarazioni e un dibattito nazionale.

Fase 4: il Segretario Generale ha poi chiesto un comitato ad hoc di istituire e prendere in considerazione ulteriori proposte per azioni future. Il comitato è stato poi costituito.

Fase 5: il comitato ha riportato indietro le sue proposte.

Il tempo di simulazione totale impiegato era 10:00-19:00 con una pausa per il pranzo.

Questa forma di apprendimento che è prevalentemente esperienziale ha contribuito a far acquisire maggiori nozioni e informazioni rispetto a quello che i partecipanti avevano appreso al corso.

I risultati di apprendimento di questo tipo di gioco di ruolo sono notevoli. Essi includono:

- pratica nel parlare davanti a un grande pubblico;
- pratica nell'uso del linguaggio diplomatico e l'obbligo di seguire il protocollo accettato e consapevolezza delle sensibilità nazionali e culturali;
- importanza della preparazione prima di parlare;
- bisogno di flessibilità, ma senza dimenticare " la linea di fondo";
- sviluppo di capacità di comunicazione e di ascolto;
- l'importanza di ottenere i fatti corretti - nomi, date, titoli, ecc;
- accrescimento della fiducia attraverso l'uso di “esperienze culturalmente condivise” ;
- problemi che possono sorgere durante la traduzione e l’interpretazione, e le difficoltà incontrate durante il tentativo di redigere una dichiarazione o un comunicato.

Tale gioco di ruolo può essere adattato per l'uso in scenari di business internazionali e molti dei risultati di apprendimento sopra elencati sarebbero simili. Come si può vedere l'importanza degli aspetti culturali e di sensibilizzazione adeguate alle capacità di comunicazione cross-culturale ha svolto un ruolo importante.

3.8 I trainers e le loro caratteristiche

L'efficacia della formazione e come essa viene percepita, non dipende solo dallo stile di apprendimento con cui è progettata, ma anche dai trainers che, con le loro caratteristiche, possono influenzare in modo decisivo i processi di apprendimento.

Il trainer è l'elemento più importante di ogni programma di formazione, che attraverso il suo attributo chiave, la conoscenza, insegna e guida i futuri espatriati che non hanno nessuna o solo poca esperienza culturale. Il loro compito dunque, è di fornire agli espatriati le competenze e le informazioni necessarie per intraprendere nuovi incarichi esteri. Tuttavia, il semplice possesso della conoscenza su un argomento del programma non è sufficiente, esso deve essere anche in grado di esprimerla in modo da farla apprendere facilmente ai partecipanti del corso formativo. Il trainer, prima di iniziare con la formazione culturale, deve definire in maniera chiara e definita gli obiettivi formativi, in modo che gli espatriati comprendano, fin dall'inizio, lo scopo di tali programmi. Inoltre, per creare un programma formativo di successo deve (Ptak, Cooper e Brislin, 1995):

- connettersi con i membri del gruppo per scoprire il loro livello di conoscenza e le loro aspettative, in quanto possono differire dalle informazioni raccolte in origine;
- usare il tempo in modo efficace. La tempistica di un programma di formazione non è standard e varia a seconda delle esigenze e dei bisogni dell'espatriato e dell'incarico estero. La capacità di stabilire tali tempistiche in modo appropriato ed efficace è sviluppato dai trainers attraverso l'esperienza;
- sviluppare un programma di formazione flessibile e saper affrontare qualsiasi imprevisto;
- essere in grado di correggere e trasformare eventi negativi che potrebbero verificarsi durante la formazione in opportunità di apprendimento;
- creare un ambiente positivo, gli espatriati si sentiranno più a loro agio a svolgere le attività formative;
- adattare i materiali didattici ai partecipanti e lasciare che le esigenze di quest'ultimi incidano sul programma e i sui metodi utilizzati;
- essere da supporto durante la formazione. I formatori dovrebbero porgere quante domande possibili per ottenere le informazioni necessarie circa le possibili preoccupazioni degli espatriati, in modo da essere in grado, durante la formazione, di correggere e rispondere a tali dubbi;
- essere da supporto in fase di adattamento. I trainers assistono gli espatriati durante il processo di adattamento, aiutandoli ad interagire con la nuova cultura (Trifonovitch, 1973; Brislin, 1993);

- aiutare, attraverso l'esperienza, il personale ad osservare e considerare ogni situazione da una diversa prospettiva;
- stare attento a non influenzare i partecipanti con il proprio pensiero e atteggiamento; deve essere consapevole del fatto che i suoi pregiudizi personali e culturali possono influenzare la pianificazione e la progettazione di un programma;
- sviluppare un'alleanza con coloro che partecipano alle sessioni informative al fine di aumentare l'attenzione durante il programma;
- avere l'abilità di collegare i vari concetti discussi durante il corso in modo da garantire la continuità e la coerenza dei concetti;
- maggiore utilizzo di grafici, figure e sussidi audiovisivi per rafforzare ulteriormente l'associazione nella mente dei partecipanti, garantendo così una maggiore ritenzione di ciò che viene appreso.

Un efficiente trasferimento di informazioni e conoscenze, secondo diversi studi, dipende in gran parte dal formatore, e dal grado con cui esso riesce durante le sessioni formative, a motivare i partecipanti ad imparare ed eliminare la loro inibizione nel farlo e, a rimuovere ogni percezione negativa che hanno sulla formazione. Un altro aspetto che incide sul successo dell'apprendimento sono le diverse caratteristiche che contraddistinguono il trainer, come ad esempio la sua personalità (Ghosh et al., 2012).

Supporto ai partecipanti

Intesa come la capacità dei formatori di valutare e sostenere i partecipanti al programma. La formazione degli espatriati è una fase delicata in cui i trainers devono essere in grado di facilitare la "cavalcata culturale" senza oltrepassare le loro responsabilità o capacità. Maturità e discrezione sono le caratteristiche derivanti dalla capacità di rispettare le persone, senza le quali i formatori non potrebbero svolgere tale lavoro.

Supporto di se stessi

Un buon trainer deve saper bilanciare le proprie esigenze con quelle dei partecipanti, il tempo e le attività necessarie per realizzare il programma. Essi devono essere in grado di supportare commenti ed eventuali critiche, al fine di migliorare le propri abilità formative.

L'umiltà

Un atteggiamento positivo umile è un'altra caratteristica che il formatore deve possedere. L'umiltà sta alla base di qualsiasi rapporto interpersonale.

Umore

La maggior parte vedono l'umorismo come una caratteristica importante. I formatori possono ridere di se stessi e cercare così di alleggerire una situazione intensa senza essere irrispettosi, ovviamente senza abusarne.

Essere multiculturale

Una delle caratteristiche forse tra le più importanti è la capacità di risolvere i conflitti culturali e saper negoziare con gruppi diversi. Le persone tendono infatti a generalizzare fenomeni sociali e culturali, e stereotipare le persone provenienti da altri paesi.

Flessibilità

La flessibilità è una caratteristica importante, in quanto un trainer flessibile è in grado di affrontare i diversi stili di apprendimento e le differenze caratteriali degli espatriati.

Presentazione

I formatori devono essere pronti a tutto. Per essere pronti, devono essere ben preparati e fiduciosi, con una vasta conoscenza sui materiali e i metodi da utilizzare a seconda dei diversi programmi formativi. Inoltre devono sapersi presentare in modo adeguato, motivando le persone ad apprendere nuove conoscenze e a mettersi in gioco.

3.9 L'efficacia dei programmi di formazione

Un programma di formazione efficace è determinato dalla misura in cui gli obiettivi formativi sono raggiunti, ovvero dalle conoscenze, dagli atteggiamenti e dai comportamenti che l'impresa, attraverso i programmi formativi impartisce ai propri dipendenti (Tai, 2006). Il modo migliore per determinare l'efficacia della formazione è quello di comprendere appieno il motivo per cui è stata condotta. Se lo scopo della formazione non è stato chiaramente definito prima della sua realizzazione, l'organizzazione non ne potrà stabilire la sua efficacia, e di conseguenza quali programmi o corsi formativi siano in grado di raggiungere i risultati desiderati. Inoltre, data l'enormità dei costi provenienti dai processi di formazione e la loro importanza nel successo dell'incarico estero, le imprese internazionali, per evitare ulteriori rischi, ne valutano il valore e la loro efficacia. La valutazione di tali programmi avviene attraverso la misurazione dei risultati, individuando i cambiamenti avvenuti nelle competenze e nelle

prestazioni dei partecipanti a seguito del processo formativo. Molte imprese per condurre tale stima, utilizzano il modello gerarchico a quattro livelli sviluppato da Kirkpatrick (1967):

1. *Reazione*. Questa fase si concentra sulla misurazione dei pareri e della soddisfazione dei partecipanti che hanno aderito al corso formativo. Si tratta di determinare se il corso è stato soddisfacente in termini didattici, organizzativi e sociali, tenendo conto anche dei livelli di difficoltà e utilità. Il questionario è lo strumento utilizzato per raccogliere la informazioni a riguardo.
2. *Apprendimento.* L'impresa valuta la misura in cui i partecipanti hanno appreso le conoscenze e le capacità necessarie attraverso dei test somministrati sia prima che dopo il processo di formazione.
3. *Comportamento.* Determina in che misura la conoscenza, gli atteggiamenti e le abilità sono stati appresi durante i corsi di formazione. Le tecniche di misurazione consistono nell'osservazione diretta e nell'analisi dei risultati sul lavoro.
4. *Risultati.* L'ultimo livello valuta il successo del programma di formazione in termini di aumento della formazione, miglioramento della qualità, riduzione dei costi, incidenti ridotti e aumento delle vendite.

Altri modelli sono stati presi come riferimento per valutare l'efficacia della formazione. Noe (1986) sintetizza il modello di Kirkpatrick attraverso il modello motivazionale della formazione. Secondo questo autore la motivazione è il fattore che sta alla base del processo di valutazione, in quanto incide sulle prestazioni e di conseguenza sugli esiti della formazione. Gli espatriati saranno più motivati ad impegnarsi durante la formazione se percepiscono che un elevato sforzo porterà ad alte performance nella formazione, le quali a sua volta porteranno a degli ottimi risultati in ambito lavorativo e al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Nello stesso modo, Swanson e Sleezer (1987) hanno identificato tre steps per misurare l'efficacia della formazione culturale: il primo è identificare un piano per valutare l'efficacia, il secondo identificare gli strumenti per misurare l'efficacia e l'ultimo è fare un report sulla valutazione.

Secondo Shepherd (1999) i criteri per valutare il successo di formazione devono comprendere i costi diretti, i costi indiretti, l'efficienza, la performance, le reazioni, l'apprendimento e il cambiamento del comportamento. Zaciewski (2001) ha esaminato le caratteristiche individuali dei dipendenti, quali la motivazione, l'atteggiamento, le abilità di base e l'ambiente lavorativo; l'autore ha constatato che sono dei fattori importanti per la realizzazione di un programma di formazione di successo. Dahiya e Jha (2011) discutendo sullo sviluppo del programma di formazione, la sua attuazione e valutazione, hanno concluso che la formazione non è completa finché i metodi e i risultati non sono stati valutati.

Determinare l'efficacia della formazione dunque, è un processo complesso, che allo stesso tempo porta molti benefici all'impresa (Santos, 2003) come: maggiore efficacia ed efficienza delle attività

formative; un miglioramento delle prestazioni delle risorse umane; la credibilità dei programmi formativi; permette di traferire le competenze sul lavoro; e promuove, attraverso i risultati, la formazione. La valutazione dei programmi di formazione permette all'organizzazione di identificare i risultati derivanti dall'apprendimento e di collegarli direttamente alle performance dei singoli espatriati; in questo modo l'impresa può aumentare e massimizzare l'efficacia dei propri programmi di formazione (Rama e Vaishnavi, 2012), e identificare e correggere lacune e difetti che potrebbero essere di ostacolo ad un'adeguata realizzazione formativa. Garantisce, inoltre che i programmi siano in linea con la strategia dell'organizzazione e che siano coerenti con gli obiettivi degli incarichi esteri.

3.10 Conclusione

In ambito internazionale, la formazione culturale è una delle attività più importanti per sviluppare e mantenere le conoscenze e le capacità necessarie all'espatriato per svolgere un incarico estero, e per creare, allo stesso tempo, un vantaggio competitivo per l'impresa.

L'importanza di tale formazione risiede non solo nel presidio e nell'accrescimento delle competenze chiave ma anche nella creazione di comportamenti organizzativi coerenti con le linee strategiche dell'impresa, nella diffusione della cultura aziendale, nel miglioramento del clima lavorativo e nel supporto ai processi di sviluppo e cambiamento organizzativo. Il modo con cui le aziende internazionali gestiscono i propri dipendenti a livello internazionale è un fattore altrettanto determinante per il successo delle strategie globali. Attraverso la struttura e la sequenza del programma stabilito, le organizzazioni possono fornire un CCT che permetterà agli espatriati e alle loro famiglie di migliorare la loro consapevolezza, di acquisire e sviluppare competenze e comportamenti efficaci in altre culture. Quando gli espatriati non sono in grado di massimizzare le opportunità a causa delle limitate competenze interculturali, impedisco alle imprese di realizzare gli obiettivi strategici prefissati.

Le organizzazioni internazionali si sviluppano attraverso diverse strategie aziendali (internazionale, multinazionale, globale e transnazionale), le quali richiedono diverse competenze e abilità da parte degli espatriati (Adier e Bartholomew, 1992). A seconda della strategia adottata dall'impresa il grado di interazione culturale aumenta, e di conseguenza la formazione culturale deve essere allineata con le esigenze degli espatriati che operano all'interno di una data strategia. Ogni programma di formazione dunque, deve essere personalizzato per soddisfare le necessita degli espatriati e dell'organizzazione, prendendo in considerazione anche gli stili di apprendimento che si differenziano in ogni cultura.

Nonostante la formazione culturale deve tenere conto delle caratteristiche e delle esigenze degli espatriati, ogni programma formativo si deve basare sui seguenti argomenti (Brislin e Yoshida, 1994; Kohls e Brussow, 1995):

- conoscenza della cultura generale e specifica di un determinato paese;
- modelli per la comprensione e valorizzazione delle differenze culturali;
- competenze di business internazionale;
- gestione dello stress, degli shock culturali e del processo di adattamento;
- storia, geografia, politica, economia;
- informazioni sulla vita quotidiana, usi e costumi;
- argomenti specifici: partner e famiglia all'estero;
- pianificazione di un incarico estero di successo;
- rimpatrio.

Un programma ben strutturato e integrato guida i partecipanti a comprendere come la cultura da forma alle proprie convinzioni, valori, percezioni, aspettative e comportamenti.

I programmi di formazione basati sulla descrizione di paesi o su elenchi che indicano cosa fare o non fare nelle varie culture hanno un valore limitato in quanto non possono essere applicati ad una vasta gamma di situazioni. L'applicazione, invece di modelli culturali basati sulla ricerca, come ad esempio quelli sviluppati da Hall (1987), Kluckhohn e Strodtbeck (1961), Trompenaars e Hampden-Turner (1997) e da Hofstede (1984, 1991), permettono agli espatriati ad interpretare e valutare con maggior precisione i modi in cui una cultura influisce sulle interazioni interculturali e sull'adattamento dell'espatriato. Tali modelli culturali devono essere supportati da una varietà di metodi formativi, come ad esempio i casi studio, gli incident, le simulazioni, i video, i giochi di ruolo, le conferenze e le discussioni guidate. La coerenza tra i metodi didattici è gli obiettivi dell'impresa comporterà maggiori risultati in termini di apprendimento.

E' importante inoltre, che i risultati delle azioni e degli interventi formativi siano soggetti ad un attenta valutazione, esattamente come avviene per qualsiasi altro investimento, al fine di favorire l'efficacia dell'intera organizzazione.

