

PROBLEMATICHE RELATIVE ALLA SCELTA DEI MANAGER *EXPATRIATES* NELLE IMPRESE TRANSNAZIONALI

Patrizia Silvestrelli *

Abstract

L'attuazione delle strategie globali delle imprese transnazionali richiede un'approfondita valutazione delle problematiche di gestione internazionale delle risorse umane. Tuttavia, la condivisione delle politiche di gestione del personale da parte delle società periferiche viene influenzata da vari fattori, tra cui la capacità del vertice di trasmettere la corporate culture in altri contesti e la capacità dell'unità di far proprie le conoscenze ricevute. Sebbene numerosi studi abbiano evidenziato l'importanza degli international assignment, sembra esistere una discrepanza tra la scelta delle imprese transnazionali di internazionalizzare i propri manager e le effettive politiche di gestione del personale attuate, sia nella scelta degli expatriates, sia nel grado di supporto dato loro durante l'esperienza internazionale. Diverse indagini empiriche mostrano che è opportuno per l'impresa valutare i manager non solo in base alle individuali capacità professionali, ma anche in relazione alle aspettative, alle motivazioni e al grado di sensibilità delle singole persone nell'interpretare le differenze culturali ed etiche. Il rispetto di questi fattori nella scelta degli expatriates potrà favorire il processo di adattamento di questi e rendere efficace l'esperienza internazionale, contribuendo in questo modo alla performance della strategia globale.

Key words: gestione internazionale alle risorse umane, imprese transnazionali, incarichi internazionali

Transnational companies are required to consider with care the International Human Resource Management issues to implement their global strategies. Nevertheless, the acquisition of Personnel practices by the subsidiaries depends on several factors, such as the capability of the headquarter to transfer the corporate culture in other contexts and the ability of each peripheral unit to assimilate the knowledge received. Many researches have highlighted the relevance of the international assignments. However, there is a discrepancy between the firms' decision to internationalize their managers and the real Human Resource Management policies realized. This regards either the selection of those managers destined to become expatriates or the degree of support given them during the international assignment. Empirical evidences show that managers need to be evaluated not only in base of their personal competencies, but also in relation to their expectations and motivation as well as

* Dottore di ricerca in "Economia e Gestione delle Imprese" e titolare di un assegno di ricerca presso l'Istituto di Scienze Aziendali, Facoltà di Economia "G. Fuà" dell'Università degli Studi di Ancona.
e-mail: p.silvestrelli@libero.it

their sensibility to interpret the cultural and ethical differences. The respect of these factors in selecting the expatriates can facilitate their adjustment in foreign countries and make the international assignment effective, contributing in this way to reach the global business performance.

Key words: international human resource management, transnational companies international assignments

1. Premessa ¹

L'*International Human Resource Management*² è una delle attività aziendali determinanti per il successo delle strategie internazionali, indipendentemente dalla specifica fase del processo di internazionalizzazione attuata dall'impresa. In particolare, le problematiche relative alla scelta dei manager internazionali rappresentano un difficile processo di analisi e di valutazione. Si pensi, a tale proposito, alla gestione degli incarichi presso le varie sedi estere (*international assignments*), alle difficoltà nel processo di adattamento degli *expatriates*, alle diversità culturali e alle differenze sociali ed etiche dei dirigenti dei vari livelli: tutti fattori con cui l'impresa, che opera a livello internazionale, deve confrontarsi.

Questo intervento si focalizza su alcuni aspetti della gestione dei manager internazionali da parte del top management nelle imprese transnazionali, in cui si attua un continuo processo di adeguamento e collaborazione tra il centro e le unità periferiche con l'obiettivo di rispondere più efficacemente ai contesti locali. Vengono trattati i seguenti punti:

- il ruolo dell'interazione tra soggetti appartenenti a paesi e culture diversi nella creazione e diffusione della conoscenza all'interno dell'impresa globalizzata e nelle reti internazionali di imprese con particolare riferimento al trasferimento delle metodologie di gestione delle risorse umane;
- la gestione degli *international assignments* da parte del top management, in relazione ai fattori di scelta degli *expatriates*, quali le aspettative manageriali, la

¹ L'idea di questo contributo è nata in seguito ad incontri di studio avuti con la Prof.ssa Vida Scarpello della Georgia State University e la Prof.ssa Colette Frayne della California Polytechnic State University, nell'ambito di una recente breve permanenza negli Stati Uniti.

Nello svolgimento ho potuto usufruire delle preziose indicazioni della Prof.ssa Cosetta Pepe, docente di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università di Roma "Tor Vergata", a cui vanno i miei ringraziamenti.

² Tra i primi significativi contributi sull'*International Human Resource Management* vanno ricordati Perlmutter (1969), Schein (1977) e Hofstede (1980). Tra gli studi più recenti si evidenziano i seguenti: Bird - Mukuda, 1991; Wright - McMahan, 1992; Costa - Peretti, 1993; Decastri, 1993; Schuler - Jackson, 1996; Barney - Wright, 1998; Black - Gregersen - Mandenhall - Stroh, 1999; Boldizzoni, 1999; Dowling - Welch - Schuler, 1999; Stahl - Miller - Tung, 2002.

cultura e le motivazioni che inducono i manager ad accettare incarichi internazionali;

- alcuni aspetti del processo di adattamento dei dirigenti internazionali e dei rapporti di questi con i manager locali;
- il problema dell'etica manageriale nel processo di internazionalizzazione delle imprese e nella gestione delle risorse umane.

Per quanto riguarda la metodologia, il lavoro si è fondato sull'analisi della letteratura specifica relativa all'argomento e su alcuni proficui colloqui con dirigenti di imprese multinazionali, che hanno consentito di raccogliere significative esperienze dirette e di migliorare così la comprensione delle problematiche trattate.

Il presente lavoro rappresenta pertanto una rassegna critica, il cui tentativo è quello di sistematizzare i risultati delle ricerche di diversi autori, con un approccio analitico diretto ad individuare un filo conduttore tra le varie problematiche che devono affrontare le imprese nella scelta dell'assegnazione di potere decisionale e di responsabilità ai manager internazionali. Ciò esaminando sia fattori ambientali e variabili socio-economiche che caratteristiche culturali e motivazioni dei dirigenti stessi.

2. Le relazioni inter-aziendali nella creazione e diffusione della conoscenza

In un ambiente competitivo caratterizzato da accresciuti livelli di complessità (Vaccà – Zanfei, 1989; Cafferata, 1995; Caroli, 2000; Ferrero, 2000), operare a livello internazionale rappresenta per molte imprese una condizione talvolta necessaria per lo sviluppo, o addirittura per la propria sopravvivenza. E' stato verificato che alcuni elementi economici e sociali del contesto internazionale influiscono profondamente sulle politiche aziendali.

Un primo elemento riguarda le tendenze contrapposte del fenomeno della globalizzazione. Da una parte, infatti, si attua un processo di omogeneizzazione dei comportamenti e bisogni dei consumatori, delle condizioni di lavoro, delle tecnologie e dei prodotti offerti. Dall'altra, invece, si realizza una crescente differenziazione dei mercati e delle strategie aziendali per rispondere in modo più efficace alle persistenti disomogeneità economiche, sociali e culturali, che caratterizzano i paesi. E' stato evidenziato, infatti, come non possa realizzarsi una completa omogeneizzazione dei mercati internazionali; piuttosto, esistono a livello internazionale segmenti di mercato trasversali derivanti dall'aggregazione di specifici segmenti sub-nazionali con caratteristiche di omogeneità (Cozzi - Vaccà, 1986; Grandinetti - Rullani, 1996).

Un ulteriore fattore si riferisce all'impossibilità di attuare una combinazione "global-local" universalmente valida (Bartlett - Ghoshal, 1989). Le imprese modificano continuamente le proprie strategie, mediante la gestione di un *trade off* tra una prospettiva *world-wide* ed una *nation/region-wide*, in funzione delle esigenze aziendali e dei cambiamenti dello specifico ambiente competitivo esterno

(Gambardella, 1999; Vaccà, 2001). Ciò induce a ritenere che il processo di interazione in contesti internazionali dipende dalla “sensibilità” e dall’interesse con cui le imprese approcciano i diversi paesi e le differenti regioni (Child, 2000).

