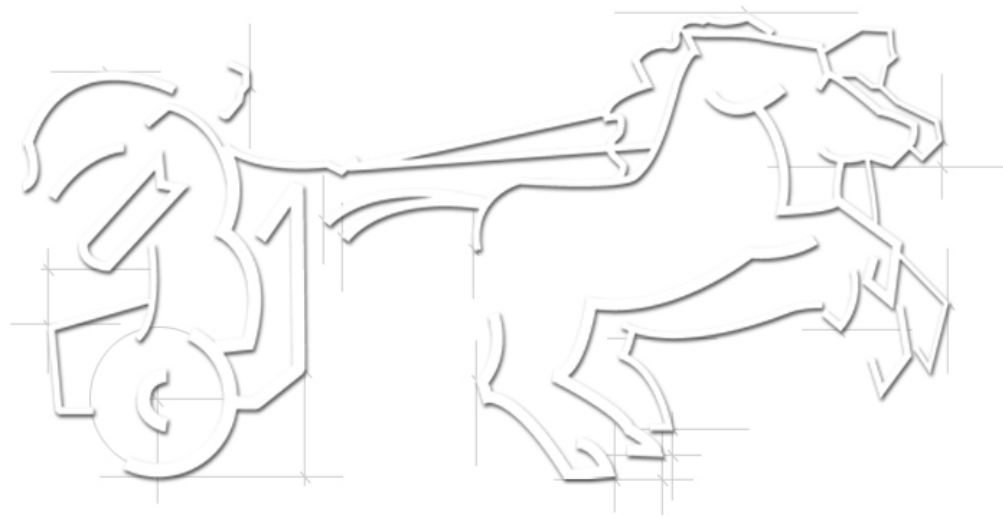
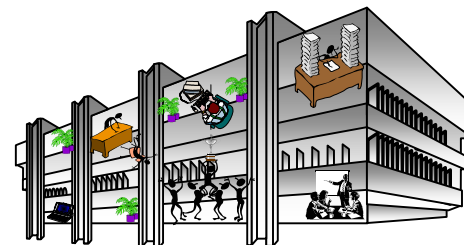
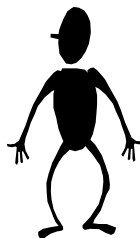


Internazionalità e italianità

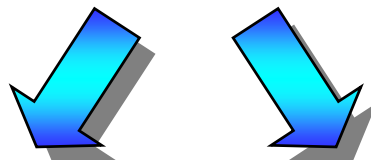
Maurizio Decastri



IL COMPORTAMENTO



= f (INDIVIDUO X CONTESTO)

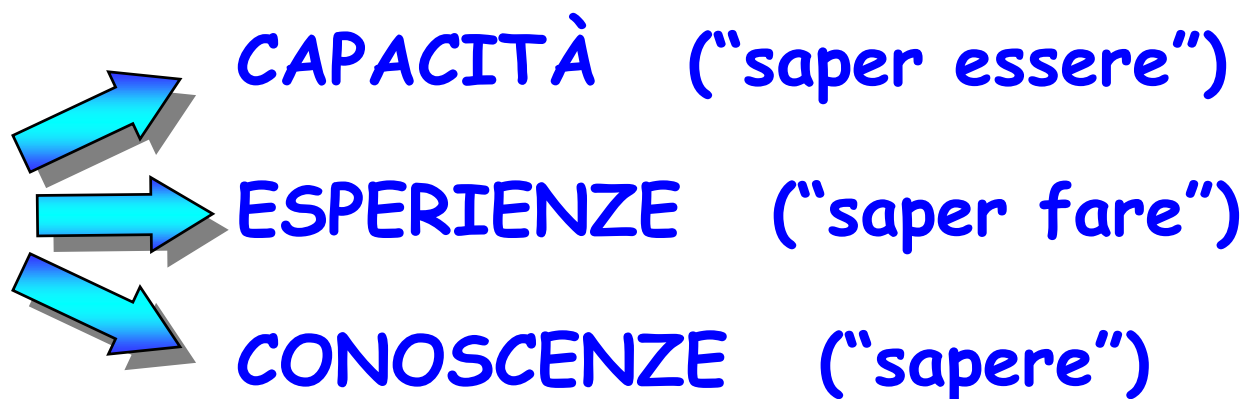


COMPETENZE X MOTIVAZIONE

LE COMPETENZE INDIVIDUALI



Sono l'insieme intrecciato di ...