CAPITOLO 4 - LA RICERCA EMPIRICA

Il CCT è considerato in letteratura uno strumento importante attraverso cui gli espatriati sviluppano le competenze e le abilità di cui hanno bisogno per vivere e lavorare con successo in un paese straniero (Tung, 1981; Brislin, 1981; Scullion e Collins, 2006). Negli ultimi anni sono state condotte numerose ricerche su tale argomento, ciò ha consentito di offrire diversi quadri teorici sulle modalità con cui vengono forniti tali strumenti e sulla loro efficacia. Alcuni autori affermano che la formazione culturale è necessaria per garantire un'integrazione culturale (Bhawuk e Brislin, 2000; Black e Mendenhall, 1990; Litlrell e Salas, 2005), altri invece sottolineano che il CCT permette un migliore adattamento culturale (Black e Mendenhall, 1990; Earley, 1987; Lee e Liu, 2006; Eschback et al, 2001; Osman-Gani e Rockstuhl, 2009; Selmer, 2005), sviluppa maggiori competenze interculturali (Harris & Moran, 1979; Black e Mendenhall, 1990; Tung, 1981; Scullion e Collings, 2006) e aggiunge valore alla performance dell'espatriato (Earley, 1987; Morris e Robie, 2001). Nonostante alcuni studi sull'efficacia della formazione culturale sono ritenuti inconcludenti per la mancanza di un vero supporto empirico (Black & Mendenhall, 1990; Litlrell e Salas, 2005; Selmer, 2005), molti ricercatori concordano sul fatto che un'adeguata formazione pre-partenza aumenti le probabilità di successo del lavoratore e di conseguenza dell'impresa stessa (Foster, 2000). Comprendere le modalità con cui le imprese forniscono gli strumenti necessari che consentono all'espatriato di adattarsi più facilmente in un ambiente culturalmente diverso è l'obiettivo di questo capitolo. Sulla base della letteratura finora analizzata, nei paragrafi seguenti saranno analizzati i modi e gli strumenti che alcune multinazionali utilizzano per preparare i propri espatriati ad affrontare una nuova esperienza internazionale. L'analisi è stata effettuata tramite uno studio dei casi, in cui, attraverso un indagine qualitativa, sono stati presi in considerazione i diversi punti di vista dei responsabili HR di alcune multinazionali: Applied Materials Inc, Ernst & Young, Ferrero, Permasteelisa e Inglass. Ognuna di queste aziende è stata scelta all'interno di tale studio per le diverse modalità con cui supportano e aiutano i propri dipendenti in fase di espatrio. I differenti approcci con cui le aziende gestiscono e facilitano l'adattamento dell'espatriato al nuovo contesto culturale e lavorativo permette di fare un confronto dei vari strumenti che esse forniscono ai propri dipendenti e come vengono utilizzati in modo da poter capire, sulla base della letteratura finora analizzata, quali di questi metodi contribuiscono al successo o meno dell'incarico estero.

4.1 Il metodo di ricerca

Nel presente studio è stato scelto come metodo di raccolta dati l'indagine qualitativa e più precisamente l'intervista semi-strutturata (Box 4.1). La scelta di tale approccio è avvenuta per due motivi principali. In primo luogo l'intervista permette agli intervistati, in questo caso i responsabili HR, di descrivere in modo chiaro e preciso la propria esperienza, e in secondo luogo permette, senza seguire in modo stringente una traccia predefinita (Appendice 1) di ottenere informazioni più dettagliate sull'argomento in oggetto. L'intervista infatti permette ai ricercatori di condurre una conversazione guidata con l'obiettivo di acquisire, rispetto ad altri metodi, maggior materiale e opinioni personali sull'argomento (Rossman e Rallis, 1998).

L'indagine qualitativa si è concentrata principalmente su quali metodi e in che modo le imprese multinazionali preparano i propri espatriati ad un incarico estero. E' stato analizzato per ciascuna impresa il supporto e l'aiuto che essa dà ai propri dipendenti dal momento in cui il nuovo incarico è stato accettato fino al ritorno al paese di origine. Per ottenere il maggior numero di informazioni da parte dei responsabili HR sulla formazione culturale, l'intervista è stata suddivisa sulla base dei capitoli precedenti in tre sezioni: informazioni generali in cui sono incluse domande sulla posizione del soggetto all'interno dell'azienda, sulla gestione della formazione e sulle difficoltà legate al processo di formazioni degli espatriati; la progettazione del CCT che analizza il modo con cui l'impresa, dal momento in cui il candidato è stato selezionato, progetta e fornisce tale formazione; e infine l'ultima sezione in cui viene analizzato il modo in cui l'impresa valuta l'efficacia della formazione culturale. Inoltre, nella redazione dell'intervista sono state prese in considerazione le quattro principali aree che secondo Brislin e Yoshida (1994) dovrebbero interessare la formazione culturale, ovvero la percezione delle differenze culturali, la conoscenza della cultura di destinazione, i problemi che derivano dall'incarico estero e l'acquisizione di competenze. L'intervista è stata effettuata attraverso due tipologie di somministrazione: faccia a faccia e tramite telefono (Box 4.2). I dati ottenuti sono stati analizzati tramite una comparazione dei casi e successivamente collocati all'interno di una mappa di posizionamento.

Box 4.1 – I vantaggi e gli svantaggi dell'intervista

L'intervista è considerata uno degli strumenti più importanti del metodo qualitativo. Questo metodo è utilizzato principalmente per indagare sui giudizi, valori, opinioni e aspetti, ottenere informazioni e rilevare notizie sull'argomento oggetto dell'intervista. Essa può essere di varie tipologie: strutturata, semi-strutturata e non strutturata. L'intervista strutturata è composta da una traccia di domande predefinita a cui l'intervistato deve rispondere in maniera precisa e senza autonomia; l'indagine semi-strutturata segue anch'essa una traccia predefinita ma in modo meno limitato, lasciando all'intervistato un ampio margine di libertà sulle risposte. L'intervista non strutturata al contrario delle altre due tipologie descritte precedentemente non ha delle domande predefinite e all'intervistatore viene assegnato soltanto un tema da approfondire. Di seguito sono elencati i vantaggi e gli svantaggi che derivano da un intervista.

Vantaggi:

- La flessibilità - le domande durante un'intervista possono essere sollecitate e ripetute se non sono state ben capite.
- Tasso di risposta - le interviste hanno un elevato tasso di risposta e possono coinvolgere anche le persone che non sanno leggere o scrivere.
- La validità delle risposte - ogni risposta dell'intervistato può essere controllata di volta in volta.
- Il controllo sull'ambiente - l'intervistatore può scegliere la modalità di intervista e l'ambiente adeguato in cui effettuarla.
- L'ordine delle domande - a seconda delle risposte dell'intervistato l'ordine delle domande può essere cambiato.
- La spontaneità - un'indagine tramite intervista permette all'intervistatore di ottenere risposte spontanee in quanto l'intervistato non può ritrattare la sua prima risposta.
- La veridicità della risposta - le risposte ai quesiti provengono direttamente dall'intervistato e non da terzi.
- La completezza - l'intervistatore può fare in modo che l'intervistato risponda in maniera completa a tutte le domande.
- Maggiore complessità - la presenza dell'intervistatore permette di usare un questionario più complesso.

Svantaggi

- Tempi lunghi – rispetto ad altre tecniche di indagine l'intervista richiede più tempo.
- L'influenza dell'intervistatore – le risposte possono essere influenzate dall'intervistatore e le risposte del soggetto intervistato possono essere fraintese.
- L'influenza negativa di alcuni fattori - l'intervistatore se si trova in una situazione di stress, stanchezza o di malattia può condizionare l'esito dell'intervista.
- Minore garanzia di anonimato – la conoscenza di dati personali dell'intervistato può portare a quest'ultimo a non rispondere con sincerità ai diversi quesiti.

Box 4.2 - Intervista – Responsabile Risorse Umane

Sezione 1 – Informazioni generali.

14. Per quale azienda lavora?
15. Qual è la sua posizione all'interno dell'azienda?
16. La vostra azienda fornisce ai propri espatriati un adeguata formazione prima della partenza?
17. La formazione culturale è gestita all'interno dell'azienda o da terzi?
    - Se è gestita da terzi: quali sono stati i motivi principali per cui è stata affidata la formazione degli espatriati a terzi?
18. Quali sono le principali difficoltà legate al processo di formazione dei propri espatriati?
19. Il successo di un incarico estero è fortemente influenzato dall'adattamento culturale dell'espatriato nel paese ospitante. Secondo lei, quanto incidono le differenze culturali sul successo di un incarico estero? Quali sono le principali difficoltà che un espatriato può incontrare nel vivere e lavorare in un paese culturalmente diverso?

Sezione 2 – Progettazione CCT (Cross-cultural training)

20. Dopo aver selezionato il dipendente per l'incarico estero qual è il primo passo che l'impresa fa per progettare la formazione culturale?
21. Prima della progettazione del CCT è stato effettuata un analisi dei fabbisogni formativi degli espatriati? Se la risposta è si, com'è stata condotta tale analisi?
22. Su quali criteri si basa la scelta del contenuto dei programmi formativi?
23. La progettazione della formazione tiene conto delle caratteristiche dell'espatriato e dell'incarico estero oppure è generale?

1. Quali metodi didattici utilizza la vostra azienda per formare gli espatriati in vista di un incarico internazionale (visite preliminari, conferenze, corsi di lingua ecc.)? Sulla base di quali elementi i metodi didattici vengono scelti?
2. Con quale frequenza e con quanto anticipo si sviluppa il processo di formazione?
3. Secondo la sua esperienza, quale dovrebbe essere la durata minima di un programma formativo adeguato?
4. La vostra azienda sostiene gli espatriati con programmi formativi anche durante l'incarico estero?
5. I familiari dell'espatriato sono coinvolti nel processo di formazione?
   - Se la risposta è si, secondo quali modalità la vostra impresa coinvolge i familiari?
   - Se la risposta è no, quali sono le ragioni di questa esclusione?
6. La formazione varia a seconda del paese di destinazione? Se si, può fare un esempio?
7. Quali sono le modalità attraverso le quali la vostra azienda si impegna a sviluppare il processo di formazione degli espatriati (in aula, in rete, in gruppo o singolarmente ecc.)?

Sezione 3 – La valutazione del CCT.

8. Una volta conclusa la formazione, viene valutata la sua efficacia?
   - Se la risposta è si, in che modo?
   - Se la risposta è no, come mai non ritenete opportuno valutare i risultati derivanti dalla formazione?
9. Durante la progettazione del CCT è stata presa in considerazione la strategia di internazionalizzazione dell'azienda? Qual è stato l'impatto della strategia adottata dall'impresa sul tipo di formazione erogata e in generale sul processo formativo implementato?
10. Nel 2012, secondo una ricerca del Brookfield Global Relocation Services, solo il 9% delle imprese internazionali ha calcolato il ROI sugli incarichi esteri.
    - La vostra azienda calcola il ritorno sugli investimenti per espatriato?
    - Secondo lei, quali sono le maggiori difficoltà che un impresa incontra nel calcolare il ritorno sugli investimenti (mancanza di tempo, non è in grado di eseguire tale operazione, non interesse da parte dell'organizzazione, altro ecc.)?
11. Quanto costa di media un programma formativo per espatriato?
12. Ritenete che i programmi formativi siano efficaci per il successo dell'incarico? Se si, in che misura incidono su tale successo?
13. Quali sono, secondo lei, i vantaggi che derivano dalla formazione?

4.2 Lo studio dei casi

Lo studio dei casi è una tecnica di ricerca che permette di analizzare dei casi specifici e di comparali tra loro al fine di acquisire nuove conoscenze attraverso l'esperienza del soggetto intervistato e del materiale di ricerca ottenuto (Gillham, 2000). Dal momento in cui attraverso tale analisi si vuole acquisire una maggiore conoscenza dei metodi didattici e del supporto che le imprese forniscono ai propri espatriati lo studio dei casi è il metodo più adeguato per individuare gli strumenti più utilizzati per garantire il successo dell'incarico del proprio espatriato. Nei paragrafi seguenti saranno illustrati i casi in oggetto in tale analisi.

4.2.1 Caso 1: Applied Materials Inc.

Azienda leader nella fornitura di attrezzature innovative, di servizi e di software per l'industria dei semiconduttori, Applied Materials Inc. è una società americana che si occupa di produzione, commercializzazione e servizio post vendita nei seguenti settori: chip semiconduttori, schermi piatti e display, celle fotovoltaiche, film sottile e vetro ad alta efficienza energetica.

Fondata nel 1967 a Santa Clara in California, Applied Materials iniziò a muoversi nel mercato globale con la creazione e la commercializzazione di nano-tecnologie, utilizzate per creare ogni tipo di chip per semiconduttori e display a schermo piatto. Successivamente, la società decise nel 2006 di ampliare il proprio mercato entrando nel settore delle apparecchiature per la produzione di panelli solari e di vetro ad alta efficienza energetica. Attualmente la società e composta da 89 sedi situate in 19 paesi e impiega circa 13.700 persone provenienti da diversi paesi del mondo come Canada, Cina, Europa, Israele, India, Malesia, Singapore, Giappone, Corea, Taiwan e Stati Uniti.

La società è divisa in quattro grandi settori: Silicon Systems Group, Applied global services (AGS), Display, Divisione ambiente e energia (EES).

- Silicon Systems Group. La società americana attraverso il Silicon System Group fornisce e produce i principali sistemi per la fabbricazione di chip; un settore che la porta ad essere leader mondiale nelle apparecchiature innovative per la produzione di semiconduttori a livello avanzato.
- Applied global services (AGS). Le elevate competenze e gli efficienti strumenti utilizzati da Applied Materials consentono alla società di sostenere continuamente le esigenze di produzione dei propri clienti fornendo a loro assistenza, supporto e formazione nel campo dei semiconduttori, dei display e del solare con lo scopo di massimizzare la produzione e l'efficacia.

- Display. La società fornisce a livello mondiale attrezzature e servizi TFT-LCD. Il loro obiettivo è di creare ogni anno televisori a schermo piatto più grandi del 20% senza aumentarne il prezzo.
- Divisione ambiente e energia (EES). L'EES progetta, costruisce e vende apparecchiature e macchinari utilizzati nella produzione delle celle fotovoltaiche, dei moduli e dell'elettronica flessibile. Applied Materials è il fornitore numero uno di attrezzature fotovoltaiche.

La missione di questa grande azienda è "guidare la rivoluzione nelle nano-tecnologie attraverso innovazioni che trasformano i mercati, creano opportunità ed offrono un futuro pulito e brillante per le persone di tutto il mondo".

La tecnologia e il know-how del gruppo Applied Materials nell'applicazione delle nanotecnologie ha consentito attraverso le innovazioni degli oggetti di uso comune come smartphone, televisioni a schermo piatto e panelli solari di valorizzare la qualità della vita delle persone e di adottare soluzioni per migliorare il futuro delle prossime generazioni.

Il successo e la leadership di Applied, che ha portato la società a diventare il fornitore numero uno di attrezzature per l'industria dei semiconduttori, dei display a cristalli liquidi e dell'industria solare, è dovuto principalmente al fatto che essa si sia concentrata su tre core competence che hanno permesso alla società di crescere e di espandersi.

- Thin films engineering. La società utilizza Film sottili attraverso i quali crea strutture elettroniche, la larghezza di questi film è paragonata ad un capello umano, 1/2, 000th. Questi film sono formati, depositati, modellati e misurati con processi e strumenti brevettati dalla stessa società ed offrono altissimi livelli di precisione e di controllo.
- Commercializzazione di sistemi sofisticati. Applied crea sistemi sofisticati che consento di raggiungere un alto livello di lavorazione e di massimizzare l'efficacia riducendo così il costo dei dispositivi elettronici.
- Copertura globale. Le capacità intellettuali e le risorse finanziarie consento all'impresa multinazionale di aiutare i propri clienti ad integrare e a realizzare tecnologie avanzate in tutto il mondo.

Applied Material Italia

Applied Materials Italia Srl fu costituita nel 2008 a seguito dell'acquisizione, da parte della società americana, dell'azienda trevigiana Baccini spa.

La società italiana già leader nel settore della tecnologia fotovoltaica a silicio cristallino è diventata parte della Corporate come divisione "Energy & display solution" con lo scopo di perseguire la missione della società madre di ridurre il costo dell'energia solare per watt e rendere più efficiente il risparmio per i consumatori.

Applied Materials Italia Srl è presente su tutto il territorio nazionale con 5 unità operative.

- La sede principale si trova a Treviso dove sono situati il centro di produzione e la R&S per la produzione e la vendita di celle fotovoltaiche.
- Le sedi di Milano, Avezzano e Catania operano nel settore della semiconduzione, focalizzandosi principalmente nelle vendite, nel marketing e sui servizi di supporto.
- La sede di Campofranco si occupa, in collaborazione con Moncada Energy Group, della produzione di un'intera linea di pannelli solari in thin film in silicio, denominata SunFab. La SunFab è stata progettata e sviluppata per ridurre i costi della materia prima e per aumentare la capacità di conversione della fonte luminosa in energia.

La gestione degli espatriati in Applied Materials

La struttura globale di Applied, costituita da un network di unità operative presenti in tutto il mondo, ha fatto si che l'espatriato assumesse un ruolo importante all'interno dell'azienda. Ogni unità di Applied che necessita di determinate competenze all'interno del suo organico può fare richiesta ad altre unità di poter usufruire per un determinato periodo delle abilità e delle conoscenze di un professionista specializzato. Gli espatriati all'interno della società sono suddivisi in tre categorie a seconda della durata dell'incarico:

- Short-Term Assignments: l'incarico internazionale dura dai 60 ai 364 giorni consecutivi.
- Long-Term Assignments: l'incarico dura dai 365 giorni ai 3 anni.
- Frequent Business Traveler (FBT): sono definiti i lavoratori che viaggiano frequentemente all'estero e passano più di 60 giorni all'anno in un altro paese.