Rilevante appare, poi, la modalità dell’internazionalizzazione, che non sembra determinata unicamente da un disegno strategico di espansione su scala internazionale della dimensione interna dell’impresa, dal momento che molti processi di internazionalizzazione trovano il loro fondamento nella consapevolezza dei vantaggi conseguibili mediante forme di cooperazione (Vaccà, 1986; Rullani, 1992; Pepe, 1993; Varaldo, 1997).

L’esperienza di molte imprese mostra infatti come oggi *le relazioni non si sviluppano unicamente in base a strutture gerarchiche, ma mediante network, sia infra-organizzativi, tra i soggetti dell’organizzazione, sia inter-aziendali con diverse tipologie di stakeholders* (Lorenzoni, 1992; Gregori, 1995; Grandori, 2000). I network tra manager delle diverse unità internazionali coinvolgono individui di varie culture, facendo nascere rapporti che sono indipendenti da confini geografici e nazionalità (Ulrich - Lake, 1990; Nohria - Ghoshal, 1997; Manev - Stevenson, 2001). Ciò consente di sviluppare l’*apprendimento organizzativo* (Doz - Prahalad, 1991), derivante da relazioni sinergiche di tipo “*cumulativo*”, dove ciascuna impresa, inserita in uno o più network internazionali, può usufruire di un “pool di conoscenze” accumulate dalle altre appartenenti al sistema, contribuendo a sua volta ad arricchirne il patrimonio e il valore (Rullani, 1994; Lomi, 1997; Boari-Lipparini, 1999; Gallinaro, 2001).

L’impresa non può più essere considerata come una unità a sé stante, che attua le proprie strategie con un orientamento più o meno globale. Piuttosto, deve essere analizzata e compresa in quanto parte di un sistema di network internazionali (Golinelli, 2000). In questi termini, è dunque possibile considerare che *la capacità e il grado di internazionalizzazione dipendono dalla tipologia e dall’intensità delle relazioni, che un’azienda è in grado di attuare e di gestire a livello internazionale* (Buckley - Ghauri, 1999).

Tuttavia, nonostante l’impresa transnazionale possa essere considerata quale network, ciò non implica che il trasferimento di know-how, competenze e innovazioni relative alle modalità di management avvenga in modo del tutto spontaneo (Nonaka, 1991; Invernizzi, 1996), in particolare se si tratta di trasferire metodologie di gestione del personale³. Infatti, il trasferimento delle politiche e delle

³ Il sistema della gestione del personale in una dimensione internazionale può realizzarsi mediante due differenti approcci, che sono:

- l’approccio “*culture free*”, che individua una sostanziale omogeneità delle pratiche manageriali, anche in contesti nazionali e culture differenti. “La tesi sostenuta da questa prospettiva di ricerca fa riferimento al principio di fondo secondo cui le relazioni tra le variabili contestuali (tipicamente ambiente, strategia e tecnologia) e le dimensioni organizzative degli assetti aziendali sono simili tra le diverse culture nazionali” (Decastri, 1993, 188).
- l’approccio “*culture bound*”, che fa riferimento “al principio di fondo, secondo cui le relazioni tra le variabili e le dimensioni organizzative sono mediate da fattori

pratiche di *Human Resource Management* dal vertice alle sussidiarie non comporta semplicemente una loro duplicazione: *l'elemento chiave di tale trasferimento è collegato alla capacità delle varie unità dell'organizzazione di far proprie le conoscenze acquisite*⁴.

Portare la *corporate culture* in un paese straniero rappresenta una sfida per l'impresa, in quanto gli orientamenti del *core* strategico non possono in assoluto determinare le politiche delle unità periferiche, né, d'altra parte, i sistemi di gestione manageriale possono essere completamente definiti dai contesti nazionali (Geppert - Matten - Williams, 2001). A questo proposito, diversi studiosi (Bartlett - Ghoshal, 1986; Gupta - Govindarajan, 1991, Bird - Taylor - Beechler, 1998) hanno sottolineato gli aspetti problematici della gestione internazionale delle risorse umane nei rapporti tra casa-madre e sussidiarie.

Un primo aspetto da evidenziare riguarda la tendenza ad utilizzare le stesse politiche e pratiche di gestione del personale da parte della direzione *corporate* nelle sussidiarie. Evidenze empiriche hanno mostrato che il top management tende a scegliere e trasferire le metodologie di gestione del personale che sono già note e che si sono rivelate efficaci nel paese di origine (Rosenzweig - Singh, 1991). Va rilevato che tale forma di "*management imprinting*" sarà tanto più forte quanto più le metodologie impiegate rappresentano una competenza distintiva per l'impresa (Barney, 1991).

Nella pratica, tuttavia, il trasferimento di politiche e pratiche di gestione dalla casa-madre alle sussidiarie si realizza mediante un processo in continua evoluzione, che si basa sul grado di collaborazione e di coordinamento tra le varie unità coinvolte (Rosenzweig - Nohria, 1994).

Infine, interessanti risultano la *provenienza* e la *direzione* delle innovazioni applicate al *management* delle risorse umane. Alcuni studi hanno indicato che la diffusione e la condivisione di tali innovazioni tende a svilupparsi in modo *unidirezionale*, ovvero dal centro alle unità periferiche e raramente si realizza dalle affiliate verso il centro o altre sussidiarie (Bird - Taylor - Beechler, 1998). Comunque, la condivisione tra il vertice e le unità periferiche di conoscenze e procedure nel campo della gestione del personale non si attua con le stesse modalità per tutte le aziende⁵. *La tipologia di impresa, il mercato di riferimento, l'ambiente culturale e sociale e le caratteristiche individuali dei dirigenti internazionali*

culturali; in tal senso, ogni assetto aziendale è unico in quanto determinato dal congiunto operare di cultura nazionale e cultura aziendale" (Decastri, 1993, 197).

⁴ Un fattore che può facilitare o limitare il trasferimento di conoscenza tra le unità dell'organizzazione transnazionale è la "*absorptive capacity*", definita come l'abilità dell'impresa, o della singola business unit, a riconoscere il valore di un'informazione, assimilarla e applicarla ai fini aziendali (Cohen - Levinthal, 1990, 128).

⁵ La gestione degli "*human assets*" acquisisce una maggiore criticità soprattutto nel caso di sussidiarie localizzate in paesi ritenuti aree chiave per lo sviluppo internazionale o caratterizzati da economie in forte evoluzione e cambiamento. A questo proposito, si veda l'interessante studio, realizzato da Fey - Bjorkman, 2001, sugli effetti delle pratiche di gestione delle risorse umane sulla performance di sussidiarie in Russia.

rappresentano fattori che influiscono non solo sul processo di condivisione, ma anche sulla capacità degli individui di promuovere e assorbire quegli elementi innovativi utili per il miglioramento della performance aziendale.

L'eterogeneità delle situazioni e le diversità dei contesti influenzano anche il sistema di relazioni interpersonali sia a livello infra-organizzativo che inter-aziendale, producendo, talvolta, contrasti e divergenze nell'ambito del processo di condivisione all'interno di una stessa organizzazione.

3. La gestione degli *international assignments* e la scelta dei manager internazionali

Lo sviluppo di un sistema di relazioni a livello internazionale spinge le imprese a prestare una maggiore attenzione alla selezione e formazione di un management capace di gestire i rapporti con soggetti operanti in contesti diversi. In particolare, la scelta di manager provenienti da differenti paesi e l'affidamento di incarichi internazionali a livello di vertice strategico o di sussidiarie, rispondono alla necessità di coordinare le attività aziendali a livello internazionale, stimolare l'apprendimento infra-organizzativo e inter-aziendale e rispondere più velocemente ai cambiamenti dei contesti nazionali (Kogut, 1985; Bartlett - Ghoshal, 1989; Camuffo, 1994; Cori, 1997). *La caratteristica professionale richiesta ai manager internazionali è soprattutto la capacità di analizzare, sviluppare e gestire i rapporti nell'ambito della "rete" di attori coinvolti nel processo di internazionalizzazione*, al fine di valorizzare le differenze delle specifiche culture locali (Costa - Peretti, 1993). L'obiettivo è dunque quello di sviluppare il *global organizational learning*, promuovendo l'innovazione e la circolazione di idee indipendentemente dai confini geografici per realizzare un costante miglioramento delle performance aziendali.