...che rende una persona capace di svolgere efficacemente determinate attività.

LE CAPACITÀ



☐ Insieme delle caratteristiche profonde che identificano l'individuo e ne costituiscono la sua struttura portante o la personalità.

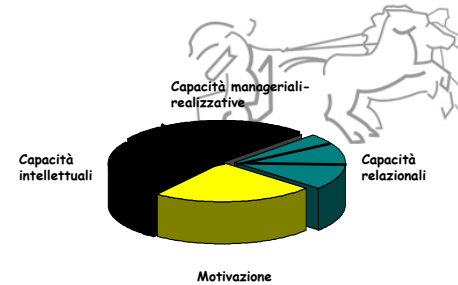
☐ Tendenzialmente immutabili

☐ Rendono la persona più o meno portata rispetto a determinate attività.

LE CAPACITÀ



LE CAPACITÀ



AREA INTELLETTUALE

Analisi, sintesi, flessibilità di pensiero, visione d'insieme, capacità innovativa, apprendimento.

AREA RELAZIONALE

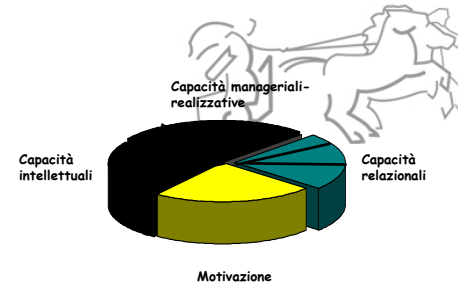
Abilità relazionale, intelligenza sociale, metacomunicazione, leadership, collaborazione/integrazione, negoziazione.

AREA MANAGERIALE - REALIZZATIVA

Decisionalità, capacità realizzativa.

LE CAPACITÀ

AREA INTELLETTUALE



ANALISI

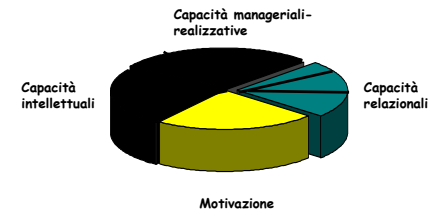
Capacità di approcciare i problemi, secondo un percorso logico, individuando le relazioni e i nessi causali tra tutti i dati a disposizione, con un processo di approfondimento accurato e finalizzato a trovare la soluzione ottimale.

SINTESI

Capacità di cogliere intuitivamente i dati più significativi e le relazioni più rilevanti di un problema (anche in caso di incompletezza di informazioni) e di proporre con rapidità una soluzione pragmaticamente efficace, non necessariamente ottimale.

Le capacità

area intellettuale



FLESSIBILITÀ DI PENSIERO

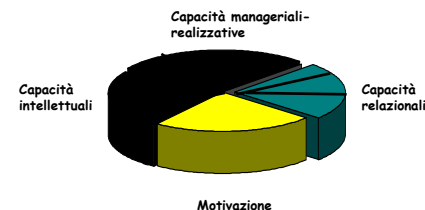
Disponibilità a mettere in discussione le proprie opinioni (anche quelle consolidate), dimostrando la capacità di introdurre nuovi stimoli nel proprio campo di indagine e di integrarli nel proprio schema di analisi.

VISIONE D'INSIEME

Capacità di allargare il campo di indagine relativo a un problema con una serie di altre informazioni ad esso non direttamente correlate e di produrre una soluzione che tiene conto anche del possibile impatto su altri problemi.

Le capacità

area intellettuale



CAPACITÀ INNOVATIVA

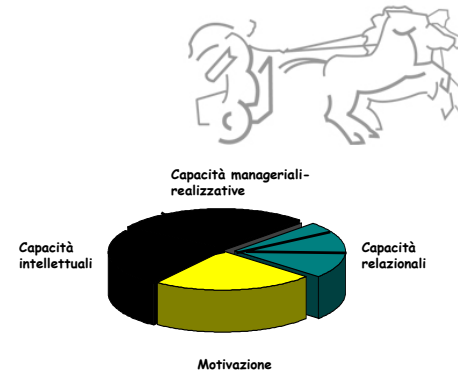
Capacità di approcciare i problemi in modo originale, non ancorato a schemi preesistenti, ovvero di ristrutturare il campo dei dati ed esplorare nuove possibilità nella soluzione di un problema.