Individuata la persona più adatta alle competenze richieste dall'unità interessata e averne confermato il suo interesse alla proposta di lavoro, si presenta una notifica contrattuale attraverso una LOI (letter of

understanding) dove viene comunicato che l'unità operativa per cui lavora il dipendente in oggetto acconsente il suo trasferimento. Se il trasferimento avviene all'interno dell'unione europea normalmente avviene un distacco estero (Box 4.3) che consiste nel trasferimento temporaneo di un dipendente da una sede detta distaccante ad un'altra (distaccatario) per svolgere una determinata attività lavorativa senza cambiare il proprio contratto.

Dopo aver effettuato un primo accordo tra le parti, viene fatto un preventivo di quanto costerà alla sede richiedente l'assignee, nel quale sarà incluso il costo del trasferimento dell'espatriato a seconda del periodo dell'incarico, una valutazione delle tasse attraverso una tax equalisation, i costi che derivano dai corsi di lingua, dall'agenzia immobiliare, dalle attività burocratiche come ad esempio l'iscrizione all'anagrafe, la residenza, ecc.

La gestione degli espatriati sia in arrivo che in uscita avviene in modo simile in tutte le unità Applied; nel paragrafo successivo saranno approfondite le modalità e il supporto con cui Applied Italia gestisce i propri espatriati.

BOX 4.3– Il distacco estero

Il distacco estero consiste nell'invio da parte di un'azienda di un proprio dipendete all'estero per un periodo di tempo limitato all'interno dell'UE. Il distacco genera una dissociazione tra il rapporto di lavoro, che resta in capo al datore di lavoro (distaccante) e la prestazione svolta dal lavoratore (lavoratore distaccato) a favore di un'altra impresa (distaccataria).Questa modalità di invio è molto usata dalle imprese multinazionali dove spesso il dipendente viene inviato ad operare presso altre società del medesimo gruppo. Per quanto riguarda l'Italia tale tipologia di contratto permette di:

- continuare ad assicurare il lavoratore in base alla legislazione del paese in cui opera l'impresa, senza obblighi contributivi nel paese di temporanea residenza;
- mantenere, fino ad un massimo di 2 anni, il regime previdenziale del paese di appartenenza;
- essere inviato in altri paesi senza il permesso di lavoro, tranne per alcuni paesi come la Romania, la Bulgaria, l'Austria e la Germania.

Per tutto il periodo del distacco il distaccante è tenuto a rispettare le norme locali in materia di tutela dei lavoratori, quali:

1. il salario minimo, la retribuzione dell'espatriato non deve essere inferiore al salario minimo locale;
2. orari di lavoro;
3. periodo di ferie;
4. condizioni di lavoro per i giovani e le gestanti;
5. salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

Espatriati che arrivano in sede Applied Materials Italia

La sede Applied Materials Italia si occupa, come tutte le altre unità operative della società americana, di fornire agli assignees che arrivano in Italia da altre sedi Applied un set di informazioni che abbiano a che fare con le differenze fondamentali tra l'Italia e il paese di origine dell'espatriato come la cultura, la mentalità, la lingua, il modo di agire, ecc, che fanno parte sia del contesto lavorativo che extra-lavorativo con cui l'espatriato dovrà interagire.

Una prima modalità con cui l'azienda fornisce le informazioni necessarie a coloro che arrivano in Italia da altre sedi Applied è attraverso un Welcome Package, un opuscolo informativo scritto in inglese in cui sono scritte le regole generali che gestiscono la vita lavorativa e quotidiana in Italia. All'interno del fascicolo informativo ci sono una serie di informazioni che l'azienda fornisce all'espatriato per aiutarlo nel processo di integrazione, come ad esempio una breve descrizione della città e della sede italiana, l'organigramma dell'azienda, i contatti chiave, i requisiti per l'immigrazione in Italia, informazioni sugli alloggi, il servizio taxi e il noleggio macchine, e alcuni suggerimenti su come vivere in Italia. L'espatriato analizza e commenta le informazioni insieme al responsabile delle risorse umane.

Un altro modo con cui la società supporta e sostiene gli espatriati è attraverso uno specifico reparto denominato Global Mobility Department che si occupa di organizzare il trasferimento dei dipendenti. Il compito principale è quello di agevolare gli espatriati con un long-term assignment ad adattarsi al nuovo contesto lavorativo e sociale con l'aiuto dei providers. In generale, negli aspetti di gestione della mobility/relocation come ad esempio la stima del costo, la ricerca dell'alloggio, il pagamento di eventuali spese, i corsi di lingua, la documentazione (residenza, sanità, utenze gas e luce ecc..) e la gestione del trasferimento viene utilizzato da tutte le sedi Applied un unico providers, **NEI Global Relocation** (Box 4.3) che a sua volta, a seconda del paese di destinazione, utilizza dei Local providers

Il reparto Mobility Italia si affianca principalmente a delle società specializzate sia per quanto riguarda la logistica che per i costi della relocation. Il local provider che è utilizzato nella relocation verso l'Italia è **Principal Relocation Company** (Box 4.4) che fornisce i seguenti servizi:

- welcome Package;
- ricerca di immobili;
- codice fiscale;
- tessera sanitaria;
- conto bancario;
- certificato di residenza;
- handover;
- apertura utenze (gas, telefono, elettricità ecc.);
- tassa sui rifiuti;
- 150-Day Telephone Assistance;
- contratto d'affitto.

Per quanto riguarda invece gli aspetti legali connessi all'immigrazione Applied si appoggia a due providers:

- dall'estero verso l'Italia: Studio Mazzeschi
- dall'Italia verso l'estero e tutti gli altri casi: Fragomen

Altri tipi di providers a cui si appoggia la società italiana sono Deloitte per quanto riguarda i servizi di Tax Equalization e Cigna International per l'assicurazione medica.

Box 4.4 – NEI Global Relocation

NEI Global Relocation (Figura 4.1) è una società fondata a metà degli anni ottanta che offre a società di tutto il mondo servizi per il trasferimento e per la gestione degli espatriati.

I principali servizi che essa offre sono:

Origination Services:

- Home Marketing Assistance,
- Home Sale Programs
- Equity Advance
- Inventory Home Management

Property Management

- Lease Breakage Assistance

Servizi di destinazione:

- Family Needs Assessment
- Area Orientation
- Home Finding Services
- Rental Finding Assistance
- Cost of Living Allowance (COLA)
- Household Goods Move Management
- Buying Smart
- Mortgage Referral & Management Service
- Temporary Living Arrangements
- Spousal/Partner Career Assistance

Servizi di gestione del programma

- Implementation Program
- Group Move Services
- Policy Consulting/Development Services
- Relocation Counseling/Policy Interpretation
- Measuring Customer Satisfaction
- Supplier Partner Management
- Members Only Web Site
- Management Reporting
- Candidate Assistance Program
- Cost Estimator Program

Servizi internazionali

- Origination Home Services
- Candidate Assistance Program
- Assignment Relocation Assessment
- Global Banking
- Full Destination Services

- Household Goods Move
- Intercultural Training
- Language Assistance
- Personal Insurance & Security
- Repatriation Assistance
- Immigration Assistance
- Expatriate Tax Consulting and Preparation
- Property Management
- Temporary Living Arrangements
- Spouse/Partner Employment Assistance
- Business Practices Program

Figura 4.1- Home page del sito della società NEI Global Relocation.

Box 4.5 - Principal Relocation Company

Principal Relocation Company è una società che offre, in qualsiasi città d'Italia servizi di relocation, di immigrazione e corsi di lingua destinati sia alle aziende che al singolo individuo.

I servizi di Relocation contengono ogni attività che riguarda il trasferimento, dal trovare un alloggio idoneo all'espatriato fino a fornire servizi di assistenza per tutta la durata dell'incarico. Questo servizio comprende quanto segue:

1. apertura della pratica di trasferimento;
2. informazioni dettagliate sul paese di destinazione;
3. ricerca dell'alloggio;
4. attivazione delle utenze;
5. pratica di attribuzione del Codice Fiscale e Tessera Sanitaria;
6. Assistenza telefonica per 150 giorni.

I servizi di Immigrazione includono invece:

- preparazione documenti per il visto, per i permessi temporanei di lavoro e soggiorno, passaporto ecc.;
- preparazione e registrazioni dei documenti necessari per i permessi di lavoro sia di breve che di lungo periodo;
- assistenza guidata sulle attuali politiche di immigrazione;
- analisi sulle attuali procedure di autorizzazione lavorative degli espatriati e sulle politiche aziendali per assicurare che entrambe siano in linea con le normative italiane di immigrazione.

La società Principal Relocation Company, durante il programma di trasferimento, assegna ad ogni espatriato un proprio Relocation & Immigration Associate che avrà il compito di seguire ogni fase della procedura di trasferimento e immigrazione fino alla chiusura della pratica. Inoltre, in ogni paese di destinazione mette a disposizione un consulente locale con cui l'espatriato potrà interagire per avere qualsiasi informazione sul mercato locale sia in termini di servizi che su tutti gli altri aspetti legati alla vita extra-lavorativa.

Espatriati che partano dalla sede Applied Material Italia

La partenza di un espatriato è connessa ad una richiesta da parte di una sede Applied di una persona che possiede determinate caratteristiche e competenze.

Nel momento in cui la persona in oggetto acconsente al suo trasferimento, la sede per cui lavora, in questo caso Applied Materials Italia, si assicurerà che l'espatriato abbia dal punto di vista amministrativo tutto il necessario per partire, si interessa anche che la persona possieda tutte le informazioni che gli consentiranno di adattarsi più facilmente al nuovo ambiente lavorativo e sociale.

L'espatriato può acquisire informazioni tramite il proprio capo reparto il quale fornirà delle conoscenze specifiche a seconda delle necessità dell'espatriato su come funzioni il business nel paese in cui è destinato.

Un altro modo con cui l'azienda informa il proprio dipendente in partenza è tramite l'AGU (Applied Global University), un centro di apprendimento responsabile per la progettazione e lo sviluppo di programmi di formazione. L'AGU raccoglie al suo interno tutte le necessità e le esigenze dell'azienda e le trasforma in corsi che possono essere sia online che lezioni.

Nei corsi online, l'espatriato potrà consultare la pagina web del centro di apprendimento e ricercare il corso, sotto approvazione del proprio responsabile, più adatto alle sue necessità.

Un esempio di corso online è “business in China”, attraverso il quale il dipendente che dovrà trasferirsi in Cina potrà consultarlo e apprendere com'è il business e la vita nel nuovo paese. I corsi online possono essere sia gratuiti che a pagamento.

La formazione tramite lezione invece viene effettuata nelle diverse sedi Applied Materials, e possono avvenire sia a Santa Clara che in Germania. Una volta che il dipendente avrà terminato il corso gli sarà inviato un questionario online per valutare l'efficacia della formazione. Le domande chiuse richiedono all'espatriato di esprimere l'accordo o il disaccordo di un’affermazione tramite un punteggio da 1 a 7; le domande aperte danno la possibilità all'espatriato di esprimere il proprio parere.

Di seguito sono elencate degli esempi di domande attraverso cui l'azienda valuta l'efficacia di un corso, in questo caso si tratta di un corso effettuato tramite lezione.

Esempio di domande chiuse:

- L'ambiente in cui si è svolto il corso era idoneo?
- Il materiale fornito era appropriato alle sue esigenze?
- Gli esempi forniti durante il corso erano consoni alle sue necessità?
- Il corso è stato efficace ed ha acquisito le informazioni necessarie?
- Il trainers ha svolto il corso con energia ed entusiasmo?

Esempio di domande aperte:

- Il corso che ha seguito era meritevole dell'investimento effettuato?
- La lezione è stata utile per il suo processo di formazione oppure no?
- Quali sono stati gli elementi che ha ritenuto fossero inutili?
- Altro?

Ogni risposta è registrata nel server AGU in modo tale che l'azienda possa, attraverso delle statistiche, individuare eventuali lacune e capire quali parti del corso sono da migliorare in modo da offrire dei corsi sempre più efficaci ed efficienti.

4.2.2 Caso 2: Ernst & Young

Ernst & Young (EY) è una delle più grandi società di servizi professionali nel mondo ed è considerata una delle "Big Four", ovvero una delle quattro più importanti società di revisione, che insieme a Deloitte, KPMG e PricewaterhouseCoopers (PwC), si spartiscono la maggior parte del mercato globale.

La sede principale di EY è situata a Londra ed è presente a livello globale con 167.000 dipendenti in 140 paesi diversi. Le entità legali di EY sono organizzate in 29 unità di business simili sia in termini di fatturato che di organico, queste sono suddivise a loro volta in quattro principali aree geografiche:

- America – le "Member Firm" che operano in America e in Israele, sono considerate entità legali separate e indipendenti; sono coordinate dalla società Ernst & Young Americans LLC.
- Europea, Medio Oriente, India e Africa (EMEIA) – le Member Firm che operano in questa area, sono anch'esse separate e indipendenti, fanno parte di Ernst & Young EMEIA Limited, una società inglese a responsabilità limitata, considerata la principale entità di governo nell'EMEIA.
- Asia Pacifico – EY Asia-Pacific Limited è l'entità principale di governo nell'area dell'Asia Pacifico a cui fanno riferimento le Asia-Pacific Firm.
- Giappone – Le Member Frims sono entità dipendenti, queste non fanno capo a nessuna entità governativa.

Ogni area è caratterizzata da una propria struttura aziendale e da un management team guidato da un Area Managing Partner che collabora direttamente con le unità operative. Questa struttura permette a

ciascuna unità di prendere rapidamente le giuste decisioni e di garantire costantemente ai propri clienti servizi di alta qualità.

I principali servizi che EY offre ai propri clienti a livello globale sono:

- Assurence (46%): che comprende Finalcial Audit, Financial Accounting Advisory services, Fraud Investigation & Dispute Services e Climate Change & Sustainability Services.
- Tax (26%): Business Tax Compliance, Human Capital, Customs, Indirect Tax, International Tax Services, Tax Accounting & Risk Advisory Services e Transaction Tax.
- Advisory (19%): Actuarial, IT Risk and Assurance, Risk e miglioramento delle prestazioni.
- Transactions (9%): servizi di consulenza con lo scopo di preservare, ottimizzare, investire e raccogliere capitale.

La società di revisione è caratterizzata da un'unica leadership team globale che imposta un'unica strategia. Il suo scopo principale è quello di aiutare i propri clienti e le comunità a realizzare il proprio potenziale attraverso azioni riguardanti tre aree fondamentali dette 3E:

- l'Entrepreneurship, la società sostiene e celebra con dei premi le start-up che creano nuove opportunità;
- l'Education, la società sviluppa nuove competenze e fornisce opportunità formative;
- l'Environment in cui EY cerca di limitare l'impatto ambientale.

Secondo EY queste tre aree sono determinanti per migliorare e sviluppare l'economia di scala.

L'importanza della mobility per EY

La mobility, secondo Ernst & Young, è un elemento fondamentale per il successo aziendale in quanto permette all'organizzazione di creare dei team di professionisti che rispondono sempre più alle esigenze dei clienti provenienti da tutto il mondo e di accrescere inoltre l'eccellenza nei propri servizi offerti. Le persone secondo EY rappresentano un investimento significativo ed una grande opportunità per ottenere un vantaggio competitivo. Per EY è importante che i propri dipendenti lavorino in ambienti culturalmente diversi in modo che essi siano costantemente stimolati nello sviluppare una carriera di successo e di grandi soddisfazioni sia a livello professionale che personale. Uno degli obiettivi principali della società è quello di sviluppare talenti globali attraverso dei programmi mobility, i quali sono suddivisi a seconda del livello professionale e dall'esperienza dei candidati. I programmi che la società offre ai propri dipendenti sono elencati di seguito:

- New Horizons – E' un programma creato per i dipendenti che hanno almeno 2 anni di esperienza all'interno di EY. Attraverso questo programma, essi possono vivere e lavorare per tre mesi in un altro paese. Lo scopo è quello di far capire ai "giovani" dipendenti le sfide, i vantaggi del lavoro all'estero e allo stesso tempo, creare attraverso tale esperienza un proprio network professionale.
- Global Exchange Program (GEP) – E' un programma riservato ai manager e ai senior manager che hanno competenze tecniche nel settore dell'Assurance e nei servizi di consulenza fiscali o TAS. Il programma permette ai dipendenti di ampliare le proprie competenze tecniche e le conoscenze del settore lavorando e vivendo all'estero, per un periodo che va da un minimo di 18 mesi ad un massimo di 24. Il GEP da l'opportunità ai dipendenti di accedere ad alcune tra le migliori posizioni internazionali disponibili nel mercato e di sviluppare la propria carriera attraverso l'acquisizione di nuove prospettive di business, l'accrescimento del proprio potenziale, lo scambio e l'acquisizione di conoscenze con i colleghi del paese di destinazione e la conoscenza di nuove culture.
- Programmi residenziali – Questo programma permette per un periodo di tempo che, può variare da pochi mesi fino ad un anno e mezzo, di lavorare in uno dei Centri di Eccellenza di EY sia del proprio paese di origine sia in un altro paese del network. Tale programma è stato progettato per formare i dipendenti attraverso il lavoro su complessi casi globali con lo scopo di fornire ai lavoratori nuove conoscenze ed esperienze utili per lo sviluppo della carriera professionale.