Gli incarichi internazionali rappresentano per i manager una concreta opportunità per creare network di rapporti interpersonali a livello internazionale e per migliorare, in questo modo, le proprie capacità manageriali. Infatti, gli *international assignments* sono considerati come l'esperienza più incisiva per formare le competenze di leader globale⁶.

Tuttavia, nonostante il top management delle imprese transnazionali percepisca l'importanza strategica degli *international assignments*, non sempre riscontra un miglioramento delle performance manageriali al termine dell'incarico internazionale (Harvey - Novicevic - Speier, 2000). Il problema è riconducibile alla *discrepanza tra la scelta delle imprese transnazionali di "internazionalizzare" il proprio personale presso le varie unità (mediante il ricorso a manager provenienti da paesi diversi e l'utilizzo degli international assignments) e le modalità con cui queste attuano le politiche di gestione internazionale delle risorse umane*. E' possibile individuare

⁶ Una recente indagine ha evidenziato in proposito che circa l'80% delle imprese medie e grandi, operanti nei mercati internazionali, attualmente colloca i propri manager all'estero e circa la metà di queste imprese intende incrementare il numero dei manager a cui assegnare incarichi internazionali (Black - Gregersen - Mendenhall - Stroh, 1999).

due ragioni rilevanti alla base di tale incongruenza.

Innanzitutto, la maggior parte dei dirigenti della Direzione del personale sembra ancora orientata a rispondere prevalentemente ad esigenze tattiche di breve periodo, basate sull'attività di ricerca, selezione, formazione e misurazione delle performance, senza valutare le necessità e le implicazioni strategiche dello *Human Resource Management* per il conseguimento degli obiettivi aziendali nel lungo periodo (Schuler, 1992; Nacamulli - Boldizzoni, 1993). In questo senso, la pianificazione nella gestione delle risorse umane dovrebbe porsi invece come un "processo sistematico di inserimento delle decisioni in un quadro di riferimento coerente" (Costa, 1990, 125), al fine di consentire l'opportuna valutazione di vincoli e opportunità, e l'ideale selezione degli strumenti e delle politiche nel breve e nel medio periodo (Barney - Wright, 1998)⁷.

La seconda ragione risiede nel fatto che le imprese spesso sottovalutano il ruolo della gestione del personale a livello internazionale⁸. E' stato evidenziato infatti che una delle principali cause di insuccesso delle strategie internazionali risiede nella mancata comprensione delle *diversità*, che caratterizzano gli individui nei vari contesti internazionali (Dowling - Welch - Schuler, 1999). Diventa quindi fondamentale per le imprese sviluppare un'attività di "*recruiting*" per individuare ed attrarre i manager, che siano in grado di soddisfare le esigenze organizzative e di attuare le politiche aziendali⁹.

Il reclutamento dei manager internazionali rappresenta un elemento chiave nella gestione delle risorse umane e dipende dalle condizioni del mercato del lavoro internazionale, dalle caratteristiche organizzative dell'impresa, dalle risorse

⁷ A tale proposito, è opportuno evidenziare le differenze nelle politiche del personale rivolte a manager uomini rispetto a quelle rivolte a manager donne. Diversi studi hanno messo in luce l'evoluzione e i mutamenti che hanno caratterizzato i percorsi professionali delle donne negli ultimi decenni, le quali dimostrano motivazioni e modalità di carriera diverse rispetto a quelle dei colleghi. La presenza di un management aziendale eterogeneo ha influenzato ampiamente il sistema di relazioni lavorative e di potere all'interno delle imprese, rendendo la gestione del personale maggiormente diversificata e talora più complessa. Per un approfondimento su questa tematica, si veda David - Vicarelli, 1994.

⁸ Numerosi studiosi (Dowling - Schuler, 1990; Wright - McMahan, 1992; Taylor - Beechler - Napier, 1996; Youndt - Snell - Dean - Lepak, 1996) hanno rilevato la necessità di inserire la gestione delle risorse umane come parte integrante della complessiva strategia aziendale internazionale, in quanto la strategia e la struttura organizzativa influenzano e sono a loro volta influenzate dalle politiche e metodologie di gestione del personale. Risulta importante per le imprese verificare la coerenza tra lo stadio di internazionalizzazione raggiunto (o che si vuole raggiungere) e l'esigenza di avere personale in grado di perseguire gli obiettivi aziendali.

⁹ La scelta dei "*talenti*" internazionali dipende dal tipo di compito e ruolo che questi devono svolgere all'estero, dalla durata dell'incarico, dalla prospettiva di crescita della carriera, dalle similarità con il paese ospitante e il grado di interazione con i manager locali. Qualunque scelta delle proprie risorse umane presenta dei vantaggi e degli svantaggi che le imprese inevitabilmente devono gestire. Si tratta cioè di un *trade off* tra i costi relativi ad una scelta e l'efficienza organizzativa, tra l'esigenza di controllo e la necessità di adattamento al paese ospitante (Bird - Mukuda, 1991).

economico-finanziarie disponibili, dal grado di internazionalizzazione realizzato e dalla tipologia di prodotti e/o servizi offerti (Schuler - Jackson, 1996). In questa parte del lavoro, l'attenzione viene posta sui fattori di scelta, relativi a caratteristiche soggettive dei manager, come le aspettative che essi manifestano (Cooke - Rousseau, 1988; Hales - Tamangani, 1996), la matrice culturale (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994) e le motivazioni che li inducono a diventare *expatriates* (Tung - Arthur Anderson, 1997; Black et al., 1999).

3.1. *Aspettative e cultura dei manager*

Le aspettative, i desideri e le differenti capacità di dimostrare le proprie competenze all'estero sono aspetti importanti nella scelta della risorsa umana internazionale. Una non completa e profonda comprensione delle attese dei manager, da parte del top management e dei dirigenti della funzione Risorse Umane, è causa di disaccordo e di conflitto all'interno dell'organizzazione (Bass - Stogdill, 1990). Indagini empiriche hanno peraltro dimostrato che le aspettative sui ruoli manageriali e subalterni differiscono in modo sostanziale tra una sussidiaria e l'altra, pur appartenendo queste ad una stessa impresa transnazionale (Yaconi, 2001).

La conoscenza delle aspettative dei dirigenti internazionali influisce sulle relazioni infra-organizzative e inter-aziendali tra manager e subalterni, sulla misurazione dei livelli di soddisfazione e sullo sviluppo delle carriere (Fontana, 1994). Peraltro, i comportamenti organizzativi non sono guidati soltanto da convenzioni formali, ma anche da pressioni derivanti dalle aspettative individuali: i comportamenti tendono quindi a modificarsi sulla base delle aspettative, mediante un processo dinamico di reciproca influenza tra la posizione soggettiva e la struttura formale dei ruoli dell'organizzazione (Fondas - Stewart, 1994). Le pratiche standardizzate nella gestione del personale, che non tengono in considerazione le variazioni nelle aspettative individuali, possono pertanto provocare una discrepanza tra ciò che formalmente viene stabilito per ogni ruolo (job description, recruitment, training, ecc.) e ciò che, invece, i dirigenti si aspettano (Newman - Nollen, 1996; Boldizzoni, 1999).

Anche la *matrice culturale* rappresenta un fattore nella scelta dei manager internazionali. Diversi studi hanno mostrato come la "distanza culturale" abbia un forte impatto nell'organizzazione. In particolare, una rilevante distanza culturale può ostacolare il grado di integrazione della sussidiaria e creare difficoltà ai manager, quando essi devono adattarsi ad un nuovo ambiente lavorativo, determinando situazioni di conflitto infra-organizzative (Adler, 1997). Allo stesso tempo, la diversità culturale può incoraggiare l'apprendimento di nuove *routine* e competenze, contribuendo al miglioramento delle performance singole e complessive (Morosini - Shane - Singh, 1998).