APPRENDIMENTO

Capacità di attivarsi in modo autonomo per acquisire ed elaborare, attraverso lo studio o l'esperienza, nuove conoscenze.

Le capacità

area relazionale



ABILITÀ RELAZIONALE

Capacità di muoversi all'interno di una relazione, ovvero capacità di instaurare e mantenere rapporti efficaci.

INTELLIGENZA SOCIALE

Capacità di “sentire” una relazione interpersonale, ovvero di “leggere” e di prevedere i comportamenti, le motivazioni e le aspettative degli interlocutori, grazie all'ascolto e alla decodificazione anche dei segnali deboli.

Le capacità

area relazionale



METACOMUNICAZIONE

Capacità di “leggere” e di utilizzare i segnali deboli in contesti difficili (es.: contesti nuovi o dove prevalgono relazioni di tipo “politico”) e di influenzare la natura del rapporto, in particolare, per stabilire una relazione di affidabilità.

LEADERSHIP

Capacità di essere il punto di riferimento emozionale per i propri collaboratori, ovvero di coagulare il consenso delle persone, tenendo conto dei loro bisogni e delle loro aspettative, al fine di ottenere il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Le capacità area relazionale



COLLABORAZIONE / INTEGRAZIONE

Capacità di utilizzare la collaborazione o il conflitto come strumenti, senza farsi coinvolgere in modo emotivo né nell'una né nell'altro, al fine di raggiungere l'obiettivo che ci si prefigge.

NEGOZIAZIONE

Capacità di convincere un interlocutore, ovvero di raggiungere il proprio obiettivo evidenziando, nel contempo, una convenienza per la controparte.

Le capacità

area manageriale - realizzativa



DECISIONALITÀ (STABILITÀ EMOTIVA)

Capacità di assumersi le responsabilità di una decisione (anche in caso di insuccesso), gestendo l'ansia connessa ai rischi di una scelta fra alternative in condizioni di incertezza.

CAPACITÀ REALIZZATIVA

Capacità di esprimere energie e di mobilitarsi per trasformare la realtà, senza farsi limitare da possibili ostacoli o imprevisti, al fine di raggiungere gli obiettivi in modo concreto e tempestivo, senza la necessità di stimoli e/o di controlli.

So what? Le competenze per essere internazionale?...



CAPACITA' INTELLETTUALI?

NI ...

CAPACITA' REALIZZATIVE?

NI ...

CAPACITA' RELAZIONALI?

SIIIIIII!!!!!!

Ossia ...



INTELLIGENZA SOCIALE

METACOMUNICAZIONE

COOPERAZIONE

NEGOZIAZIONE

FLESSIBILITA'

VISIONE DI INSIEME

CAPACITA' DI APPRENDIMENTO

E conoscenze di ...



STORIA
DIRITTO
RELIGIONE
ARTE
CINEMA
GASTRONOMIA
LETTERATURA

... ..

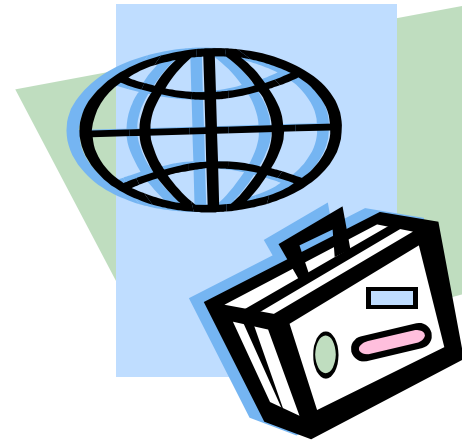


E le esperienze?...



**VIAGGIARE
VIAGGIARE
VIAGGIARE
VIAGGIARE**

... ..