Oltre a fornire ai propri dipendenti programmi di espatrio, EY offre ai propri clienti attraverso il suo network globale, una vasta gamma di servizi realizzati appositamente per gestire i dipendenti che vivono e lavorano all'estero. EY supporta ed assiste i propri clienti durante tutto l'iter dell'espatrio offrendo in tutto il mondo servizi di consulenza e supporto nelle questioni di immigrazione, assistenza nell'ottenimento dei permessi e delle autorizzazioni necessarie per il trasferimento dei dipendenti all'estero, nella preparazione delle dichiarazione dei redditi per gli espatriati e gestione dei pagamenti che vengono effettuati in ciascuna giurisdizione.

Il ruolo fondamentale che riveste la mobility all'interno di Ernst & Young è confermato da un report, il "Global Mobility Effectiveness survey", che dal 2008 la società redige per offrire un'unica visione sul ruolo che la mobilità globale ha sulle organizzazioni e sui movimenti degli espatriati e dei viaggiatori d'affari. Lo scopo di tale report è quello di aiutare i team di mobilità internazionale a raggiungere il loro potenziale attraverso dei passaggi chiave che consentono, secondo EY, di ottimizzare la funzione della mobilità globale. Di seguito saranno elencati i passaggi cruciali discussi all'interno del Global Mobility Effectiveness survay 2012:

- l'allineamento tra la mobility strategic e la strategia di business. Il gap tra la volontà strategica del global mobility e l'effettiva distribuzione degli espatriati è uno dei maggiori problemi che EY ha riscontrato attraverso le sue indagini. Il 77% degli espatriati afferma che la scelta dell'incarico dipende principalmente dalle esigenze aziendali.
- Ai team di mobilità internazionale devono essere forniti gli strumenti necessari in modo tale che possano aiutare le aziende a decidere quali competenze sono essenziali, come ottimizzare il loro investimento di mobilità e come possono implementare il personale.
- Il talent management e il global mobility teams dovrebbero lavorare insieme in modo tale che le aziende offrano ai propri espatriati un'esperienza coerente e coesa. Solo il 29% dei professionisti della globe mobility vengono coinvolti nella selezione del personale.

La mobilità aziendale dunque è un tema molto discusso e di fondamentale importanza per Ernst & Young che si impegna quotidianamente nel far sperimentare una positiva esperienza di Mobility ai propri dipendenti con lo scopo di globalizzare il proprio personale attraverso l'esperienza all'estero.

Nel paragrafo successivo sarà approfondito il tema sulla gestione degli espatriati da parte della società e quali sono strumenti utilizzati nella formazione del personale.

La gestione degli espatriati

L'invio di un dipende EY all'estero è preceduto dalla richiesta effettuata direttamente da un dipendente che ha il desiderio di essere trasferito per un periodo determinato di tempo all'estero. Ogni dipendente che fa domanda per l'espatrio ha la possibilità di indicare tre paesi di preferenza in cui essere inviato. Questa possibilità data ai dipendenti permette all'azienda di poter selezionare dei candidati che hanno già delle conoscenze preliminari sul paese scelto e soprattutto la consapevolezza di dove andranno a lavorare e vivere. Questa modalità di selezione permette all'azienda di ridurre i problemi di adattamento, il quale è uno dei maggiori fattori che, secondo la letteratura, incide sul successo dell'incarico.

Il candidato avente i requisiti necessari richiesti dalla posizione che andrà a ricoprire, come ad esempio conoscere la lingua e aver già avuto qualche esperienza con il business e la cultura del paese di destinazione, viene inviato all'estero.

Una volta che il candidato è stato selezionato, esso viene assistito dall'inizio alla fine della sua esperienza estera da due Mobility Leader, uno responsabile del paese di origine ed uno a cui l'espatriato farà riferimento nel paese di destinazione. Ad ogni Mobility Leader corrisponde una sub-area, come ad

esempio la sub-area Mediterranean che comprende Italia, Spagna e Portogallo, il cui compito è di coordinare e gestire il personale che lavora in questi paesi. Ogni sub-area segue dei programmi di formazione diversi. In riferimento alla sub-area Mediterranean, gli strumenti formativi utilizzati sono:

- Opuscolo informativo. Al suo interno ci sono tutte le informazioni necessarie per il trasferimento.
- Global mobility site. E' il sito in cui i dipendenti possono trovare tutte le informazioni riguardanti l'espatrio e attraverso il quale possono accedere al GlobeSmart (Figura 4.2), uno strumento online attraverso il quale gli espatriati possono raccogliere informazioni sulle diversità culturali e linguistiche ai fini di una migliore interazione con le persone dei diversi paesi.
- Test online. Ogni espatriato all'interno del GlobalSmart ha la possibilità di fare un test online in cui dovrà rispondere a delle specifiche domande che saranno successivamente confrontate con le risposte di altri dipendenti in modo tale da ottenere maggiori informazioni sulle differenze in termini di lingua, cultura e business che ci sono tra la cultura di appartenenza e le altre.
- Visita preliminare. L'utilizzato di tale metodo non è molto frequente in quanto dipende dal budget che la sub-area ha a disposizione e dalla policy a cui viene sottoposto il candidato.

E' previsto inoltre al momento dell'arrivo nel paese di destinazione un periodo di orientamento che può variare dai 15 ai 30 giorni a seconda del livello professionale del candidato e della policy globale. Durante questo periodo di orientamento vengono fornite al dipendente tutte le informazioni necessarie per l'adattamento alla nuova cultura e riguardante la sua posizione. Oltre alle informazioni gli espatriati vengono messi in contatto con dei providers locali che hanno il compito, a seconda del programma di mobility a cui appartengono, di assisterli nella ricerca della scuola e della casa, l'apertura di un conto bancario, l'ottenimento del codice fiscale, ecc.

Un “giovane” dipendente inviato all'estero attraverso il programma New Horizons avrà un supporto e un’assistenza da parte dell'azienda diversa da quella che verrà offerta ad un manager. Quest'ultimo rispetto al primo è trattato come un dipendente del paese a cui è destinato e non gli verrà fornita nessuna accomodation ma al contrario gli sarà fornita assistenza alla famiglia come ad esempio, per l’istruzione dei figli o altre questioni burocratiche (Visa, codice fiscale, conto bancario, viaggio, ecc.). I New Horizons invece hanno l'assistenza fiscale, l'accomodation giornaliera, la diaria e tutta la documentazione necessaria per il viaggio.

A differenza sella sub-area Mediterranea in quella americana per tutti gli espatriati che arrivano c'è una settimana di training in cui vengono fornite tutte le informazioni necessarie per vivere e lavorare.

Figura 4.2 – Globe Smart: informazioni sulla Cina

I problemi maggiori per un espatriato secondo Ernst & Young

Nella gestione delle risorse umane a livello internazionale il fallimento dell'incarico internazionale e il rimpatrio prematuro dell'espatriato è uno dei maggiori argomenti affrontati in letteratura. Come è stato già trattato nei capitoli precedenti un'alta percentuale di incarichi internazionali falliscono a causa di una serie di fattori che influiscono sulla capacità dell'espatriato di adattarsi ad una nuova cultura. Data l'importanza che riveste tale questione, in questo paragrafo vengono analizzati, secondo il punto di vista del Leader Mobility Mediterranean di EY, le principali difficoltà che un espatriato incontra nel vivere e lavorare in paese culturalmente diverso.

Uno degli ostacoli che EY ha riscontrato è la lingua intesa come la non conoscenza da parte dell'espatriato della lingua locale del paese di destinazione, soprattutto in quei luoghi dove l'inglese non è parlato frequentemente. Nonostante sia considerato un ostacolo che può incidere nella fase di adattamento, all'interno del network di Ernst & Young non è un problema molto diffuso, in quanto un dipendente viene inviato all'estero se ha determinati requisiti e uno tra questi, nel caso in cui è

richiesto, è appunto, la lingua locale. Ad esempio nelle sedi EY in Turchia è richiesta la conoscenza del turco.

Un altro fattore che incide sul fallimento dell'incarico internazionale è l'incapacità dell'espatriato di adattarsi. Secondo il Global Mobility Effectiveness survey 2012 il 31% degli espatriati non conclude l'incarico perché non riesce ad adattarsi al nuovo ambiente e in particolar modo alla nuova cultura. Spesso succede che ciò che ha avuto successo per anni nel proprio paese improvvisamente non funziona nel paese di destinazione e l'espatriato troverà difficoltà ad adattarsi alla nuova situazione. Uno dei motivi principali legato a tale problema secondo EY è l'invio di dipendenti inadatti a lavorare in un ambiente estero dovuto ad una poco attenta selezione; individuare persone culturalmente flessibili è un primo passo per evitare tali problemi.

L'ultimo fattore di estrema importanza da considerare in un incarico estero è la famiglia. Il tasso di fallimento legato all'incapacità di adattamento dei famigliari è del 61% (Global Mobility Effectiveness survay, 2012). Questa alta percentuale di insuccesso è dovuta principalmente al fatto che, mentre l'espatriato nonostante cambi il luogo e, a volte, anche la posizione lavorativa, la sua routine rimane sempre la stessa. Il partner molto spesso non lavora e a differenza dell'espatriato non ha dei contatti attraverso cui creare una propria rete di conoscenze che porta il coniuge a voler tornare a casa.

Efkemann, direttore esecutivo per i servizi di assegnazione di EY, ha affermato che per evitare il fallimento di un incarico internazionale "è necessario che l'azienda disponga di differenti approcci manageriali in modo da poter scegliere il più adatto a seconda delle circostanze" (T Magazine, 2012). La formazione culturale prima delle partenza può fornire all'espatriato delle informazioni essenziali che possono contribuire a ridurre il rischio di un'esperienza negativa. Secondo EY, nessuno potrà parlare correttamente una lingua dopo un semplice corso di base, ma tale preparazione anche se è minima aiuta l'espatriato ad avere una maggiore comprensione della cultura in cui andrà a vivere e sarà più facile per il dipendente adattarsi al nuovo stile di vita comportando meno rischi per l'impresa.

4.2.3 Caso 3: Ferrero

La Ferrero S.p.A. è un industria multinazionale italiana specializzata nella produzione di prodotti dolciari fondata ad Alba da Pietro Ferrero nel 1942. La sede direzionale si trova a Pino Torinese, mentre la sede legale ed amministrativa si trova ad Alba, altri sedi di produzione si trovano a Pozzuolo Martesana (MI) e a Sant'Angelo dei Lombardi (AV) .

La società è posseduta al 100% dalla "P. Ferrero & C.", che fa capo a sua volta alla capogruppo Ferrero International con sede a Lussemburgo.

La società italiana è presente nel mondo con 21.500 dipendenti, 38 unità operative preposte alla vendita dei prodotti e 15 stabilimenti per la produzione, di cui 8 sono situati in Europa ed il resto degli stabilimenti si trovano in Argentina, Australia, Brasile, Ecuador, Porto Rico, Canada e Stati Uniti.

L'industria Ferrero compete sul mercato globale con una strategia di differenziazione basata sull'innovazione e l'unicità dei suoi prodotti e ha come obiettivo il costante sviluppo di nuove aree di consumo e la creazione di prodotti originali e inimitabili. I settori in cui opera sono i dolci a base cioccolato, i prodotti da forno, le caramelle e le bevande. Di seguito sono elencati alcuni dei prodotti dell'azienda:

- La crema Nutella;
- Le Praline: Mon chéri, Pocket Coffee, Ferrero Rocher, Raffaelo, Opera mini, Ferrero Garden e Ferrero Rondnoir.
- I fuori pasto: Tronky, Duplo , Kinder Bueno, Kinder Cereali, ecc.
- Kinder, la linea per bambini: Kinder Sorpresa e Merendero, Kinder Cioccolata, Kinder Delice, Kinder Colazione Più, Kinder Brioss, Fiesta.
- La linea Kinder fresco: Kinder Pinguì, Kinder Fetta al Latte, Kinder Paradiso, Kinder Chocofresh.
- Le caramelle Tic Tac.
- Il thè freddo Estathè.
- Il sorbetto Gran Solei.
- Il Pocket Espresso to go.

Il gruppo Ferrero con i suoi prodotti venduti globalmente si posiziona, secondo il fatturato, al quarto posto tra le più importanti industrie dolciarie mondiali dopo Nestlé, Kraft Foods e Mars e prima nel mercato europeo. Il successo di tale impresa è dovuto principalmente dall'innovazione dei suoi prodotti supportati da una formidabile strategia di marketing sia in Italia che nel mercato internazionale. Inoltre, un'altra particolarità che caratterizza il gruppo è di essere "glocal" cioè un'azienda che è sia globale che locale, considera lo sviluppo internazionale importante, ma alla stesso tempo agisce localmente creando un rapporto con il territorio. La qualità, la cura artigianale, la freschezza del prodotto, l'utilizzo delle migliori materie prime e il rispetto per il consumatore sono i valori fondamentali della cultura aziendale che hanno guidato e influenzato la strategia di penetrazione di Ferrero anche all'estero.

Ferrero e la formazione culturale degli espatriati

Il trasferimento del personale da una sede all'altra all'interno della rete Ferrero è subordinato ad un'attenta selezione del candidato da parte della sede interessata e da una successiva proposta economia che, a seconda del livello professionale, prevede vari benefits come ad esempio la casa, la macchina, la scuola per i figli, ecc.

Nel momento in cui il dipendente accetta l'incarico estero viene assistito e supportato da un'agenzia di relocation, che prendendo come riferimento la zona dell'Europa e dell'Asia, è affidata all'agenzia Santa Fe – Interdean (Box4.5), la quale si occupa principalmente, nel caso di Ferrero, di aiutare l'espatriato sia nello spostamento fisico da un paese all'altro, sia all'orientamento all'arrivo del nuovo paese.

- Trasferimento da un paese all'altro: Visa e servizi di immigrazione, trasloco, check list di partenza, temporary housing, contratto di locazione, Tv via cavo e internet, pulizia della casa, integrazione nuova cultura, ecc.

- Orientamento all'arrivo: panoramica del nuovo quartiere, visita alle scuole e all'ufficio, shopping per i beni di prima necessità come cibo, elettrodomestici, abbigliamento ed eventuale arredamento per la casa, collegamento alle utenze come luce e gas, apertura di conti bancari, registrazione delle autorità locali, l'aiuto con le domande per i documenti personali, ecc.

Per quando riguarda il supporto formativo e culturale l'azienda non fornisce una vera e propria formazione pre-partenza, lo strumento che viene utilizzano per aiutare l'espatriato ad integrarsi nel nuovo paese è il viaggio preliminare. L'utilizzo di tale strumento permette all'espatriato e soprattutto alla sua famiglia di avere un prima esperienza reale del paese ospitante tramite visite guidate della città, del nuovo posto di lavoro e dei luoghi di interesse personale. In questo modo anche la famiglia potrà avere un riscontro reale della nuova esperienza che andrà ad affrontare.

Gli espatriati e le loro famiglie vengono formati culturalmente una volta arrivati nel paese di destinazione attraverso i seguenti corsi:

- corso di lingua locale di 40h sia per l'espatriato che per la sua famiglia;
- corso di business e cultura per gli espatriati che variano a seconda del livello professionale;
- corso di cultura per la famiglia.

La famiglia, nella gestione degli incarichi internazionali, gioca un ruolo fondamentale, viene coinvolta insieme all'espatriato nei vari processi formativi e di integrazione che vengono offerti dall'azienda. Coinvolgere la famiglia nella formazione culturale è importare per la buona riuscita dell'incarico; infatti, secondo le statistiche (Saratoga Pwc, 2006) uno dei maggiori problemi che deriva dall'espatrio è la difficoltà della famiglia ad adattarsi alla nuova vita.

Box 4.6 - Interdean: trasferirsi a Hong Kong

Interdean Relocation Services è un agenzia di relocation con sede a Londra che fornisce all'espatriato e alla sua famiglia servizi di trasferimento. Essa opera in 50 paesi diversi e nel 2012 ha aiutato più di 110.000 famiglie a trasferirsi all'estero. I servizi che la società offre comprendono la gestione del trasferimento, visti e immigrazione, orientamento, alloggi temporanei, la ricerca della casa e della scuola, formazione interculturale e linguistica, la gestione delle spese, articoli per la casa, ecc. Questi servizi sono forniti da uno specialista locale e gestiti all'interno di un unico programma dai coordinatori di mobilità globale di Interdean.