La gestione delle risorse umane a livello internazionale sta diventando quindi sempre più complessa e le imprese transnazionali avvertono la necessità di gestire una forza-lavoro internazionale e differenziata, superando l'approccio etnocentrico

che ha contraddistinto il processo di reclutamento tradizionale¹⁰. In particolare, la criticità dell'*International Human Resource Management* non riguarda più unicamente la scelta di un manager (della casa madre, della sussidiaria o di altra provenienza) sulla base di caratteristiche culturali, sociali e professionali compatibili con le esigenze ed il *modus operandi* dell'impresa (Perlmutter, 1969). Dai colloqui avuti personalmente con alcuni manager americani¹¹ è infatti emerso che le aziende operanti a livello mondiale scelgono piuttosto quegli individui, che dimostrano di possedere non solo competenze, abilità e capacità professionali, ma soprattutto *sensibilità nell'interpretare le differenze culturali e capacità di ascolto nelle relazioni con gli altri*.

Un ulteriore requisito significativo è la *flessibilità* che i dirigenti devono avere, sia nell'ambito del processo di *decision making*, sia in termini di disponibilità a spostarsi da una sussidiaria ad un'altra, rappresentando, in tal senso, "anelli indispensabili per veicolare la conoscenza "da" e "verso" il sistema" (Pepe, 2002). D'altronde, *la varietà delle strategie di internazionalizzazione e l'eterogeneità delle imprese, che operano a livello mondiale, non consentono di delineare un "modello" universalmente valido per scegliere e formare il management globale*. Di conseguenza, l'impresa ha necessità di sviluppare un sistema di gestione delle risorse umane "specifico" che sia coerente con le scelte strategiche internazionali, in quanto le esigenze del personale sono spesso diverse da quelle del personale del proprio paese di origine (Decastri, 1993).

3.2. Le motivazioni a diventare expatriates

Un altro aspetto da approfondire sono le motivazioni che spingono i manager ad intraprendere esperienze di lavoro presso sedi estere. A tale proposito, è possibile individuare gli obiettivi principali dei manager che accettano un *international assignment* (Miller - Cheng, 1978; Schein, 1977) e cioè:

- ottenere maggiori contributi remunerativi
- raggiungere una posizione più elevata nella gerarchia organizzativa dell'impresa
- migliorare le proprie competenze manageriali
- acquisire maggiori responsabilità
- fare esperienze internazionali.

¹⁰ Indagini empiriche hanno dimostrato che mentre le imprese multinazionali americane e giapponesi sono maggiormente orientate ad un reclutamento dei manager su base mondiale, le aziende italiane si caratterizzano per un management prevalentemente nazionale e le imprese tedesche sono più propense al reclutamento di personale di altri stati europei (Desenzani - Paderni, 1993).

¹¹ Si ringrazia in particolare Stan Lomax, che è stato dirigente nello Human Resource Department di diverse imprese multinazionali americane e attualmente ricopre incarichi direttivi in alcune società di consulenza di Gestione del Personale. Al momento, è professore a contratto presso il Dipartimento di Management della University of South Carolina, dove insegna Human Resources and Labor Relations.

Il grado di importanza di questi fattori dipende dalle differenze sociali e culturali dei manager espatriati (Alpander - Carter, 1995). Indagini empiriche hanno mostrato, ad esempio, come i manager americani ritengano l'aspetto remunerativo la variabile critica che induce ad accettare o meno gli *international assignments* (Tung - Arthur Anderson, 1997). I manager tedeschi, al contrario, attribuiscono una maggiore rilevanza alla crescita personale e all'acquisizione di nuove competenze (Stahl - Miller - Tung, 2002).

Per quanto riguarda la possibilità di raggiungere posizioni gerarchiche più prestigiose, un altro studio ha messo in luce che l'aver realizzato un'esperienza all'estero non sempre comporta per i manager un concreto ed effettivo miglioramento della propria carriera (Tung - Miller, 1990). La ricerca, effettuata su un campione di imprese multinazionali americane, ha verificato che mentre il 65% dei responsabili della Direzione del personale ritiene che gli incarichi internazionali abbiano un impatto positivo sullo sviluppo della carriera, tale evidenza non è poi confermata dalle interviste fatte ai manager che hanno svolto esperienze lavorative presso sedi estere; infatti, il 77% degli intervistati le giudica negative per la propria crescita professionale (Black et al., 1999). Pertanto, dal punto di vista del manager, l'*international assignment* appare un'alternativa non sempre attraente e un'occasione spesso rischiosa (Selmer, 1998).

Tale diversità di opinioni è determinata dal fatto che le imprese non realizzano un'attività sistematica di programmazione delle carriere di lungo periodo (o comunque collegata alla durata dell'iniziativa del progetto economico), che salvaguardi quindi anche il percorso professionale dei manager al rientro in sede dopo l'esperienza all'estero. *La mancanza di supporto agli expatriates nella gestione delle diverse fasi dell'international assignment e la carenza di un piano progettuale, che consenta ai dirigenti di valutare il proprio percorso professionale all'interno dell'organizzazione, sono aspetti che provocano una discordanza nelle aspettative dei manager e che possono minare la stessa "loyalty" di questi verso l'impresa*¹².

A questo proposito, un aspetto interessante emerso nell'ambito di alcune ricerche riguarda il fatto che i manager considerano gli *international assignments* come un'opportunità di crescita professionale "*interna*" piuttosto che "*esterna*" (Tung, 1998). In sostanza, tali esperienze diventano un'occasione per acquisire nuove competenze e sviluppare capacità personali e professionali per migliorare la propria carriera in una prospettiva "*boundaryless*" (Arthur - Rousseau, 1996), cioè *non limitata da confini geografici e soprattutto non legata ad un'organizzazione in particolare*. Lo sviluppo della carriera viene visto non tanto in termini di acquisizione di posizioni gerarchiche più elevate *infra-organizzative*, bensì in termini di sviluppo personale in un contesto *inter-aziendale* (Parker - Inkson, 1999).

Le imprese transnazionali devono pertanto affrontare una sfida decisiva: *saper*

¹² Un interessante studio ha evidenziato che diverse imprese multinazionali americane ed europee hanno perso tra il 40% e il 55% dei propri manager espatriati entro tre anni dal loro ritorno nell'unità del paese di origine, in seguito a scelte di turnover volontario (Black et al., 1999).

“trattenere” i propri “talenti”, dopo che siano cresciute le competenze di questi tramite incarichi internazionali (Warglien, 1992). Questo comporta una “comunicazione trasparente” tra il top management, i responsabili della funzione Risorse Umane e i dirigenti, al fine di valutare le potenzialità dei percorsi professionali (Lawler, 1991; Caligiuri - Lazarova, 2001) e valorizzare e conservare quelle risorse umane che possono rappresentare una competenza distintiva e quindi elemento di competitività sul mercato (Pfeffer, 1994; Pulcik, 1997; Cascio, 1998)¹³.

4. Il processo di adattamento degli *expatriates* al contesto locale

Gli aspetti culturali influiscono in modo rilevante nel processo di adattamento dei manager espatriati, i quali devono affrontare le sfide indotte dal cambiamento del contesto operativo e relazionale (Black - Mendenhall - Oddou, 1991).

Alcune ricerche hanno mostrato che l’inserimento dei manager espatriati nei paesi esteri è influenzato dal contesto e dalle opportunità esistenti anche al di fuori dell’ambiente lavorativo (Black, 1988). Un fattore che facilita il processo di adattamento al nuovo ambiente è senza dubbio la qualità delle relazioni sociali che il manager espatriato riesce ad instaurare con i propri colleghi e anche con persone esterne all’organizzazione (Black - Mendenhall - Oddou, 1991). A questo proposito, Albrecht - Adelman (1984) sostengono che i legami sociali possono aiutare gli individui a gestire il cambiamento e che tali relazioni sono tanto più importanti se si opera in ambiente internazionale, in quanto consentono di acquisire informazioni sul contesto non familiare (Black - Gregersen, 1991).

E’ possibile individuare due aspetti problematici nelle relazioni interpersonali.