Un task complesso: imparare ad essere internazionali



- Multiculturalismo

Presenza, all'interno e all'esterno dei confini aziendali, di culture, valori, storie differenti e diverse, articolate e contraddittorie, distanti e conflittuali

- Dispersione geografica

Distanza fisica che l'operare in uno scacchiere internazionale comporta

- Unitarietà dell'azienda

Il triangolo dell'internazionalità



MULTICULTURALISMO

**DISPERSIONE
GEOGRAFICA**



UNITARIETA'

Confucio



**All people are the same. It's
only their habits that are so
different ...**



In tutte le società, vi è un uomo preposto alle **“cose vaghe”**.

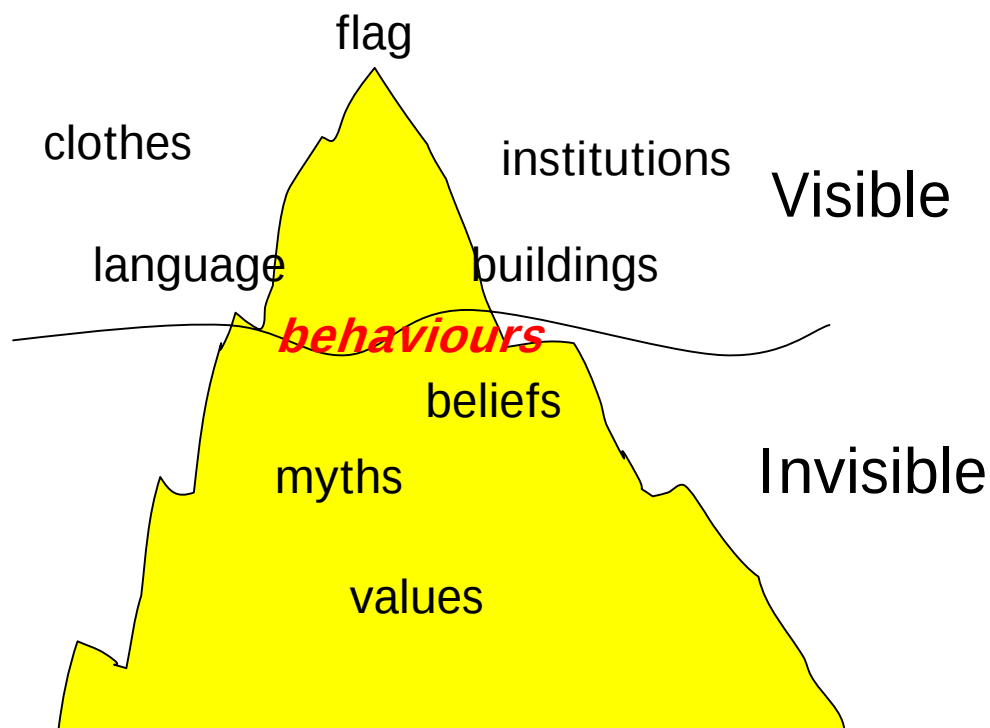
Egli le distilla, le ordina, le veste di regolamenti, di metodi, di processi di iniziazione, di onori, di simboli, di esercizi spirituali, fino a che riesce a dare loro l'aspetto di leggi primordiali.

Egli costruisce da vapori edifici che non sono solidi, ma che in compenso sono eterni. Ogni attacco li dissipa, nulla li distrugge.