L'agenzia, inoltre, mette a disposizione nel suo sito web una guida creata apposta per aiutare le famiglie degli espatriati nel trasferimento in un nuovo paese. Di seguito sarà riportato un esempio delle informazioni che la società fornisce a coloro che trasferiscono ad Hong Kong.

Informazioni generali

In questa sezione sono forniti tutti i dati principali sulla città come la lingua, il tipo di governo, il numero di abitanti, il fuso orario, la moneta, l'economia, la politica, il clima e tutte quelle le informazioni sul modo di vivere e le sulla cultura della popolazione. Inoltre la guida sottolinea quali sono, secondo Interdean, i problemi maggiori che le persone possono riscontrare vivendo e lavorando nella città; come ad esempio l'uso della lingua mandarino, che anche se poco utilizzata e in aumento. Per far fronte a tali problemi la guida indirizza le persone ad usufruire dei servizi di formazione interculturali e linguistici come:

- corsi di formazione linguistica;
- programmi di formazione interculturale per adulti e bambini;
- corsi individuali, in gruppo o in famiglia.

Oltre ai servizi di formazione offre anche i servizi relativi al visto e all'immigrazione:

Sanità

Sono incluse tutte le informazioni sul sistema sanitario pubblico di Hong Kong in cui sono illustrate le varie strutture come ospedali, ambulatori, ambulatori specialistici, cliniche ambulatoriali generali e servizio di medicina cinese; e l'accesso ai vari servizi. Ai servizi sanitari sovvenzionati possono accedervi solamente i cittadini e gli espatriati con Carta d'identità di Hong Kong.

Lavorare ad Hong Kong

Tutte le informazioni riguardanti il lavoro ed il modo di lavorare. Ad Hong Kong c'è una forte etica del lavoro e le aziende si aspettano dai propri dipendenti che lavorino oltre all'orario previsto.

Costo della Vita

Il costo della vita ad Hong Kong per un espatriato può essere elevata. Gli affitti sono alti e la maggior parte delle materie prime sono importate, ma nonostante ciò la qualità della vita è elevata.

La ricerca della scuola

Alle famiglie vengono illustrate le diverse tipologie di scuole presenti nel territorio. Ad Hong Kong ci sono un gran numero di scuole internazionali con curriculum britannico, americano o australiano e sono frequentati da stranieri e da bambini e ragazzi del posto desiderosi di una formazione straniera. Inoltre per chi vuole far continuare a studiare i propri figli con il proprio programma nazionale sono presenti scuole canadesi, norvegesi, francesi, tedesche e svizzere.

Uffici Interdean a Hong Kong

In cui vengono forniti tutti gli indirizzi e contatti necessari di Interdean ad Hong Kong.

4.2.4 Caso 4 – Pemasteelisa

Permasteelisa Group è un'impresa di costruzioni leader mondiale nell'istallazione e nella progettazione di involucri architettonici e facciate continue per grandi edifici e sistemi di interni.

La società fondata nel 1973 a Vittorio Veneto (TV) è stata acquisita dal gruppo industriale, leader in Giappone, Lixil e Js Group nel 2011. Tale società è presente nel mondo con un network di oltre 50 sedi in più di 30 Paesi e con un fatturato annuo di circa 1.4 miliardi. Il gruppo impiega circa 6.300 dipendenti i quali sono suddivisi nei vari centri di ingegneria, di design e negli 11 impianti produttivi (Figura 4.3). La sua missione è di progettare e realizzare opere architettoniche caratterizzate da una forte componete innovativa e con un elevato contenuto tecnologico.

Permasteelisa punta con i suoi quattro brands nella diversificazione del mercato di riferimento progettando e costruendo opere architettoniche innovative e all'avanguardia utilizzando tecnologie avanzate e soluzioni eco-sostenibili. I marchi con cui la società opera nel mondo sono:

- Permasteelisa, è il principale marchio del gruppo, offre soluzioni di elevato contenuto tecnologico, lavora a stretto contatto con i grandi nomi dell'architettura contemporanea.
- Gartner, attraverso cui la società sviluppa, progetta e produce su misura facciate in acciaio e in alluminio.
- Scheldebouw, una società acquisita dal gruppo che opera soprattutto nei mercati del Nord ed Est Europa, è specializzata nello sviluppo di soluzioni su misura nella fase iniziale dei progetti coinvolgendo sia il cliente che l'architetto, con lo scopo di gestire le aspettative sia rispetto alla visione architettonica sia riguardo ai requisiti e le concept per l'edilizia
- Permasteelisa Interiors, specializzata nella progettazione e nella produzione dei sistemi interni. Le principali aree di attività comprendono allestimenti interni di negozi e di uffici, aree commerciali, store façades , laboratori e ospedali, musei, alberghi, ristoranti e bar, spazi espositivi, progetti "chiavi in mano" ed opere speciali.

Il modello di business di Permasteelisa comprende dunque tutte le fasi del progetto dalla ricerca tecnologica e dal design, all'istallazione e all'assistenza post-vendita. Ogni prodotto è differente e questo permette alla società di progettare facciate ed edifici unici nel loro genere. Tra le più grandi opere realizzate dalla società ci sono la Sydney Opera House, le varie sedi del Parlamento Europeo a Bruxelles ed a Strasburgo ed il Guggenheim a Bilbao.

Figura 4.3 - Worldwide presence

Permasteelisa nel mondo

Il Gruppo Permasteelisa opera nel mondo come un'impresa globale transnazionale in grado di spostare le risorse e le organizzazioni in modo rapido e flessibile ogni qualvolta sia necessario e utilizzando un adeguato mix di risorse e strumenti a livello locale, regionale ed estero che gli permette di avere le conoscenze di cui ha bisogno per realizzare con successo i propri progetti.

L'elevata differenziazione dei mercati e il continuo investire da parte della società in grandi commesse e in nuovi Paesi, ha comportato un elevato spostamento dei dipendi in ogni parte del mondo e un conseguente supporto ed aiuto da parte della società nei loro incarichi esteri. Ogni espatrio è gestito infatti da un HR director a cui fa capo una delle 5 regioni in cui il Gruppo è suddiviso: America, Nord Europa, Sud Europa, Asia e Medio Oriente. La gestione di tali incarichi all'interno della società è basata principalmente sulla policy del gruppo che ne stabilisce le modalità e le regole del trasferimento e sull'appoggio di alcuni providers che possono essere sia a livello locale che corporate. L'Italia ad esempio è supportata da SCGR, la Turchia da PWC, l'Ucraina da KPMG ed il resto del mondo da Marcel.

L'invio di un dipendente all'estero può essere sia una decisione del singolo che vuole accrescere il proprio livello professionale oppure può essere inviato all'estero su richiesta di un project manager,

che a seconda di una determinata commessa, ne fa domanda. Nel primo caso il soggetto interessato ha la possibilità di valutare le varie proposte di job posting che trova nella sezione News all'interno dell'intranet sia locale che del gruppo e la sua richiesta sarà poi successivamente valutata dalla corporate che stabilisce se il candidato è in linea con la policy o meno.

Ogni incarico estero varia a seconda della durata che può essere inferiore ai 180 giorni e in questo caso è considerata una trasferta o può essere superiore ai 6 mesi, e a seconda del paese di destinazione si distingue in un distacco estero, una localizzazione temporale o un dual employment contract (Box 4.6).

Box 4.6 – Le tipologie di espatrio: localizzazione e dual employment contract

Il contratto tra un lavoratore e la propria impresa in caso di espatrio può variare a seconda del contenuto e dalla durata della prestazione, dalla struttura giuridica della sede estera al quale l'espatriato viene assegnato. Nel caso di Permasteelisa, oltre al distacco estero, possono avvenire altre due modalità di espatrio:

- La *localizzazione*, la quale prevede una modifica delle condizioni contrattuali che ne determina uno cambiamento del rapporto lavorativo. L'espatriato è soggetto alle leggi sul lavoro e al salario del paese a cui è assegnato. Ciò comporta una maggior equità con i cittadini locali.

- Il *dual employment contract*, consiste nell'assegnazione temporanea all'espatriato di un secondo contratto di lavoro di diritto locale. Questa tipologia di contratto è necessaria in alcuni casi al fine di far ottenere al dipendente il visto di lavoro e altri permessi necessari per vivere e lavorare nel nuovo paese.

L'analisi dei fabbisogni dell'espatriato

L'invio dell'espatriato all'estero è preceduto da una fase di analisi che, è considerata all'interno della società, l'attività principale necessaria a facilitare l'inserimento del dipendete nel paese di destinazione e ridurre così l'eventuale shock culturale. Tale analisi viene effettuata con una serie di incontri tra il candidato e l'ufficio HR in modo da creare con il soggetto interessato un contatto diretto. Questa fase è suddivisa in tre step:

1° step: l'incontro.

In questa prima fase l'ufficio HR organizza un colloquio con il futuro espatriato per capire le motivazioni e le ragioni che lo hanno spinto ad accettare tale incarico. Inoltre in questa fase l'espatriato è soggetto ad un protocollo sanitario in cui viene effettuata una visita medica approfondita la quale prevede anche un prelievo ematico.

2° step: raccolta di informazioni.

Il responsabile HR analizza la situazione dell'espatriato raccogliendo dei dati sia di natura personale (ad esempio: lo stato civile, i figli, ecc.) sia di natura economica (come le case di proprietà, eventuali attività secondarie, ecc.). Questa è una fase necessaria all'ufficio risorse umane per analizzare lo status globale del dipendente.

3° step: introduzione al distacco.

Questa fase include una serie di attività per preparare il candidato all'espatrio e prevede:

- analisi di un esempio di contratto del paese di destinazione per facilitare all'espatriato la lettura e per rispondere a eventuali dubbi;
- analisi scheda “viaggiare sicuri” del Ministero degli Affari Esteri, la quale fornisce informazioni aggiornate su tutti i paesi del mondo;
- consegna di opuscoli informativi relativi a quei Paesi poco conosciuti come ad esempio il Qatar;
- un quadro completo sul paese di destinazione in cui vengono fornite informazioni sulle vaccinazioni, sulla necessita della patente internazionale, il contatto del HR locale e dei providers ecc.
- un corso di lingua intensivo, se necessario, per mettere la persona in condizione di poter comunicare e vivere nel nuovo paese.

Il distacco estero

Dopo aver effettuato una prima analisi dell'espatriato, ed avergli fornito le conoscenze necessarie per aiutarlo ad adattarsi nel nuovo paese, il gruppo prevede un ulteriore supporto e formazione sia precedentemente alla partenza dell'espatriato che durante.

All'interno di ogni ufficio HR è predisposta una persona incaricata a informare e aiutare il dipendente in tre macro aree:

- giuridica, in cui l'espatriato viene a conoscenza delle diverse leggi di natura contrattuale che possono essere diverse a seconda del paese.
- medica/assicurativa, ovvero tutte le informazioni su cosa fare in caso di infortunio e come procedere.
- fiscale, l'incaricato dell'ufficio HR studia ogni singolo caso per prevedere i costi che derivano dall'espatrio che possono variare a seconda dello status sociale del soggetto; inoltre si occupa della dichiarazione dei redditi che può essere diversa a seconda del paese, come ad esempio in Australia e in Inghilterra.

In funzione inoltre del prodotto e della commessa a cui è legato l'incarico, Permasteelisa fornisce una serie di corsi di formazione che permettono all'espatriato di acquisire le conoscenze necessarie per lavorare all'estero:

- corsi di sicurezza e di cantiere, in quanto i vincoli di costruzione e di cantiere possono essere diversi nei vari paesi; ad esempio a Londra la costruzione degli edifici viene effettuata in orari notturni per evitare di provocare disagi agli automobilisti ed ai mezzi pubblici durante il giorno.
- Corsi di monitoraggio attivo.
- Corsi di installazione.

Oltre ai corsi di formazione ed il supporto alla persona, un altro aspetto che è tenuto in considerazione in fase di espatrio è la famiglia. La presenza del coniuge e dei figli è uno dei fattori che incide, secondo il gruppo, nel successo dell'incarico estero. L'invio della famiglia dipende principalmente dal livello di rischio che c'è nel paese di destinazione in cui l'espatriato è stato inviato. Nel caso in cui il rischio è elevato la società sconsiglia la presenza del coniuge e degli eventuali figli, in caso contrario la famiglia è sostenuta dall'azienda attraverso:

- corso di lingua, di una durata minima di 40h;
- ricerca e pagamento della scuola dei figli;

- supporto e aiuto alla moglie per organizzare il distacco estero;
- inserimento nella polizza sanitaria.

Gli espatriati all'interno del Gruppo Permasteelisa hanno assunto nel tempo un ruolo fondamentale che ha portato l'azienda in una posizione di successo all'interno del mercato di riferimento. Ogni dipendente è seguito e supportato dall'inizio alla fine del suo incarico estero attraverso un contatto costante e diretto con il proprio manager HR. La Permasteelisa punta molto sullo "human touch" in modo da mettere a proprio agio il proprio lavoratore e aiutarlo nei vari problemi durante l'espatrio.

4.2.5 Caso 5: INglass

Inglass Srl è un'azienda italiana fondata nel 1987 a San Polo di Piave, specializzata nella fornitura di servizi di ingegneria per la fabbricazione di prodotti in plastica e, di canali caldi per lo stampaggio di parti principalmente destinate all'industria automobilistica. Tra i suoi clienti si possono trovare nomi come *Honda, Mercedes, Bmw, Porsche, Audi, Volkswagen, Chrysler, Volvo e Ford.* La forte esperienza di Inglass nel proprio settore e le conoscenze acquisite durante gli anni, hanno permesso all'azienda di presentarsi nel mercato con differenti divisioni tra cui:

- l'HRSflow dedicato alla creazione e alla costruzione di sistemi a canale caldo per lo stampaggio ad iniezione;
- l'HRSflow Control Unit che si occupa della sperimentazione, dello sviluppo e della produzione di unità di controllo in grado di monitorare l'intero processo di stampaggio;
- Multitech specializzata nell'ideazione e nello sviluppo di camere calde per il settore del packaging e per la produzione di componenti ad alta produttività e peso ridotto.

Il costante sviluppo tecnico e commerciale dei prodotti e l'attenzione della società per le nuove tecnologie volte all'ottimizzazione dei processi di produzione hanno consentito, al Gruppo, di creare nuove tecnologie come il plastic Glazing che permette di produrre ampie superfici panoramiche in policarbonato a sostituzione del vetro e sistemi di automazione per il controllo del processo; l'idealizzazione di tali prodotti hanno permesso all'azienda di ottenere un vantaggio competitivo all'interno del proprio mercato di riferimento diventando così un'impresa globale.

Inglass, oggi, è presente in 52 paesi del mondo con le proprie filiali in cui lavorano più di 300 dipendenti italiani. Le sedi principali si suddividono:

- sedi produttive: Italia e Cina;

- filiali tecnico, commerciali e assistenza: Canada, Francia, Brasile, Hong Kong, Germania, Spagna, Portogallo, Turchia e Usa.

Questa differenziazione, sia di produzione che geografica, ha permesso al gruppo di contraddistinguersi nel mercato globale fornendo un full support al cliente lungo tutta l'intera filiera produttiva stabilendo inoltre una partnership con il proprio cliente fin dalle prime fasi di ideazione del prodotto che ha portato la società a differire da un qualsiasi fornitore di stampi e/o camere calde.

La gestione degli espatriati

Il punto di forza che caratterizza l'azienda è la sua capacità di creare innovazioni capaci di risolvere i problemi dei clienti e di valutare i loro bisogni inespressi, fornendo un servizio che sia in grado di anticipare le loro esigenze. Per rendersi competitiva nel mercato globale Inglass, ha ritenuto opportuno espandersi oltre al confine italiano costruendo diverse filiali nel mondo e trovando partner locali in cui appoggiarsi. Questa strategia di globalizzazione basata sull'idea di portare la qualità e l'eccellenza dei propri prodotti e servizi all'estero, ha creato nuove opportunità non solo per l'impresa stessa ma anche per i dipendenti che hanno la possibilità di accrescere il proprio livello professionale lavorando nelle vari sedi estere.

I dipendenti con un minimo di due anni di esperienza all'interno della società possono essere inviati all'estero. La società non prevede nessuna sezione all'interno del proprio sito internet dedicata agli espatri; ogni richiesta avviene tramite e-mail e può avvenire attraverso due modalità:

1. l'impresa in seguito alle necessità richieste dal mercato individua la persona più adatta. Il più delle volte la ricerca del lavoratore più idoneo avviene semplicemente tramite una mail inviata a tutto il gruppo chiedendo se c'è una persona disponibile per una determinata posizione.
2. Il dipendente può fare richiesta, sempre tramite e-mail, all'ufficio risorse umane il quale valuta la proposta e lo terrà informato qualora ci fossero posizioni corrispondenti al suo profilo.