Innanzitutto, i dirigenti tendono a stabilire e mantenere forti legami di tipo “*expressive*” (riguardanti cioè l’insieme delle relazioni instaurate al di fuori dell’ambiente di lavoro) con colleghi che provengono da culture simili, mentre forti vincoli “*instrumental*” (relativi all’ambiente lavorativo) sembrano caratterizzare le relazioni tra manager di differenti background culturali (Manev - Stevenson, 2001). Inoltre, anche in circostanze di conflitto, l’appartenenza alla stessa nazionalità consente agli *expatriates* di interagire con i manager connazionali in modo diretto a prescindere dalle posizioni gerarchiche; in questo modo, si instaurano sistemi di rapporti non formali e, per questo, più flessibili, ma anche meno individuabili e controllabili.

¹³ La comunicazione nell’impresa è uno dei principali aspetti emersi durante il colloquio avuto con Walter Alessandrini, a cui vanno i miei ringraziamenti per la collaborazione fornita. Egli, quale ex dirigente nella consociata americana della Pirelli, ha enfatizzato il ruolo e il valore della comunicazione come strumento di miglioramento delle performance aziendali. Secondo la sua esperienza aziendale, una comunicazione efficace e trasparente tra manager e subalterni ha consentito nella maggior parte dei casi non solo di rendere più flessibile il processo di *decision making*, ma anche di creare un rapporto di fiducia e di collaborazione tra i soggetti coinvolti, incrementando le performance individuali e di gruppo.

Altro aspetto problematico nelle relazioni interpersonali si riferisce alle modalità dei manager di comunicare ed interagire con i propri colleghi e subalterni. In particolare, approcci *one-way* e *top-down* tendono a creare incomunicabilità, aumentando il divario e la distanza tra individui provenienti da contesti già diversi (Adler, 1997); tale condizione tende a verificarsi più frequentemente nel caso di dirigenti provenienti da sussidiarie localizzate nei paesi industrializzati, che vanno ad operare nelle unità situate in paesi in via di sviluppo dove gli individui hanno caratteristiche comportamentali e sociali differenti. Tali diversità influiscono anche sulla capacità di iniziativa dei soggetti e sulla propensione ad assumere posizioni nell'ambito dei processi di *decision making*¹⁴; inoltre, le differenze culturali possono incidere anche sulla percezione di "*power distance*" - ovvero la distanza gerarchica percepita dagli individui tra i ruoli dirigenziali e quelli subordinati - influenzando le relazioni tra colleghi, superiori e subalterni¹⁵. Come accennato, i rapporti tra individui all'interno di una stessa organizzazione possono essere anche di tipo conflittuale e ciò può portare a situazioni di incertezza e disagio, che rallentano il processo di adattamento dei manager espatriati al nuovo contesto lavorativo e ambientale (Decastri, 1993).

In definitiva, la "comunità degli espatriati" rappresenta un fenomeno rilevante e caratterizzato da problematiche particolari. La capacità dell'impresa di scegliere, gestire e motivare il proprio staff internazionale consente - se vengono rispettate certe condizioni - di influenzare il processo di adattamento e miglioramento delle qualità manageriali, arrivando così a generare un ambiente organizzativo che rispetti le specificità professionali e personali (si veda di seguito la Figura 1).

¹⁴ Lo spirito di iniziativa degli individui è diverso in relazione ai differenti contesti culturali. Indagini empiriche realizzate in Russia, ad esempio, hanno mostrato che l'iniziativa personale non solo viene scoraggiata, ma talvolta anche punita. Tale aspetto è considerato un problema noto e diffuso dai manager espatriati provenienti dai paesi occidentali (May - Young - Ledgerwood, 1998).

¹⁵ Relativamente alla "*power distance*", un interessante studio realizzato da Harrison - McKinno - Wu - Chow (2000), evidenzia l'importanza dell'aspetto culturale nell'influenzare il grado di adattamento degli individui all'interno di workgroup e team temporanei.

L'indagine empirica ha mostrato che i manager provenienti da Taiwan, caratterizzati da una cultura di tipo "collettivista" e da una elevata "*power distance*", dimostrano di avere maggiori problemi di adattamento all'interno dei team temporanei, soprattutto nel caso di cambiamenti di persone, ruoli o funzioni all'interno del gruppo. Il motivo risiede nel fatto che i manager provenienti da paesi orientali percepiscono la fine del teamwork come l'interruzione di un sistema di autorità e di leadership e, il passare ad un altro gruppo, significa per tali soggetti disobbedire ai principi etici e morali, provocando in loro un senso di insicurezza e di crisi.

Al contrario, i manager provenienti dall'Australia, che rispecchiano in modo rilevante la cultura anglosassone (con connotati sociali fortemente individualistici ed una limitata "*power distance*") instaurano relazioni con individui operanti nei diversi livelli gerarchici. Tali manager dimostrano di avere maggiori capacità di adattamento e di flessibilità, percependo il cambiamento come un aspetto fisiologico dei team temporanei.

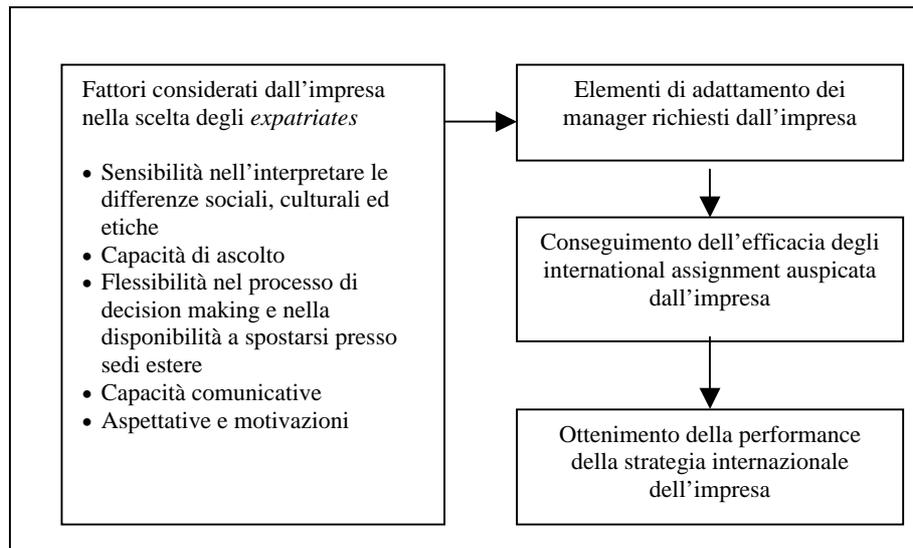


Fig. 1: Fattori critici di scelta dei manager internazionali da parte dell'impresa per la realizzazione di un'efficace strategia internazionale

7. La necessità di affrontare problemi di etica

Le influenze etiche sulle attività sociali ed economiche sono oggi molto più rilevanti, in quanto derivano dall'accresciuta consapevolezza dell'impatto che le organizzazioni hanno nell'ambiente di riferimento (Vogel, 1991; Barile, 1994)¹⁶. In particolare, il crescente interesse per "l'etica dell'impresa" e "l'etica nell'impresa" rappresenta la risposta adeguata agli attuali bisogni degli individui (MacIntyre, 1989). Emerge, in tal senso, l'esigenza di modalità di guida in grado di ristabilire un senso comune di ordine e controllo in un contesto sociale confuso e incerto, nel quale i cambiamenti - spesso indotti dalla tecnologia, dalle nuove forme organizzative e dalle modalità di gestione del lavoro - avvengono con grande rapidità¹⁷.

¹⁶ A questo proposito, si pensi al processo di concentrazione del capitale nell'ambito di strutture aziendali di grandi dimensioni, che ha incrementato il potere e la capacità delle *big corporations* di influenzare l'ambiente competitivo mondiale; oppure, al ruolo della scienza e della tecnologia che, se per certi aspetti possono essere considerati elementi fondamentali per la crescita economica, per altri hanno un impatto non sempre positivo, e talvolta imprevedibile, sulla qualità della vita degli individui e sul livello occupazionale della forza lavoro (Jenkins - Sherman, 1981).