P. Valery



Cultura come iceberg



Hofstede

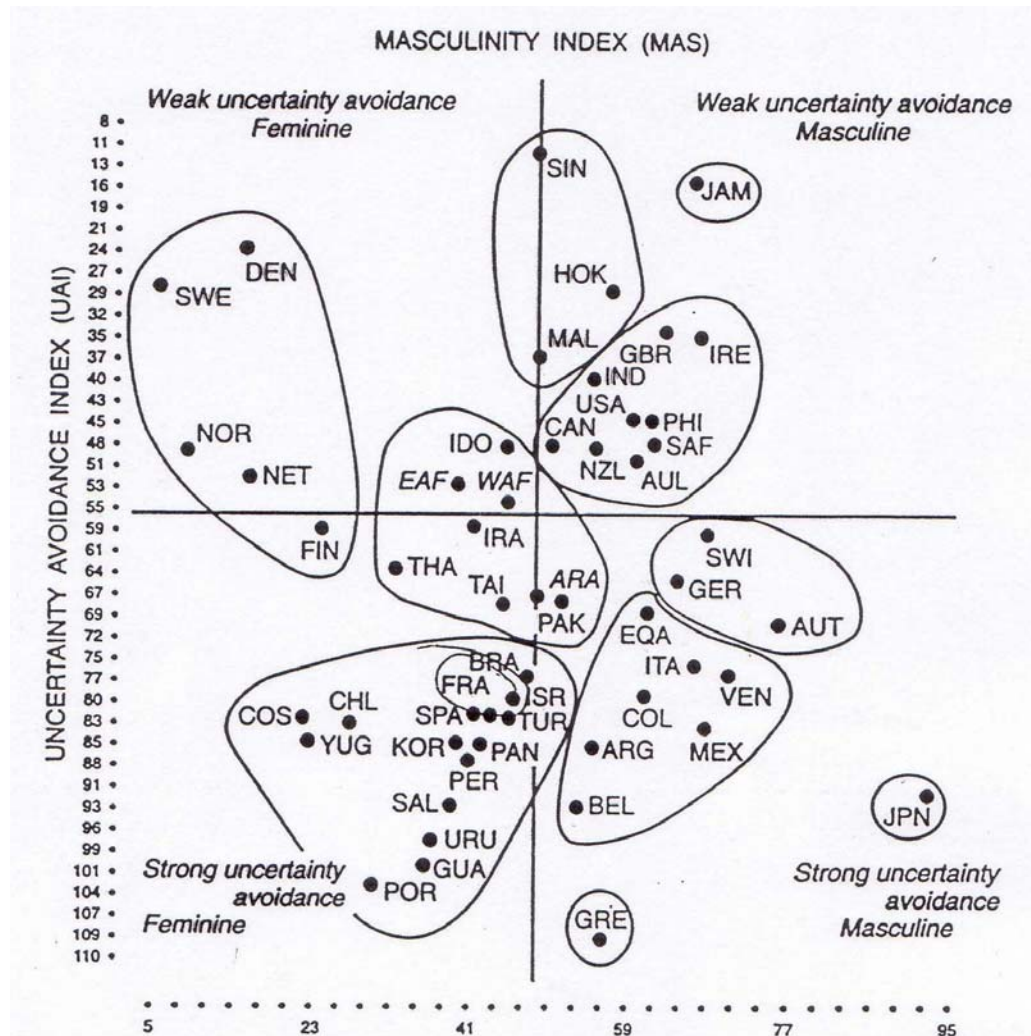


Figure 3.3 Uncertainty avoidance × masculinity.
(Source: Hofstede, 1983b)

La gerarchia (Laurent)



“In order to have efficient work relationships it is often necessary to bypass the hierarchical line”

	% in disagreement
Sweden	22%
UK	31%
USA	32%
Denmark	37%
Netherlands	39%
Switzerland	41%
Belgium	42%
France	42%
Germany	46%
China	66%
Italy	75%

Il significato di un “bacio”



Una ricerca svolta in Inghilterra all'epoca della seconda guerra mondiale mise a confronto le opinioni delle ragazze inglesi sui soldati americani giunti in Inghilterra per il conflitto, e, viceversa, le opinioni dei ragazzi americani sulle ragazze inglesi.

Venne fuori che sia i ragazzi, sia le ragazze giudicavano l'altro gruppo fatto di persone “facili”.



Il mistero venne spiegato
esaminando da un punto di vista
antropologico il problema.

E la differenza fu trovata nella
“antropologia del corteggiamento”.



In entrambe le culture erano previsti circa trenta “passaggi”, ovviamente inconsapevoli, per arrivare dalla conoscenza personale alla relazione vera e piena.

Il punto fondamentale era nella differente posizione del “bacio”.



Per le inglesi, il bacio era collocato al
VENTICINQUESIMO passaggio del
corteggiamento; per gli americani,
invece, al **QUINTO**.



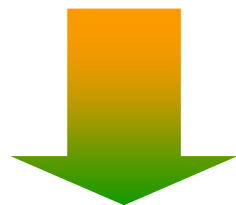
Vale a dire, che dopo QUATTRO mosse (es.: conoscenza, chiacchierata, uscita insieme, ecc.), il ragazzo americano si predispondeva a baciare la ragazza inglese, ma era lontanissimo dal pensare di andarci a letto.

Per la ragazza inglese, quel bacio significava essere già molto avanti ed era la fonte per dire “*il ragazzo americano è facile*”.