La durata dell'incarico può durare da tre mesi fino a due anni. I dipendenti vengono inviati all'estero solo se hanno già una minima conoscenza del mercato del paese di destinazione in cui andranno a lavorare e vivere. Una volta selezionato il candidato, l'ufficio risorse umane inizia a prepararlo al trasferimento. Per prima cosa Inglass supporta i propri espatriati attraverso una serie di incontri sia per aiutarlo negli aspetti burocratici e contrattuali, sia negli aspetti personali. Nel primo caso gli vengono forniti tutti i documenti necessari per l'espatrio come il visto, le vaccinazioni se richieste dal paese, l'avviso all'Ambasciata, la ricerca dell'alloggio, che varia a seconda del paese. Oltre agli aspetti pratici che richiedono necessariamente il trasferimento, all'interno di questi incontri viene spiegato al soggetto

interessato i nuovi aspetti contrattuali, i vari cambiamenti in campo legislativo contrattuale tra i due paesi, con lo scopo di introdurlo al nuovo ambiente lavorativo con la consapevolezza delle leggi sul lavoro che lo andranno a tutelare. Nel secondo caso i colloqui vengono fatti principalmente per capire le motivazioni che hanno spinto il candidato a proporsi per una nuova posizione. Per quanto riguarda invece l'aspetto formativo, il gruppo fornisce al proprio dipendente il proprio supporto attraverso:

- corsi di lingua, ogni dipendente ha il diritto di un tot di ore per imparare o migliorare la lingua del paese in cui andrà a vivere; nel caso della Cina è previsto solo un corso di lingua inglese;
- un manuale in cui ci sono tutte le informazioni necessarie per vivere e lavorare in una nuova cultura;
- assistenza da parte degli ex espatriati o del personale italiano che vive e lavora nelle sede estera. Le informazioni ottenute da questi contatti facilitano l'adattamento al nuovo contesto socio lavorativo dell'espatriato. Il contatto con queste persone può avvenire attraverso lo scambio di mail, telefonicamente o personalmente tramite incontri organizzati dal responsabile delle risorse umane.

Inglass non sostiene la famiglia dell'espatriato durante l'incarico. Il motivo principale di questa scelta è la mancanza di risorse economiche e professionali idonee.

Nel momento in cui l'espatriato arriva nel paese di destinazione continuerà ad essere supportato dal responsabile delle risorse umane della sede estera, il quale si avvale anche di alcune agenzie o consulenti che lo aiutano nella fase di arrivo del lavoratore e durante tutto l'incarico estero. Ogni paese ha un proprio provider di riferimento. In Canada per esempio la società si appoggia ad Ernst & Young, in India si è avvalsa del supporto di una società di consulenza Octagona Srl (Box 4.7), mentre in Cina si appoggia alla sua filiale consolidata da anni.

Gli strumenti a disposizione della società sono ancora limitati in quanto è solo da alcuni anni che Inglass ha cominciato ad investire sul proprio personale, ma nonostante ciò ha dato prova finora del suo sostegno e supporto ai propri dipendenti.

Box 4.7– Octagona srl

Octagona è una società di consulenza in international business che aiuta e supporta le aziende italiane e d europee ad avviare e sviluppare il proprio processo di internalizzazione offrendo servizi su misura a seconda delle specifiche esigenze. Inglass nella sua fase di internazionalizzazione si appoggia a questa società per usufruire dei suoi servizi nel mercato indiano, nel quale la società di consulenza è leader. Essa fornisce un servizio di consulenza completo che si estende dalle gestione di progetti di internalizzazione alle più avanzate soluzioni di marketing, offrendo un supporto totale ai propri clienti grazie anche a partnership strutturate con i principali studi legali e consulenti aziendali locali. Inoltre aiuta i dipendenti delle varie società ad ambientarsi con diversi corsi di formazione sia linguistica che culturale e aiuta ad integrarli con i dipendenti originari del paese. Il gruppo all'interno del mercato indiano pianifica, attua e gestisce progetti quali:

- ✓ accesso ai mercati esteri;
- ✓ lancio di nuovi prodotti e servizi;
- ✓ outourcing di servizi;
- ✓ analisi strategica;
- ✓ sviluppo di canali di vendita e di distribuzione;
- ✓ studi di fattibilità;
- ✓ business intelligence;
- ✓ trading;
- ✓ sviluppo e registrazione di marchi;
- ✓ assistenza legale, fiscale e doganale;
- ✓ formazione;
- ✓ localizzazioni produttive;
- ✓ fusioni e acquisizioni.

4.3 L'analisi dei casi

La diversità con cui le multinazionali oggetto di analisi forniscono ai propri dipendenti la formazione necessaria per vivere e lavorare in un paese culturalmente diverso da quello di origine è utile per capire l'importanza che riveste tale supporto sul successo dell'incarico estero.

Prima di passare ad analizzare quali sono gli strumenti che rispetto ad altri contribuiscono di più a facilitare l'adattamento è necessario fare una prima comparazione tra i diversi casi e le modalità attraverso cui vengono utilizzati tali metodi prendendo come riferimento la letteratura finora analizzata.

Ogni caso presenta delle modalità e degli strumenti che lo caratterizzano; per comprendere meglio queste diversità e individuare i metodi che accomunano tali imprese è stata elaborata una tabella riassuntiva all'interno dei quali sono stati elencati i metodi didattici che le cinque multinazionali utilizzano (Tabella 4.1).

Applied Materials	**Ernest & Young**	**Ferrero**	**Permasteelisa**	**INglass**
Opuscolo informativo (Welcome Package)	Opuscolo informativo	Corsi di lingua (40ore)	Opuscolo informativo	Opuscolo informativo
Applied Globale University (AGU): - Corsi online (es: business in China) - Lezione (a seconda delle richieste)	Global mobility site: test online (individuare le differenze culturali)	Corsi di business e cultura	Incontri attraverso cui la società introduce l'espatriato al distacco estero: - raccolta di informazioni; - analisi delle motivazioni; - serie di attività.	Supporto da parte di ex espatriati (prima e durante l'incarico estero)
	Visita preliminare	Periodo di orientamento	Corsi di lingua integrativi	Incontri di supporto con il responsabili
	Periodo di orientamenti (15-30gg)	Supporto alla famiglia: -corsi di lingua e cultura - supporto all'espatrio	Corsi di formazione: -sicurezza e cantiere - monitoraggio - installazione	Corso di lingua (anche da zero)
			Supporto alla famiglia: corsi di lingua (min 40h) e pagamento scuola e casa	No supporto famiglia

Tabella 4.1 – Tabella riassuntiva dei casi

Come si nota dalla tabella (4.2) molti di questi strumenti sono utilizzati da più imprese. E' il caso degli opuscoli informativi, che rientrano all'interno della formazione didattica ed è la strategia di CCT più usata dalle multinazionali; infatti, in tutti casi, ad eccezione della Ferrero, le imprese per prima cosa forniscono le informazioni tramite tali opuscoli, che possono essere sia dei Welcome package come nel caso di Applied Materials oppure dei manuali come in Inglass. Queste dispense sono delle guide attraverso cui le società fornisce al proprio dipendente le informazioni di base necessarie per vivere e lavorare nel nuovo paese. All'interno si possono trovare informazioni riguardanti la sede in cui andrà a lavorare (come ad esempio il Welcome Package di Applied Materials in cui è spiegato l'organigramma della società e sono forniti gli indirizzi e i numeri di telefono utili da contattare una volta arrivati nel paese di destinazione), a vivere (sia le informazioni utili riguardo agli alloggi, centri di medici, le banche e gli enti di riferimento, sia tutte le informazioni riguardanti il modo di vivere, la religione, l'economia, la politica come ad esempio fornisce Permasteelisa sui paesi come il Quatar che sono poco conosciuti) e oppure le informazioni utili per il trasferimento come nel casi di EY. Tale strumento permette all'espatriato di avere un primo approccio della cultura del paese ospitante e di acquisire un quadro generale che gli consentirà di affrontare determinate situazioni (Brewster, 1995). In riferimento inoltre ai principali metodi che le imprese utilizzano durante i processi di apprendimento (Tab 4.2), un'altra strategia di CCT che accomuna le società analizzate è la sensibilizzazione culturale. I modi con cui le società educano il proprio dipendente sulla nuova cultura e sulle differenze tra quella originaria e quella del paese ospitante differiscono una dall'altra. Quasi tutti i casi tranne Inglass offrono ai propri espatriati dei corsi di formazione o dei specifici incontri attraverso cui la società introduce il soggetto interessato al distacco estero. Permasteelisa nella formazione culturale rispetto alle altre aziende fornisce un ampia gamma di strumenti; essa prevede una serie di incontri in cui viene spiegato al soggetto interessato le maggiori problematiche che si possono incontrare nel nuovo paese, intese non solo come le differenze culturali che possono esserci, ma anche i vari aspetti giuridico, medico/assicurati e fiscali che differiscono a seconda del paese di destinazione. Inoltre offre corsi di formazione che dipendono principalmente dal lavoro che l'individuò andrà a svolgere, in modo tale che abbia tutte le informazioni per lavorare in modo sicuro e secondo le leggi in vigore del paese.

Anche Ferrero e Applied Materials forniscono ai propri espatriati dei corsi per comprendere meglio la nuova cultura. Quest'ultima da la possibilità ai propri dipendenti di acquisire conoscenze sulla nuova cultura tramite dei corsi online che spiegano le maggiori differenze in termini di business tra le varie culture (es. business in China). La sensibilizzazione culturale permette una migliore comprensione sia della propria cultura che di quella del paese ospitante aiutando l'espatriato a svolgere l'incarico estero in maniera più efficace e con una maggior comprensione delle diversità che distinguano i due paesi (Bennett, 1986).

Capire e interpretare i comportamenti di un'altra cultura non è sempre così facile; molto spesso infatti gli espatriati si trovano a dover interpretare determinati atteggiamenti di una cultura tramite la propria. Gli usi e costumi di una nazione possono essere completamente differenti da quella di origine, e interpretarli secondo le proprie convinzioni culturali può comportare incomprensioni e il rischio di non essere ben accettati dai cittadini ospitanti. Inviare dunque il proprio dipendente all'estero, senza le conoscenze necessarie per pensare ed agire dal punto di vista del paese in cui andrà a vivere può incidere molto nell'adattamento e quindi sul successo dell'incarico estero. Sebbene l'importanza che riveste tale formazione (attribuzione) solo una multinazionale su cinque fornisce questo tipo di supporto ai propri dipendenti. La società in questione è Ernest & Young che attraverso un test online fornisce una serie di domande e scenari che rappresentano una determinata situazione che potrà accadere all'interno del nuovo contesto lavorativo e sociale. Successivamente le risposte saranno confrontate con i test di altri espatriati in modo che possano cogliere i differenti modi in cui rispondo persone di altre culture e il modo in cui pensano. Inoltre tramite questo test il dipendente potrà avere un primo approccio con la nuova cultura e acquisire maggiori informazioni circa il comportamento da seguire.

I corsi di lingua che secondo la letteratura di riferimento sono considerati degli strumenti fondamentali per una maggiore integrazione culturale, soprattutto per quei paesi in cui le lingue internazionali non sono parlate, sono stati presi poco in considerazione dalle aziende analizzate . Il motivo principale risiede nel fatto che, anche le imprese che forniscono un minimo di formazione linguistica, danno per scontato che ogni dipendente sappia l'inglese e di conseguenza è ritenuto capace di comunicare in ogni situazione. Solo Inglass rispetto alle altre due società che offrono supporto linguistico (Permasteelisa e Ferrero) fornisce dei corsi di lingua locali per principianti in tutte le lingue in cui ha la propria sede estera, ad eccezione del cinese in quanto essendo una sede consolidata da anni la lingua principale è l'inglese. Per quanto riguarda gli altri due casi che forniscono tale supporto, entrambi forniscono al proprio dipendente e alla loro famiglia un minimo di 40 ore di corsi integrativi in tutte le lingue locali nel caso di Ferrero e solo nelle lingue internazionali (francese, spagnolo, inglese, tedesco e portoghese) per quanto riguarda Permasteelisa.

L'idea che hanno le multinazionali di dare per scontato le lingue locali in quanto conoscere la lingua inglese vuol dire poter comunicare e interagire con tutti, non è corretto. Fornire un supporto linguistico ai propri dipendenti, non si intende far imparare perfettamente una nuova lingua all'espatriato, ma piuttosto di fornirgli una base per poter comunicare e scambiarsi cortesie comuni con i cittadini ospitanti. Lo sforzo di parlare la lingua madre lo porterà ad essere apprezzato dai colleghi e dai cittadini e sarà più facile per lui adattarsi (Gudykunst, Guzley e Hammer, 1996). Gli espatriati che conoscono anche in parte la lingua del paese ospitante sono più efficaci nel nuovo ambiente lavorativo e la loro performance sarà migliore in quanto conoscendo la lingua locale elaborano molto più

facilmente i datti scritti e sono costantemente aggiornati dei fatti che accadono (Ashamalla & Crocitto, 1997).

E' interessante notare che oltre ai metodi di formazione fino a qui analizzati che sono considerati i metodi più utilizzati dalle imprese in generale, in alcuni casi offrono supporto attraverso degli strumenti ritenuti poco utilizzati in quanto troppo costosi o difficili da realizzare. Si tratta della visita preliminare che fa parte della formazione esperenziale e dell'interection training.

Per quanto riguarda la visita preliminare solo due aziende offrono questa possibilità: Ernest & Young e Ferrero. Nel primo caso la società offre questa tipologia di supporto solo ad alcuni dipendenti che abbiano una certa esperienza e livello professionale per via dell'alto costo che prevede tale metodo, mentre nel caso di Ferrero questo opzione è offerta ad ogni dipendente e alla sua famiglia. Nonostante sia una soluzione costosa può fornire una prima esperienza sul campo. In questo modo sia l'espatriato che la sua famiglia entrano in contatto con la nuova cultura e acquisiscono una maggiore consapevolezza della vita quotidiana del paese. La visita preliminare perché abbia un effetto positivo e che non crei false aspettative deve essere ben organizzata e studiata. Essa non deve essere considerata un viaggio turistico ma deve avere l'obiettivo di far conoscere e scoprire il più possibile in modo da togliere eventuali dubbi sia al dipendente che alla sua famiglia (Box 4.8).

Box 4.8 – La visita preliminare: quali sono le attività da fare?

La visita preliminare è uno strumento utile che solo poche aziende forniscono ai propri dipendenti e alle loro famiglie. Visitare i luoghi e il paese prima dell'incarico estero è una grande opportunità e per questo non deve essere sprecata. La visita preliminare non è un viaggio turistico ma bensì una missione di ricognizione. Il suo scopo è quello di dare maggiore consapevolezza agli espatriati e alle famiglie della vita quotidiana del nuovo paese, e perché questo funzioni essi devono affrontare la visita come potenziali residenti e non come turisti. L'espatriato deve arrivare nel nuovo paese già con un itinerario da seguire in modo da poter vedere tutto il possibile nel breve tempo a disposizione. Per prima cosa una volta arrivati è utile comprare una buona mappa ed esplorare i quartieri residenziali, degli affari e il centro della città. Altre attività da fare perché tale visita abbia un buon fine sono:

- visitare diversi negozi come il supermercato, i negozi per la casa, i risoranti in modo da poter determinare la disponibilità e i prezzi degli oggetti di uso quotidiano e farsi un'idea della cucina del posto;
- individuare gli ospedali e farmacie;
- visitare le scuole locali o internazionali e informarsi sulle iscrizioni;
- nel caso in cui l'azienda non fornisce alloggi, prendere già appuntamenti per visitare delle case e informarsi sui vari quartieri della città;
- farsi un'idea sulle condizioni delle strade e sui modelli di traffico.

Oltre a tutte queste attività è importante anche che l'espatriato si goda il soggiorno nel nuovo ambiente in modo da cominciare ad assorbire l'atmosfera del paese ospitante e incontrare persone locali in modo da avere un primo approccio.

Il secondo strumento menzionato è l'interection training, ovvero un metodo di formazione che si basa sull'interazione tra l'espatriato e un altro soggetto che abbia una certa esperienza con la cultura del paese di destinazione. E' il caso di Inglass, che essendo un'azienda giovane e con una gamma di strumenti limitati, aiuta i propri espatriati nella fase di trasferimento e di adattamento affiancando una persona qualificata. Tali soggetti possono essere degli espatriati che vivono e lavorano nella sede estera in cui il nuovo espatriato andrà a lavorare, ex espatriati che hanno vissuto la stessa esperienza oppure persone anche del luogo che conoscono entrambe le culture. Questa tecnica anche se non è molto usata è ritenuta molto efficace. Sapere di avere una persona di riferimento che ti possa capire, che sappia

cosa stai passando e con cui puoi alleviare le ansie, i dubbi e le difficoltà aiuta l'espatriato nell'intraprendere questa nuova esperienza e di adattarsi molto più velocemente.