¹⁷ Varie soluzioni vengono attuate dalle imprese per gestire l'incertezza e l'imprevedibilità dell'ambiente competitivo, come, ad esempio, la costruzione di forme organizzative più flessibili (Clegg, 1990) e l'utilizzo di politiche di "risk management" e "risk assessment",

Le imprese transnazionali iniziano pertanto a vedere la necessità, ma anche l'opportunità, di trovare una comune interpretazione su ciò che deve essere definito "comportamento etico".

L'esigenza di creare un "codice etico di *corporate*" deriva dal processo di integrazione che caratterizza i contesti competitivi (Dobson, 1990); tale integrazione, tra l'altro, è il risultato delle numerose interferenze tra le organizzazioni, dei collegamenti tra diversi mercati e dei network di comunicazione, che si sono sviluppati a seguito della scomparsa dei tradizionali confini geografici¹⁸.

Il processo di globalizzazione ha infatti moltiplicato il numero dei problemi etici: per una impresa transnazionale risulta così difficile conciliare i propri "standard etici" con quelli vigenti presso altri paesi, in quanto non è possibile definire una "business ethics globale". Ad esempio, molte pratiche che sono considerate non etiche (o persino illegali) in certi paesi, sono, invece, consentite in altri¹⁹.

La difficoltà di determinare un significato univoco e universalmente accettato di "etica" è comunque indotta anche dal fatto che i principi etici non solo variano da una società ad un'altra, ma anche all'interno di una stessa realtà sociale, sia dal punto di vista temporale sia dal punto di vista storico (Donaldson, 1989). E' possibile, tuttavia, individuare alcune linee guida, che rappresentano una base per conseguire una regolamentazione in specifici contesti²⁰.

che consentono ai *decision makers* di monitorare (e talora anticipare) eventuali problemi legati alla tecnologia e all'ambiente esterno (Eeckhoudt – Gollier, 1995).

¹⁸ Le anomalie emerse negli ultimi decenni nell'ambito dello sviluppo economico hanno avuto (e continuano ad avere) un forte impatto nei comportamenti sociali e nelle attitudini degli individui (Wolfe, 1989; Stivers, 1994). E' stato affermato che tali anomalie nel sistema sociale ed economico hanno minato i principi etici e sviluppato un individualismo più esasperato (Mestrovic, 1991).

¹⁹ Un'interessante problematica etica nell'ambiente internazionale è quella dei "*questionable payments*", i quali, nonostante siano ufficialmente proibiti e puniti dalla legge in molti paesi, continuano ad essere utilizzati come una pratica "comunemente" accettata. Peraltro, in certi contesti, il ricorso ad azioni non legali rappresenta l'unico modo per le imprese di inserirsi nei mercati. A questo proposito, si pensi al caso della sussidiaria dell'IBM in Argentina, che è stata accusata di aver pagato 249 milioni di dollari per stipulare un contratto di fornitura e di installazione di computer presso tutte le filiali del "Banco de la Nacion", la più grande banca argentina. In questo caso, la direzione americana si è difesa sostenendo che l'IBM aveva uno "svantaggio" competitivo, in quanto i concorrenti d'oltre oceano, che operavano nei paesi latino-americani, non avevano lo stesso tipo di restrizioni legali ed etiche nell'effettuare "pagamenti non ufficiali" a società ed enti pubblici (Luxner, 1996).

²⁰ A questo proposito, Bowie (1987) usa il termine "*moral universalism*" per indicare la necessità di uno standard morale che sia riconosciuto ed accettato da tutte le culture. Questo si differenzia dall'approccio di "*ethical relativism*", il quale comporta un adattamento al codice morale dello specifico paese dove l'impresa va ad operare.

A questo proposito, il termine *international business ethics* (Deresky, 2000) si riferisce ai comportamenti etici aziendali nell'ambito delle relazioni che le imprese stabiliscono con individui e società a livello mondiale. Tali comportamenti sono basati su sistemi di *valori culturali*, che sono influenzati da numerosi elementi, quali la storia, la religione, i sistemi legali, ecc. (Hoffman - Moore, 1990). Un'interessante ricerca ha sottolineato in proposito che manager provenienti da paesi con tendenze politiche di tipo socialista sono meno propensi a giustificare comportamenti non etici; al contrario, i manager di paesi capitalistici sembrano tollerare, entro i limiti dell'etica d'impresa, atteggiamenti non etici in senso generale (Ralston et al., 1997).

Naturalmente, la questione "etica" costituisce un importante elemento di influenza anche nella gestione delle risorse umane (Donaldson - Werhane, 1993) e diventa particolarmente critica se si riferisce alla gestione del personale a livello internazionale, date le maggiori differenze culturali ed etiche con cui i manager si confrontano²¹. Tali diversità influiscono anche sulla scelta dei manager *expatriates*, in quanto i comportamenti dei soggetti dell'organizzazione transnazionale devono essere conformi agli standard morali ed etici impliciti nel "patrimonio d'impresa".

L'etica nell'impresa viene infatti formalizzata mediante la costituzione e l'implementazione di un "*corporate code of ethics*" (Manley, 1992), che assumerà peso e rilevanza nel momento in cui le politiche e i comportamenti rispetteranno regole etiche create e condivise dagli individui all'interno dell'organizzazione e dai soggetti esterni che con questa interagiscono. In questo modo, la formulazione della missione e della strategia aziendale possono essere espresse anche mediante un sistema di valori organizzativi, comunicati e burocraticamente rinforzati da un codice etico aziendale (Johnson - Smith, 1999). Ciò può preservare ed estendere la legittimità sociale dell'organizzazione nell'ambiente esterno, creando un'immagine aziendale in grado di differenziare l'impresa rispetto ai propri concorrenti (Rispoli, 1993).

Va rilevato, però, che, sebbene la condivisione dei principi etici a livello infra-organizzativo possa rappresentare un elemento di "identità" per l'impresa, nell'interazione tra i manager a livello inter-aziendale internazionale tale condivisione presenta alcuni aspetti problematici²². Emerge la necessità per il top management e per i responsabili della Direzione del personale di valutare le norme morali e i comportamenti etici dei manager nel caso in cui questi divergano da quelli

²¹ Ad esempio, i dirigenti europei tendono ad usare meccanismi informali di controllo sociale all'interno dell'impresa e non ritengono che un preciso codice di norme comportamentali cambierebbe in pratica il comportamento dei dipendenti. Inoltre, i manager europei prendono decisioni dopo aver consultato l'opinione altrui, in base ai valori condivisi, ai legami sociali e alla personale percezione dei propri obblighi nei confronti degli altri. Al contrario, nella realtà manageriale americana, le decisioni, i comportamenti e la valutazione di ciò che è morale sono frutto di una scelta di responsabilità individuale (Vogel, 1993).

²² A questo proposito, è stato rilevato come i manager *expatriates* siano caratterizzati da una *doppia identità*, dovuta alla costante necessità di condividere i valori e gli obiettivi del vertice strategico e di adattarsi alle specificità dell'unità locale (Pepe, 2002).

delle unità periferiche. Il significato di “etica” diventa in questo caso di difficile interpretazione e diversi sono gli aspetti che devono essere affrontati, e cioè: il comportamento etico che deve essere adottato dai dirigenti nelle sussidiarie; il grado di adattamento agli standard etici del paese ospitante; le modalità mediante le quali l’etica influisce sugli obiettivi aziendali; la necessità dei manager di conciliare le proprie responsabilità verso le diverse tipologie di stakeholders con comportamenti etici che siano riconosciuti e accettati in modo univoco.

Il ruolo dei manager *expatriates* diventa quindi molto più complesso; essi devono interagire con superiori, colleghi e subalterni nel rispetto degli standard etici della casa-madre; allo stesso tempo, devono anche valutare le interferenze di quei comportamenti che non sono coerenti con tali standard, in quanto non esiste un “manuale di etica” universalmente valido (Primeaux, 1992, 780).

Questo porta a riconsiderare il ruolo dell’ autorità morale del management: *invece di istituzionalizzare standard etici, che derivano da particolarismi culturali, il compito del management diventa quello di individuare quegli elementi di omogeneità culturali in grado di generare il consenso da parte degli individui e costituire il cuore dei principi etici di tutta l’organizzazione* (Sinclair, 1993). Da questa prospettiva, *l’etica non deriva più da un’imposizione dell’autorità, ma diventa il risultato di un accordo tra individui, che condividono valori e regole comportamentali*; tale interazione può comunque attuarsi in un sistema di rapporti democratico e trasparente. In definitiva, un problema fondamentale aperto è questo: quali soggetti definiscono operativamente gli standard specifici aziendali? Come i rapporti di potere all’interno dell’organizzazione influiscono sulla creazione di valori etici?

Ma questi quesiti richiedono ulteriori approfondimenti di ricerca, che potranno essere sviluppati anche tramite un’apposita indagine empirica.

Bibliografia

- ADLER N., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, OH: Southwestern Publishing, 1997.
- ALBRECHT T.L., ADELMAN M.B., “Social support and life stress: New directions for communication research”, *Human Communication Research*, 11, 3-32, 1984.
- ALPANDER G.G., CARTER K.D., “Strategic multinational intra-company differences in employee motivation”, in Jackson T., (Ed.), *Cross-Cultural Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 97-110, 1995.
- ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M., *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press, 1996.
- BARILE S., “Il ruolo dei valori etici nei processi di sviluppo delle imprese”, *Esperienze d’Impresa*, n. 1, 185-192, 1994.
- BARTLETT C., GHOSHAL S., *Managing across borders: The transnational solution*, Boston, Harvard Business Press, 1989.
- BARNEY J.B., WRIGHT P.M., “On becoming a strategic partner: The role of Human Resources in gaining Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, 37, 1998.

- BARNEY J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120, 1991.
- BASS B.M., STODGILL R.M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, New York, Free Press, 1990.
- BIRD A., MUKUDA M., "Expatriates in Their Own Home: A New Twist in the Human Resource Management Strategies of Japanese MNCs", *Human Resource Management*, 28(4), 437-53, 1991.
- BIRD A., TAYLOR S., BEECHLER S., "A typology of international human resource management in Japanese multinational corporations: Organizational implications", *Human Resource Management*, 37(2), 159-72, 1998.
- BLACK J.S., GREGERSEN H.B., MENDENHALL M.E., STROH L.K., *Globalizing people through international assignments*, New York, Addison-Wesley, Longman, 1999.
- BLACK J.S., GREGERSEN H.B., "Antecedentes to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments", *Human Relations*, 44, 497-515, 1991.
- BLACK J.S., MENDENHALL M., ODDOU G., "Toward a Comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives", *Academy of Management Review*, 16, 529-544, 1991.
- BLACK J.S., "Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan", *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294, 1988.
- BOARI C., LIPPARINI A., "Networks within Industrial District: Organizing Knowledge Creating and Transfer by Means of Moderate Hierarchies", *Journal of Management and Governance*, 3(4), 339-360, 1999.
- BOLDIZZONI D., "Stato dell'arte e prospettive dello Human Resource Management", in BOLDIZZONI D. (a cura di), "Management delle risorse umane", *Sviluppo & Organizzazione*, Supplemento al n. 174, 1999.
- BOWIE N., "The Moral Obligations of Multinational Corporations", *Problems of International Justice*, (ed.) Luper-Fay, New York: Westview Press, 97-113, 1987.
- BUCKLEY P.J., GHOURI P.N., *The internationalization of Firm*, International Thompson Business Press, London, 1999.
- CAFFERATA R., *Sistemi, ambiente e innovazione. Come si integrano la continuità e il mutamento nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1995.
- CALIGIURI P.M., LAZAROVA M., "Strategic repatriation policies to enhance global leadership development", in Mendenhall M.E., Kuhlmann T.M., Stahl G.K., (Eds.), *Developing global business leaders*, 243-256, Westport: Quorum, 2001.
- CAMUFFO A., "System Dynamics: L'organizzazione come rappresentazione e apprendimento", *Economia e Politica Industriale*, n. 81, 1994.
- CAROLI M.G., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- CASCIO W.F., *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profit*, 5th ed, The McGraw-Hill, 1998.
- CHILD J., "Theorizing about organizations cross-nationally", in PETERSON R.B. (Ed.), *Advances in international comparative management*, Vol. 13: 27-75, Stamford/CN: JAY Press, 2000.
- CLEGG S.R., *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*, London, Sage, 1990.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-52, 1990.
- COOKE R., ROUSSEAU D., "Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture", *Group and Organization Studies*, 13, 1988.

- COOKE R.A., "Business ethics at the crossroads", *Journal of Business Ethics*, 5, 259-263, 1986.
- CORI E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.
- COSTA G., PERETTI J.M., "Gestire le risorse umane in una dimensione europea", *Sviluppo & Organizzazione*, 138, 1993.
- COSTA G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino, 1990.
- COZZI G., VACCÀ S., "Esiste veramente il consumatore universale?", *Economia e Politica Industriale*, 52, 3-30, 1986.
- DAVID P., VICARELLI G., *Donne nella professione degli uomini*, Franco Angeli, Milano, 1994.
- DECASTRI M., *Verso l'internazionalità. Aspetti organizzativi, aspetti di gestione del personale e cultura d'azienda per affrontare la sfida internazionale*, Guerini Studio, Milano, 1993.
- DERESKY H., *International Management. Managing Across Borders and Cultures*, New Jersey, Prentice Hall, 2000.
- DESENZANI L., PADERNI E., "La corsa delle imprese italiane per entrare in Europa", *L'Impresa*, n. 1, 1993.
- DOBSON J., "The Role of Ethics on Global Corporate Culture", *Journal of Business Ethics*, 9, 481-488, 1990.
- DONALDSON T., WERHANE P., *Ethical Issues in Business*, Englewood Cliff, NY, Prentice-Hall, 1993.
- DONALDSON T., *The ethics of international business*, Oxford, Oxford University Press, 1989.
- DOWLING P.J., SCHULER R.S., *International Dimensions of Human Resource Management*, PWS-Kent, Boston, 1990.
- DOWLING P.J., WELCH D.E., SCHULER R.S., *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, 3rd. Ed., Cincinnati, OH, South-Western College Publishing, 1999.
- DOZ Y.L., PRAHALAD C.K., "Managing MNCs: A Search for a New Paradigm", *Strategic Management Journal*, 12, 145-164, 1991.
- EECKHOUDT L., GOLLIER C., *Risk, evaluation, management and sharing*, Hassocks Sussex, Harvester, 1995.
- FERRERO G., *Marketing progetto 2000. La gestione della complessità*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- FEY C.F., BJORKMAN I., "The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiaries Performance in Russia", *Journal of International Business Studies*, 32, 1, 59-75, 2001.
- FONDAS N., STEWART R., "Enactment in managerial jobs: a role analysis", *Journal of Management Studies*, 31, 83-103, 1994.
- FONTANA F., *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli Editore, Torino, 1994.
- GALLINARO S., *Imprese e competizione nell'era della modularità*, Cedam, Padova, 2001.
- GAMBARDELLA A., *Impresa: vecchie e nuove fonti del vantaggio competitivo*, Giappichelli, Torino, 1999.
- GEPPERT M., MATTEN D., WILLIAMS K., *The design of work system in national subsidiaries of multinational companies: globalization, national institutions and managerial choice*, Swansea: EBMS – Working paper 2001/7, 2001.
- GOLINELLI M.G., *L'approccio sistemico al governo d'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova, 2000.