Ognuno dei casi analizzati utilizzano diverse tecniche e strumenti per facilitare e supportare i propri dipendenti, usando quello che in termini di cross-cultural training si definisce formazione sequenziale. Gli espatriati sono supportati dalle proprie aziende dal momento in cui sono stati selezionati a quanto tornano a casa attraverso una serie di metodi che possono cambiare a seconda sia del paese di destinazione, ovviamente un dipendente che è inviato in Francia avrà una preparazione pre-partenza più leggera rispetto a colui che andrà a vivere e lavorare in Cina, sia della durata dell'incarico, in quanto la capacità di apprendimento varia nel tempo e quindi i metodi vanno cambiati a seconda di tali necessità, anche se non sempre capita.

Nel fornire un'adeguata formazione ai propri espatriati è importante inoltre che la sede centrale si assicuri che l'host all'arrivo del dipendente segua le raccomandazione e il programma di formazione che sono stati elaborati per il singolo espatriato e la sua famiglia. La continuazione della formazione nel nuovo paese è importante in quanto l'arrivo rappresenta la fase più critica in cui l'espatriato affronta situazioni nuove e diverse dalla propria cultura. Le imprese devo sapere equilibrare la formazione sia in fase pre-partenza sia durante l'incarico, altrimenti tutto il lavoro svolto precedentemente alla partenza non servirà a niente senza un opportuno sostegno.

Metodi didattici:	Applied Materials	Ernst & Young	Ferrero	Permasteelisa	INglass
Didattica	✔		✔	✔	✔
Esperienziale		✔	✔		
Attribuzione		✔			
Lingua			✔	✔	✔
Interaction					✔
Sensibilizzazione culturale	✔	✔	✔	✔	
Sequenziale	✔	✔	✔	✔	✔

Tabella 4.2 – Analisi effettuata prendendo in riferimento i cinque casi e i maggiori metodi didattici utilizzati dalle imprese (tabella 3.1, capitolo 3).

4.5 La mappa di posizionamento

Una volta analizzate le strategie di cross-cultural training utilizzate dalle multinazionali è interessante fare un'ulteriore analisi per individuare quali degli strumenti impiegati dalle aziende contribuiscono al successo o meno dell'incarico estero. L'obiettivo di questo studio è di analizzare, attraverso una mappa di posizionamento, i punti di forza e di debolezza delle diverse strategie e, prendendo in riferimento la letteratura finora analizzata, quali possono essere i rischi che ne derivano.

La scelta di utilizzare la mappa di posizionamento per effettuare l'analisi è dovuta principalmente, a secondo determinati parametri, le varie strategie di CCT che le multinazionali utilizzano nel mercato globale.

Nella costruzione della mappa di posizionamento (Figura 4.1) sono stati scelti due paramenti considerati rilevanti per confrontare gli approcci organizzativi e di commitment che le multinazionali hanno applicato durante la formazione degli espatriati e delle loro famiglie:

- il numero di tools;
- il coinvolgimento del personale HR.

Il primo indicatore, posto sull'asse orizzontale, prende in considerazione il numero di strumenti che l'impresa fornisce, questo può essere ampio o limitato, a seconda della strategia di CCT scelta dall'azienda e dagli investimenti che essa fa in tale campo. L'indicatore invece rappresentato sull'asse verticale è stato scelto in base all'approccio di commitment adottato, che può essere alto o basso a seconda del coinvolgimento del personale HR nel processo di formazione. Tale variabile è stata scelta perché ritenuta fondamentale in fase di formazione, in quanto creando un rapporto con il proprio dipendente si hanno maggiori possibilità che il lavoratore si adatti più facilmente alla nuova cultura, con un conseguente effetto positivo dell'incarico.

Dall'incrocio di queste due variabili emerge una mappa di posizionamento capace di interpretare, in base ai cinque casi oggetto di studio collocati all'interno dei quattro quadranti, l'importanza del coinvolgimento del personale in fase di formazione e, l'efficacia degli strumenti utilizzati sulla performance dell'espatriato.

Come risulta dalla mappa di posizionamento, il quadrante in alto a sinistra rappresenta una situazione vantaggiosa per i dipendenti in quanto sia il coinvolgimento del commitment che la numerosità degli strumenti forniti è alto. L'elevato livello di questi parametri è correlato positivamente all'efficacia dell'incarico estero. La possibilità di un espatriato di poter contare su un'ampia gamma di strumenti e sul costante supporto e aiuto da parte della propria impresa nella fase di trasferimento in ambiente culturalmente diverso permette al dipendente di acquisire le conoscenze necessarie per

intraprendere tale esperienza e di avere un supporto diretto che lo aiuti a superare gli innumerevoli ostacoli che ne derivano. E' il caso di Permasteelisa, che collocandosi all'interno di questo quadrante si trova in una posizione di vantaggio rispetto alle altre imprese. Essa offre ai propri dipendenti una vasta gamma di servizi che comprendono: la formazione didattica, linguistica e la sensibilizzazione culturale. Tutti questi strumenti vengono forniti attraverso un contatto diretto da parte del proprio responsabili HR; infatti il fattore chiave che caratterizza Permasteelisa è l'"human touch". Anche se di fatto, le altre imprese forniscono strumenti più pratici rispetto ad essa, secondo quest'ultima un supporto e un aiuto continuo da parte del personale HR, sin dalle prime fasi in cui l'espatriato è stato selezionato per il nuovo incarico estero, facilita il suo adattamento. I vari incontri che la società stabilisce prima della partenza dell'espatriato servono innanzitutto alla persona designata all'incarico di fare un'analisi dei fabbisogni dell'espatriato necessari per definire il contenuto e gli obiettivi professionali dei corsi di formazione, e inoltre, mettono a proprio agio la persona con le diversità culturali e lavorative che distinguono i due paesi eliminando eventuali dubbi. Instaurare un rapporto di fiducia e complicità con il proprio dipendente crea un ambiente positivo il quale è alla base di un'efficace formazione culturale. Inoltre, questo contatto continua una volta che l'espatriato vive e lavora nel nuovo paese in modo tale che il responsabile HR possa intervenire al primo segnale di disagio che presenta il dipendente evitando così un eventuale fallimento dell'incarico.

Il costante supporto e aiuto da parte della propria azienda permette all'espatriato di avere una maggior consapevolezza degli ostacoli e dei problemi che possono derivare dal trasferimento in una nuova cultura e di conseguenza avranno una maggiore sicurezza nell'affrontare queste nuove sfide.

Un altro caso che conferma quando detto sul coinvolgimento del responsabile HR è quello di Inglass, l'azienda si posiziona all'interno della mappa di posizionamento, nel quadrante in alto a destra tra un coinvolgimento del proprio commitnemnt medio-alto ed una gamma di servizi limitata.

La società nonostante sia un'azienda che offre ai propri dipendenti un numero limitato di strumenti (formazione didattica, linguistica e interaction training) essendo giovane, si distingue dalle altre società oggetto di studio per il supporto che essa fornisce ai propri dipendenti. Essa infatti affianca al proprio espatriato una persona che abbia un'elevata conoscenza del paese e della cultura di destinazione. Tale metodo non è molto utilizzato in quanto è difficile far incidere la disponibilità in termini di tempo e disponibilità. La società dal momento in cui seleziona il lavoratore a cui affidare il nuovo incarico estero, comincia a seguirlo prima di tutto con una serie di incontri in cui gli offre un'ampia visuale di quelle che saranno le principali differenze in termini di cultura, legislazione e burocrazia e inoltre, tale supporto continua finché il dipendente finisce l'incarico estero.

I limiti ed i rischi che possono derivare da una scarsa formazione come ad esempio la poca conoscenza del nuovo paese, sono stati colmati da un adeguato supporto sia dal personale HR sia da persone competenti scelte appositamente da quest'ultimi per facilitargli l'adattamento alla nuova cultura

e riducendo così le possibilità di shock culturale che normalmente deriva da tali incarichi. L'efficacia di tale strategia è confermata dal fatto che la maggior parte degli incarichi esteri si è conclusa con successo e in alcuni casi c'è stato un caso di trasferimento. Questo dimostra che anche se un'azienda ha pochi strumenti a disposizione non significa che l'incarico estero abbia un elevato rischio di fallimento. Anche se non sono stati preparati adeguatamente per affrontare un espatrio, il supporto da parte sia del proprio responsabile HR che da una persona competente permette al soggetto interessato di avere la consapevolezza di avere qualcuno accanto durante la nuova esperienza e di poter avere un supporto constante che gli permetta di affrontare ogni difficoltà sia in termini di differenze culturali che in termini emotivi e questo migliora la loro performance lavorativa.

Ferrero si colloca all'interno della mappa di posizionamento tra il primo ed il terzo quadrante; tale posizione è dovuta al fatto che la società offre ai propri espatriati un ampio numero di tools ma un coinvolgimento da parte del personale non molto elevato. La sua strategia punta molto nell'offrire una vasta gamma di servizi ai proprio espatriati e alle famiglie in modo tale che, a seconda delle necessità dell'espatriato, essa possa offrire diverse alternative. Essa principalmente offre al proprio dipendente lezioni sulla cultura, sul business e sulla lingua del nuovo paese di destinazione. Offre inoltre all'espatriato e alla sua famiglia l'opportunità di fare una visita preliminare nel paese di destinazione. Il punto di forza di Ferrero, rispetto gli altri casi è di dare la possibilità di usufruire di tali strumenti anche alla famiglia dell'espatriato. Far partecipare la famiglia nella preparazione pre-partenza incide positivamente sul successo dell'incarico estero; infatti, l'incapacità di adattarsi della famiglia è considerato secondo Tung (1981) uno dei maggiori ostacoli che l'impresa deve affrontare. Questo ha permesso all'impresa di abbassare il rischio di fallimento dell'incarico estero dei propri dipendenti mettendo a proprio agio anche la loro famiglia.

Tale strategia dunque trova una vantaggio nella diversità di strumenti che la società offre non solo ai propri espatriati ma anche ai loro famigliari facendogli acquisire le informazioni necessarie per poter affrontare con successo il trasferimento in un nuovo paese. Tale successo però ha dei limiti se prendiamo come riferimento l'altra variabile della mappa di posizionamento.

Gli strumenti che Ferrero offre non trovano un adeguato supporto da parte del commitment dell'azienda. Per quanto riguarda i corsi, essendo lezioni, gli espatriati hanno comunque una persona incaricata che li segue e li sostiene, ma oltre la parte pratica non vengono effettuati una serie di colloqui indispensabili per capire i fabbisogni degli espatriati. Questo può causare dei problemi in fase di adattamento, in quanto, nonostante un'adeguata formazione non viene dato il supporto necessario per eliminare dubbi e questioni che possono causare forte stress. Questi limiti che derivano da un basso coinvolgimento del personale HR accomunano altri due casi tra cui Ernest & Young e l'Applied Materials. Entrambi infatti si collocano nella parte bassa della mappa di posizionamento. A differenza però di Applied Materials, la multinazionale Ernst & Young trova alcuni vantaggi derivati dalla vasta

gamma di strumenti che ha a sua disposizione. Infatti, essa a differenza degli altri casi fornisce una tipologia di formazione più pratica, includendo oltre alla formazione didattica anche quella esperienziale e di attribuzione; permettendo così ai propri dipendenti di acquisire le conoscenze e le informazioni necessarie sulla nuova cultura anche tramite dei test online che evidenziano le principali differenze tra i due paesi. L'obiettivo di Ernet & Young è quello di creare, attraverso il cross-cultural training, delle persone che siano in grado di interagire con altre culture e altre lingue. Nonostante l'importanza che riveste la formazione culturale nella strategia di EY ci sono degli svantaggi legati al fatto che la maggior parte delle informazioni sul paese e sulle differenze culturali viene effettuato on-line. Fornire la formazione senza un contatto diretto, anche se è meno costoso rispetto alle altre modalità, può essere svantaggioso se non è adeguatamente supportata dal personale di competenza. Il mancato confronto e la mancata socializzazione che deriva da questa modalità di somministrazione della formazione non permette di discutere e affrontare le problematiche legate al nuovo incarico. La possibilità che EY offre ai propri dipendenti di fare un primo confronto tra la propria cultura e quella di altri espatriati attraverso una serie di quesiti on-line è limitata dal fatto che tali differenze non vengono approfondite con chi di competenza. Anche se gli strumenti a disposizione dell'azienda sono tanti il mancato contatto diretto da parte del personale HR durante la fase di formazione può limitarne l'efficacia causando una scarsa acquisizione delle informazioni che possono essere interpretate male.

Questa strategia di fornire una formazione on-line è seguita anche da Applied Materials.

L'azienda si trova nell'ultimo quadrante in cui sia gli strumenti offerti che il coinvolgimento del personale è limitato, collocandosi in una posizione di svantaggio rispetto alle altre imprese.

Applied materials Italia nell'offrire il proprio sostegno e supporto ai propri espatriati si appoggia principalmente ad un centro di apprendimento chiamato AGU (Applied Global University) che progetta e sviluppa programmi di formazione a seconda delle necessità dei dipendenti. E' un centro on-line dove ogni dipendente Applied può trovare i corsi di cui ha bisogno. Ogni corso e pensato per un gruppo di persone e quindi non è strutturato per le esigenze del singolo.

Infatti tra le principali difficoltà che sono state riscontrate tra gli espatriati della società è la standardizzazione dei corsi online ed il mancato supporto continuo dell'azienda. I corsi che fornisce come ad esempio "il business in China" anche se è ritenuto utile per farsi un'idea su quali sono gli usi ed i costumi dei cinesi, non da ulteriori spiegazioni riguardo determinati comportamenti. I rischi che derivano da tale strategia sono elevati. Prima di tutto la società offre una formazione superficiale ai propri espatriati ritenendo che le persone conoscendo l'inglese possano integrarsi facilmente e senza alcun problema. Secondo, il basso coinvolgimento del personale HR non consente di fare un'analisi circa i fabbisogni dei propri espatriati e di conseguenza di creare un ambiente positivo necessario per un'adeguata formazione. Infine, la poca attenzione che la società da al proprio espatriato è indice di un alto tasso di ritorno prematuro a causa di un non adattamento al paese di destinazione.

Alla luce di quanto detto finora, il modello della mappa di posizionamento ha permesso di fare un'ulteriore analisi circa i vantaggi e gli svantaggi che derivano dall'utilizzo delle diverse strategie. Le aziende che si collocano nella parte alta del grafico si trovano in un posizione di vantaggio rispetto alle altre in quanto il rapporto di fiducia che si crea tra il responsabile HR e l'espatriato consente, anche con un limitato numero di strumenti a disposizione, di creare un ambiente positivo che permetterà alla persona di affrontare con determinazione e sicurezza il nuovo incarico estero, riducendo così il forte stress derivante dal trasferimento in un paese diverso da quello di origine. Le aziende invece che si collocano nei quadranti bassi della mappa si trovano a dover affrontare numerosi rischi che derivano dal poco interesse da parte del personale HR e nel caso di Applied anche di una limitata gamma di strumenti. Un'inadeguata formazione, oltre a comportare un mancato adattamento da parte dell'espatriato e della sua famiglia, accresce un sentimento di sfiducia e di insoddisfazione che inciderà ulteriormente sulla performance durante l'incarico estero (Black e Mendenhall 1990; Shim e Paprock 2002) e di conseguenza, ne causerà il fallimento.

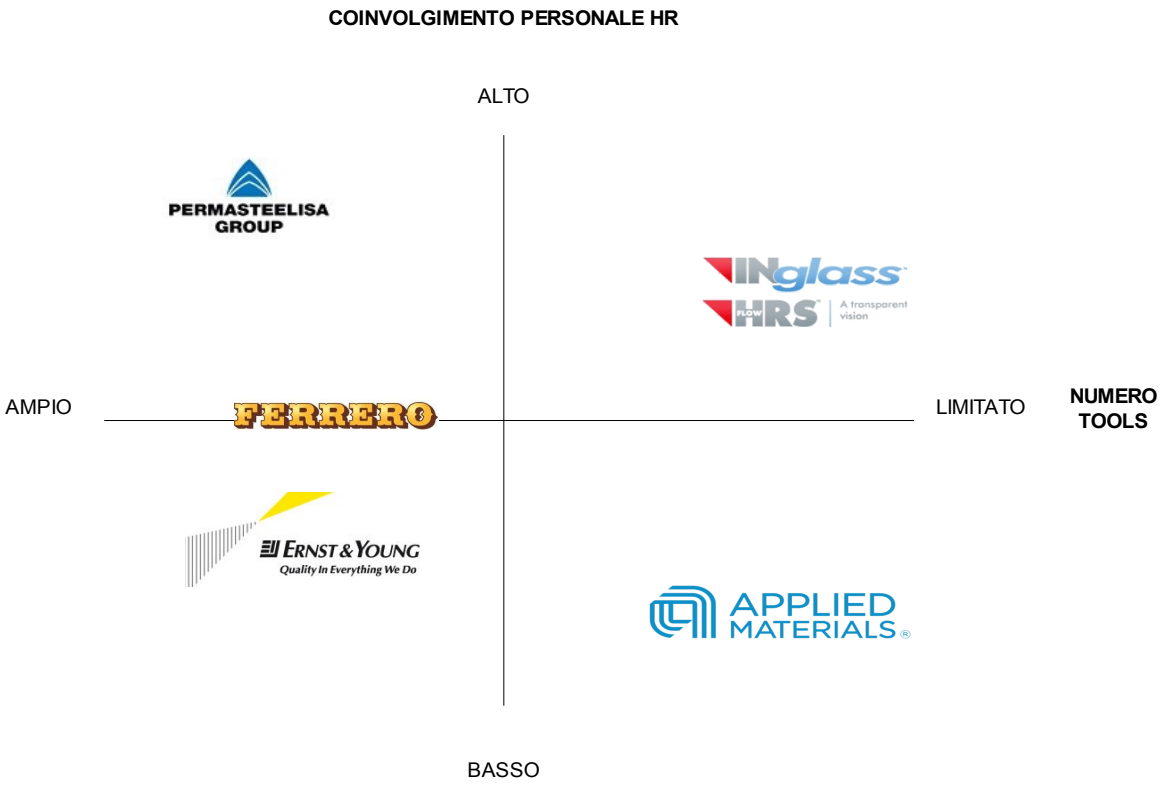


Figura 4.1 – Mappa di posizionamento

4.6 Conclusione

La formazione culturale all'interno delle aziende è uno strumento prezioso se non fondamentale, per un'efficace strategia di cross-cultural training.

I programmi di CCT che le imprese attivano per gli espatriati e per le loro famiglie, favoriscono l'acquisizione di nuove informazioni e di nuove conoscenze rispetto una determinata cultura, quella in cui il dipendente andrà a lavorare e a vivere.

Considerando le cinque multinazionali oggetto di studio ho osservato come ognuna di esse abbia fornito ai propri dipendenti una serie di strumenti differenti nel processo di adattamento alla nuova cultura. Da un primo confronto effettuato attraverso l'analisi dei casi, è stato riscontrato che alcuni di questi strumenti come, la formazione didattica e la sensibilizzazione culturale, sono alla base delle strategie CCT adottate dalle aziende. L'utilizzo di tali tecniche avviene principalmente perché, rispetto ad altri metodi didattici, sono più facili da fornire e soprattutto sono meno costosi rispetto ad altri strumenti. I briefing informali come le lezioni e gli opuscoli informativi sono utilizzati da più di due terzi delle multinazionali in fase di CCT (Brewster, 1995). Il concetto base di questi metodo è che la conoscenza facilita le relazioni tra le varie culture in modo che possano lavorare insieme senza che nessuno imponga il proprio punto di vista culturale (Schneider e Barsoux, 2003).

Altri metodi forniti ai dipendenti sono: la *formazione esperienziale* e *l'interaction training,* metodi didattici che rispetto ad altri strumenti sono considerati più efficaci nella formazione del dipendente, in quanto incidono maggiormente sulla preparazione professionale e personale. Non si tratta più di acquisire informazioni tramite lezioni od opuscoli informativi, ma, bensì tramite un'interazione diretta con la cultura in cui il lavoratore per motivi professionali dovrà rapportarsi.

Dopo aver raccolto informazioni riguardanti gli strumenti impiegati dalle aziende (Applied Materials Inc, Ernst & Young, Ferrero, Permasteelisa e Inglass) ho analizzato quali e come questi metodi vengono utilizzati attraverso la mappa di posizionamento. Ho considerato 2 variabili il coinvolgimento del personale e il numero di tools utilizzati delle imprese, dall'incrocio di queste, sono giunta alla conclusione che nonostante un'impresa abbia a disposizione un elevato numero di metodi didattici, senza un adeguato supporto da parte del responsabile HR, tali metodi perdono la loro utilità.

L'importanza che riveste il coinvolgimento del commitment sull'efficacia della formazione culturale e di conseguenza, sul successo dell'incarico, è confermata dal fatto che le imprese presenti durante la fase di formazione hanno avuto un riscontro positivo sugli incarichi esteri; nel caso Inglass c'è stato perfino un caso di trasferimento.

Gli strumenti e le modalità con cui una società fornisce la formazione culturale ai propri dipendenti è importante per definire un'adeguata strategia di CCT che sia in grado di sviluppare e mantenere le conoscenze e le capacità necessarie all'espatriato per svolgere con successo il proprio incarico estero,

divenendo lui stesso un valore aggiuntivo per la competizione dell'impresa nel mercato globale. Nello sviluppo di tale strategia è necessario coinvolgere i responsabili HR, in modo che possano essere costantemente informati sugli eventuali problemi e dubbi che l'espatriato potrebbe avere, in modo da aiutarlo a superare incomprensioni nate sia sul piano lavorativo sia sul piano personale.

Fare dunque un'analisi delle necessità e delle richieste dell'espatriato e sostenerlo, non solo didatticamente ma anche emotivamente, permette all'impresa di avere una maggiore probabilità di successo all'estero rispetto a chi fornisce una strategia basata solamente sui metodi didattici classici.

APPENDICE I – Le dimensioni di Hofstede

Hofstede's Dimension of Culture Scales

Country	Power Distance	Individualism	Uncertainty Avoidance	Masculinity	Long term Orientation
Arab Countries	80	38	68	53	
Argentina	49	46	86	56	
Australia	36	90	51	61	31
Austria	11	55	70	79	
Bangladesh					40
Belgium	65	75	94	54	
Brazil	69	38	76	49	65
Canada	39	80	48	52	23
Chile	63	23	86	28	
China	80	20	40	66	118
Colombia	67	13	80	64	
Costa Rica	35	15	86	21	
Czech Rep.	57	58	74	57	
Denmark	18	74	23	16	
Ecuador	78	8	67	63	
East Africa	64	27	52	41	25
El Salvador	66	19	94	40	
Ethiopia	64	27	52	41	25
Finland	33	63	59	26	
France	68	71	86	43	
Germany	35	67	65	66	31
Great Britain	35	89	35	66	25
Greece	60	35	112	57	
Guatemala	95	6	101	37	
Hong Kong	68	25	29	57	96
Hungary	46	55	82	88	
India	77	48	40	56	61
Indonesia	78	14	48	46	
Iran	58	41	59	43	
Ireland	28	70	35	68	
Israel	13	54	81	47	
Italy	50	76	75	70	

Country	Power Distance	Individualism	Uncertainty Avoidance	Masculinity	Long term Orientation
Jamaica	45	39	13	68	
Japan	54	46	92	95	80
Malaysia	104	26	36	50	
Mexico	81	30	82	69	
Netherlands	38	80	53	14	44
New Zealand	22	79	49	58	30
Norway	31	69	50	8	20
Pakistan	55	14	70	50	0
Panama	95	11	86	44	
Peru	64	16	87	42	
Philippines	94	32	44	64	19
Poland	68	60	93	64	32
Portugal	63	27	104	31	
Singapore	74	20	8	48	48
South Africa	49	65	49	63	
South Korea	60	18	85	39	75
Spain	57	51	86	42	
Sweden	31	71	29	5	33
Switzerland	34	68	58	70	
Taiwan	58	17	69	45	87
Tanzania	64	27	52	41	25
Thailand	64	20	64	34	56
Turkey	66	37	85	45	
United States	40	91	46	62	29
Uruguay	61	36	100	38	
Venezuela	81	12	76	73	
West Africa	77	20	54	46	16
Yugoslavia	76	27	88	21	

BIBLIOGRAFIA

Adler, N. e Bartholomew, S., 1992. Managing globally competent people. *Academy of Management Executives*, 6(3).

Bandura, A., 1977. Social learning theory. Oxford, UK: Prentice Hall.

Bennet, R., Aston, A., e Colquhoun, T., 2000. Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 39,239-250.

Bhagat, R. S. e Prien, K.O., 1996. *Cross-cultural training in organizational contexts.* In D. Landis e R. S. Bhagat, Handbook of Intercultural Training, 216–30.

Bhawuk, D.P.S. e Brislin R., 2000. Cross-cultural training: a review. Delhi Business Review, 1(1).

Black J. S., Mendenhall M., 1989. A Practical but Theory-based Framework for Selecting Cross-Cultural Training Methods. *Human Resource Management*, 28 (4), 511-515.

Black, J. S., Mendenhall, M., e Oddou, G., 1991. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review,* 16(2), 291-317.

Black, J.S., 1998. Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294.

Black, J.S., Mendenhall, M.E., 1990. Cross-Cultural effectiveness: A review and theoretical framework for future research. Academy of Management Review, 15, 113-136.

Brian J. H., 2007. Pre-departure training for international business managers. *Industrial and Commercial Training*, 39(1),9 – 17.

Brian J. H., 2011, Simulation training methods to develop cultural awareness. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 199 – 205.

Brislin, R., Yoshida, T., 1994. *Intercultural communication training: An introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Brislin, R.W., 1986. A culture general assimilator: preparation for various types of sojourns, International. *Journal of Intercultural Relations,* 10(2), 215-235.

Brislin, R.W., 1989. *Intercultural Communication Training*, in Handbook of International and Intercultural.

Brislin, R.W.,1979. Orientation programs for cross-cultural preparation. *Perspectives on cross-cultural psychology*, Orlando, FL: Academic Press.

Brookfield Global Relocation Services, 2012. Survey Report: *Global Relocation Trends Survey.*

Caiafa, R., 2009. Le politiche di formazione e sviluppo nella gestione strategica delle risorse umane. Editore Franco Angeli.

Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., Burgi, P., 2001. The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: The role of cross-cultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 357-372.

Costa G. e Gianecchini, M., 2009. *Risorse umane*, McGraw-Hill Companies

Doherty, N. T. e Dickmann, M., 2012. Measuring the return on investment in international assignments: an action research approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3434-3454.

Dowling, P. J. e Schuler, R. S.,1990. *International Dimensions of Human Resource Management.* Boston, MA: PWS-Kent Publishing.

Evans, P., Pucik, V., e Barsoux. J-L., 2002. *The Global challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: The Mcgraw-Hill Companies, Inc.

Ferraro, G.P. 2002, *The Cultural Dimension Of International Business*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Forster N., 1997. The persistent myth of high expatriate failure rates: A reappraisal. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 414-433.

Foster, N., 2000. Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human Resource Management Journal,* 10, 63-68.

Geertz C.,1973. *The interpretation of cultures*. New York Basic, p. 476 (trad. .It.1987, L'interpretazione delle culture, Bologna, Il Mulino, p.141)

Gertsen M.,1990. Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resource Management,* 1(3), 341–362.

Ghosh P., Satyawadi R., Joshi J.P., Ranjan R. e Singh P., 2012. Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes. *Industrial and Commercial Training,* 44(4), 194-202.

Gooderham, P. N. e Nordhaug, O., 2003. *International Assignment: Cross-Boundary Challenges.* United Kingdom: Blackwell Publishing.

Hall, E.T., 1966.*The Hidden Dimension.* New York: Doubleday

Hall, E.T., 1976. *Beyond Culture.* New York: Doubleday

Hampden-Turner, C e Trompenaar, A., 1994. *The Seven Cultures of Capitalism*. New York, NY: Doubleday.

Harris H. e Kumra S., 2000. International manager development - Cross-cultural training in highly diverse environments. *Journal of Management Development*, 19(7), 602 – 614.

Harris, P. R. e. Harris, D. L., 1972. Training for cultural understanding. *Training and Development Journal,* 8-10.

Harrison, J. K., 1992. The individual and combined effects of behavior modeling and the cultural assimilator in cross-cultural management traming. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 952-962.

Harrison, J.K., 1994. Developing successful expatriate managers: A framework for the structural design and strategic alignment of cross-cultural training programs. *Human Resource Planning*, 17(3), 17-36.

Harzing A.W.K. e Christensen C., 2004. Expatriate failure: time to abandon the concept?. *Career Development International,* 9 (7), 616 – 626.

Harzing, A. W. K., 1995. The persistent myth of high expatriate failure rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 457-475.

Harzing, A.W.K., 2002. Are our referencing errors undermining our scholarship and credibility? The case of expatriate failure rates. *Journal of Organizazional Behavior*, 23, 127-148.

Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences.* Beverly Hills, CA: Sage Publications

Hogan, G, Goodson, J., 1990. The key to expatriate success. *Training and Journal*, January, 50-52.

House, R., Javidan, M., Changes, Pe Dorfman, P., 2002. Understanding cultures Theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business,* 37, 2-10.

Joshua- Gojer, A. E., 2012, Cross-Cultural Training and Success Versus Failure of Expatriates. *Learning and Performance Quarterly,* 1(2), 47-62.

Kealey, D e Protheroe, D., 1996. The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 141–165

Kirkpatrick, D. L. ,1976. Evaluation of Training, Training and development handbook: A guide to human resource development, New York; McGraw-Hill Company.

Kluckhohn, C.,1951. Values and value-orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification. Toward a general theory of action. *Harvard University Press.* 388–433.

Ko, H. e Yang, M, 2011, The effects of cross-cultural training on expatriare assignments. *Intercultural Communication Studies*, 20(1), 158-174.

Kreitner R., e Kinicki, A., 2004. *Comportamento organizzativo: dalla teoria all'esperienza*. Apogeo Editore.

Lee, H.-W., 2007. Factors that Influence Expatriate Failure. An Interview Study. *International Journal of Management*, 24(3),.403-413.

Lee, L. Y., e Croker, R., 2006. A contingency model to promote the effectiveness of expatriate training. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1187 – 1205.

McNulty, Y., De Cieri, H. e Hutchings, K., 2009. Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (6), 1309–1326

Mendenhall, M., Dunbar, E., e Oddou, G.R., 1987. Expatriate selection, training and careering-pathing: A review and critique. *Human Resources Management*, 26(3), 331-345.

Mendenhall, M., e Oddou, G..1985. The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10, 39-47.

Morris, M.A. E Robie, C.,2001. A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training and Development*, 5(2),112-25.

Norhayati Z., 2000. The effects of cross-cultural training on the acculturation process of the global workforce. *International Journal of Manpower*, 21(6), 492 – 510.

Okpara, J. e Kabongo, 2011. Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business*, 46(1), 22-30.

Paige, M.,1993. *Education for the intercultural experience*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Paige, R.M.,1993. On the nature of intercultural experiences and intercultural education,in Paige, R.M., Education for the Intercultural Experience. *Intercultural Press,Yarmouth*, 1-19.

Price Waterhouse (2011), Survey: Measuring the value of international assignments, Price Waterhouse, London.

Ptak, C.L.; Cooper, J. e Brislin, R., 1995. Cross-cultural training programs: Advice and insights from experienced trainers. *International Journal of Intercultural Relations*, 19(3), 425-453.

Punia, B.K. E Kant, S, 2013. A rieview of factors affecting training effectiveness vis-à-vis managerial implications and future research directions. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(1), 151 – 164.

Shen J. E Lang B., 2009. Cross-cultural training and its impact on expatriate performance in Australian MNEs. *Human Resource Development International*, 12 (4), 371–386.

Shen, J. e Darby R., 2006. Training and management development in Chinese multinational enterprises, *Employee Relations*, 28(4), 342 – 362.

Terlutter R., Diehl S. e Mueller B., 2011. The GLOBE study: applicability of a new typology of cultural dimensions for cross-cultural marketing and advertising research. *International Journal of Business and Management*, 6 (5).

Trompenaars F. e Hampden-Turner C.,1997. *Riding the Waves of Culture*, London: Nicholas Brearley

Tung, R. L. 1982. Selection and training procedures of US, European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57-71.

Tung, R., 1981. Selection and training of personnel for overseas assignments. *Colombia Journal of World Business,* 16, 68-78.

Tung, R., 1998. A contingency framework of selection and training of expatriates. *Human Resource Management Review*, 8, 33.

Vance ,C. e Paik,Y., 2002. One size fits all in expatriate pre-departure training?: Comparing the host country voices of Mexican, Indonesian and US workers, *Journal of Management Development*, 21(7), 557 – 571.

Ward, C., Fischer R., Lam S., Hall L., 2009. The convergent, discriminant and incremental validity of scores of a self-report measure of cultural intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 69, 85–105.

Yang, B., Wang, Y. E Drewry, 2009. Does it matter where to conduct training? Accounting for cultural factors. *Human Resources Management Review*, 19(4), 324-333.

Zeynep, A.,1997. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 434-456.