- GRANDINETTI R., RULLANI E., *Impresa transnazionale ed economia globale*, NIS, Roma, 1996.
- GRANDORI A., "Reti organizzative e governo delle conoscenze", in *Relazioni interaziendali e dinamica competitiva*, Atti del XXII Convegno AIDEA 1999, 2000.
- GREGORI G.L., *Aspetti economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali ed intermediari commerciali*, Giappichelli, Torino, 1995.
- GUPTA A., GOVINDARAJAN V., "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations", *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792, 1991.
- HALES C.P., TAMANGANI Z., "An investigation of the relationship between organizational structure, managerial role expectation and managers' work activities", *Journal of Management Studies*, 33, 731-56, 1996.
- HARRISON G.L., MCKINNON J.L., WU A., CHOW C.W., "Cultural Influences On Adaptation To Fluid Workgroups And Teams", *Journal of International Business Studies*, 31, 3, 489-505, 2000.
- HARVEY M.G., NOVICEVIC M.M., SPEIER C., "Strategic global human resource management: the role of inpatriate managers", *Human Resource Management Review*, 10(2), 153-175, 2000.
- HOFFMAN W.M., MOORE J.M., *Business ethics: Readings and cases in corporate morality*, (2nd ed), New York, McGraw-Hill, 1990.
- HOFSTEDE G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1980.
- INVERNIZZI E., *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1996.
- JEKINS C., SHERMAN B., *The leisure shock*, London: Eyre Methuen, 1981.
- JOHNSON P., SMITH K., "Contextualizing Business Ethics: Anomie and Social Life", *Human Relations*, 52(11), 1351-1375, 1999.
- KOGUT B., "Designing global strategies: Profiting from operational flexibility", *Sloan Management Review*, 27(1), 27-38, 1985.
- LAWLER E.E.III, *High involvement management: Participation strategies for improving organizational performance*, San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- LOMI A., "Lo studio relazionale dell'organizzazione attraverso diversi livelli di analisi", in Lomi A. (ed.), *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1997.
- LORENZONI G., *Accordi, reti e vantaggio competitivo: le innovazioni d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas Libri, Milano, 1992.
- LUXNER L., "IBM Blue in Argentina", *Multinational Monitor* 17, n.10, October: 14(4), 1996.
- MACINTYRE A., *A short history of ethics*, London: Macmillan, 1989.
- MANEV I.M., STEVENSON W.B., "Nationality, Cultural Distance, and Expatriate Status: Effects on the Managerial Network in a Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, 32, 2, 285-303, 2001.
- MANLEY W.W., *The handbook of good business practice: Corporate codes of ethics*, London: Routledge, 1992.
- MAY R., YOUNG C.B., LEDGERWOOD D., "Lessons from Russian Human Resource Management Experience", *European Management Journal*, 16 (4), 447-459, 1998.
- MESTROVIC S.G., *The coming fin de siecle*, London: Routledge, 1991.
- MILLER E.L., CHENG J.L., "A closer look at the decision to accept an overseas position", *Management International Review*, 3, 25-33, 1978.
- MOROSINI P., SHANE S., SINGH H., "National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance", *Journal of International Business Studies*, 29, 1998.

- NACAMULLI R.C.D., BOLDIZZONI D., "Il marketing interno dei servizi del personale", *Sviluppo & Organizzazione*, 136, 1993.
- NEWMAN K.L., NOLLEN S.D., "Culture and congruence: the fit between management practices and national culture", *Journal of International Business Studies*, 27, 4, 753-79, 1996.
- NOHRIA N., GHOSHAL S., *The Differentiated Network: Organizing MNCs for Value Creation*, San Francisco: Jossey Bass, 1997.
- NONAKA I., "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, Nov-Dec., 1991.
- OHMAE K., *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy*, New York: Free Press, 1990.
- PARKER P., INKSON K., "New forms of career: The challenge to human resource management", *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 37, 76-85, 1999.
- PEPE C., *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 1984.
- PEPE C., "Piccola impresa, integrazione europea e cooperazione", *Sinergie*, n. 32, 1993.
- PEPE C., "Connotati organizzativi dell'impresa per il mercato globale", Paper presentato al XIV Convegno di *Sinergie* "Modelli di impresa per il mercato globale", in questo stesso numero della rivista.
- PERLMUTTER H.V., "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporations", *Journal of World Business*, January-February, 1969.
- PFEFFER J., *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston: Harvard Business Press, 1994.
- PRIMEAUX P., "Experiential ethics: A blueprint for personal and corporate ethics", *Journal of Business Ethics*, n. 11, 779-788, 1992.
- PULCIK V., "Human Resources in the Future: an Obstacle or a Champion of Globalization?", *Human Resource Management*, 36(1), 163-167, 1997.
- RALSTON D.A., HOLT D.H., TERPSTRA R.H., KAI-CHENG YU, "The impact of national culture and economic ideology on managerial world values: A study of the United States, Russia, Japan, and China", *Journal of International Business Studies*, First Quarter: 177-207, 1997.
- RISPOLI M., "Il ruolo sociale e responsabilità sociale delle imprese", *Sinergie*, n. 31, 101-106, 1993.
- ROSENZWEIG P.M., NOHRIA N., "Influences on human resource management practices in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, 25(5), 229-51, 1994.
- ROSENZWEIG P.M., SINGH J.V., "Organizational environments and the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, 16(2), 340-61, 1991.
- RULLANI E., "Divisione del lavoro e reti d'impresa: il governo della complessità", in BELUSSI F. (a cura di), *Nuovi modelli d'impresa. Gerarchie organizzative e imprese rete*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- RULLANI E., "Il valore della conoscenza", *Economia e Politica Industriale*, n. 82, 1994.
- SCHEIN E.H., *Career Dynamics*, Addison-Wesley, Reading (Mass.), 1977.
- SCHULER R.S., JACKSON S.E., *Human Resource Management-Positioning for the 21st Century*, 6th ed., West Publishing, St. Paul, Minn., 1996.
- SCHULER R.S., "Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business", *Organizational Dynamics*, Summer, 18-31, 1992.
- SCHWARTZ S.H., "Beyond individualism/collectivism: new cultural dimension of values", in Kim U. - H.C. Kagitcibasi - C. Choi - Yoon G.G., (Eds.), *Individualism and*

- Collectivism: Theory, Method, and Applications*, London, Sage Publications, 85-119, 1994.
- SELMER J., "Expatriation: Corporate policy, personal intentions and international adjustment", *International Journal of Human Resource Management*, 9, 996-1007, 1998.
- SINCLAIR A., "Approaches to organizational culture and ethics", *Journal of Business Ethics*, 12, 63-73, 1993.
- STAHL G.K., MILLER E.L., TUNG R.L., "Toward the boundalyless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment", *Journal of World Business*, 37, 216-227, 2002.
- STIVERS R., *The culture of cynicism: American morality in decline*, Oxford, Basil Blackwell Publishers, 1994.
- TAYLOR S., BEECHLER S., NAPIER N., "Toward a Model of Strategic International Human Resource Management", *Academy of Management Review*, n. 21, 959-986, 1996.
- TUNG R.L., ARTHUR ANDERSON, *Exploring international assignees' viewpoints: A study of the expatriation/repatriation process*, Chicago, IL, Arthur Anderson, 1997.
- TUNG R.L., MILLER E.L., "Managing in the twenty-first century: The need for global orientation", *Management International Review*, 30, 5-18, 1990.
- TUNG R.L., "American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans", *Journal of World Business*, 33, 125-144, 1998.
- ULRICH D., LAKE D., *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*, New York: Wiley, 1990.
- VACCÀ S., ZANFEI A., "L'economia globale e i processi di internazionalizzazione", *Economia e Politica Industriale*, n. 64, 1989.
- VACCÀ S., "L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne", *Economia e Politica Industriale*, n. 51, 1986.
- VACCÀ S., "Prospettive di evoluzione della impresa transnazionale", *Economia e Politica Industriale*, n. 109, 2001.
- VARALDO R., "L'impresa transnazionale tra contestualizzazione e globalizzazione", *Economia e Politica Industriale*, n. 94, 1997.
- VOGEL D., "Business ethics: New perspectives on old problems", *California Management Review*, 34(4), 101-117, 1991.
- VOGEL D., "Is U.S. Business Obsessed with Ethics?", *Across the Board*, November-December, 31-33, 1993.
- WARGLIEN M., "Sitemi operativi per l'apprendimento organizzativo", in COSTA G. (a cura di), *Manuale di Gestione del Personale*, Utet, Torino, 1992.
- WOLFE A., *Whose Keeper? Social science and moral obligation*, Los Angeles: University of California Press, 1989.
- WRIGHT P.M., MCMAHAN G.C., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, n.18, 295-320, 1992.
- YACONI L.L., "Cross-cultural role expectations in nine European country-units of a multinational enterprise", *Journal of Management Studies*, n. 38, 8, 1187-215, 2001.
- YOUNDT M.A., SNELL S.A., DEAN J.W., LEPAK D.P., "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, n. 39, 836-866, 1996.