Poi per la ragazza passare all'ultima mossa era molto rapido (solo 5 passaggi ulteriori), cosa che per l'americano risultava troppo rapida (dal 5 passaggio al 30) ... di qui “*le ragazze inglesi sono facili*”



EVOLUZIONE SCENARIO COMPETITIVO



Modo di essere internazionale capace di governare meglio le dimensioni contrapposte di globalizzazione e flessibilità locale



ETERARCHIA



TRANSNAZIONALITÀ



- Vantaggio competitivo dislocato in più centri integrati
- Struttura multidimensionale
- Ruolo strategico della sussidiaria
- Controllo normativo-sociale per l'integrazione
- Ologramma (ogni parte dell'organizzazione è un elemento pensante e agente)
- Governo delle transazioni flessibile (mercato o gerarchia)
- Cooperazione con altre imprese e con altri attori esterni

Transnazionalità come mentalità manageriale (1 / 3)



- Rete integrata
 - Capacità di risposta alle esigenze locali
 - Rilevanza critica dei flussi (informazioni, risorse, etc)
- Ruoli e responsabilità differenziati e variabili nel tempo
 - Organizzazione discriminante
 - Interpretazione ruoli
- Processi di coordinamento flessibili
 - Centralizzazione
 - Formalizzazione
 - Socializzazione

Transnazionalità come mentalità manageriale (2 / 3)



- Visione comune
 - Comunicazione, continuità e coerenza
 - Ruolo critico politiche del personale
- Assetto organizzativo flessibile
 - Mantenimento equilibrio dinamico tra le diverse prospettive
 - Legittimità, credibilità ed influenza a tutti i gruppi manageriali
- Il “mito” della matrice
 - L’organizzazione transnazionale non è una matrice
 - Coordinamento azioni e condivisione decisioni

Transnazionalità come mentalità manageriale (3 / 3)



- Molteplicità di processi di innovazione e di apprendimento
 - Centrali
 - Locali
- La “doppia” rete
 - Organizzazione interna
 - Accordi di cooperazione con attori esterni
- Il fattore di successo “management”
 - Legittimazione delle diverse capacità e prospettive presenti
 - Sviluppo di molteplici e flessibili processi di coordinamento
 - Costruzione di una visione condivisa e di un impegno individuale

Azienda internazionale



***Economie di scala
Standardizzazione***

+	AZIENDA GLOBALE	AZIENDA TRANSNAZIONALE ETERARCHIA
-	?	AZIENDA MULTILOCALE
	-	+

***Differenziazione del prodotto
Attenzione al contesto locale***

Strategie e strutture



	Multilocale	Internazionale	Eterarchica	Transnazionale
Strategia	Flexibility	Worldwide diffusion of innovation	Cost advantage	Flexibility, innovation and cost
Struttura	Independent affiliates	Core comp's centralised	Centralised	Network

Source: Bartlett & Ghoshal, 1995

Alleanze (come strategia)



Repubbliche Marinare (X-XII sec.)



Ormai senza alleanze non si resta competitivi

Hennah e Perlmutter (1978)

Perchè allearsi?



INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Riduzione costi di ingresso
- Riduzione tempi di ingresso
- Maggiore consapevolezza fabbisogni locali
- Sviluppo identità istituzionale non ostile
- Learning by imitating
- Accesso a risorse fisiche e immateriali locali

UTILITÀ COOPERATIVA

- Riduzione del rischio
- Economie di scala e/o razionalizzazione
- Tecnologie complementari e brevetti
- Cooptazione o blocco della concorrenza
- Superamento barriere governative
- Espansione internazionale iniziale
- Quasi integrazione verticale

Alleanze e difficoltà “naturali” (1 / 2)



- Contesto culturale
- Prassi organizzative
- Elementi istituzionali incerti

Alleanze e criticità organizzative (1 / 2)



REGOLE GENERALI
DEL GIOCO

ASPETTI DI GESTIONE
DELLE
RISORSE UMANE

- Ripensamento confini dell'organizzazione
- Revisione modalità di organizzazione del lavoro
- Investimento originale in procedure e schemi di coordinamento
- Ri-orientamento modelli di comportamento passati

Alleanze e criticità organizzative (2/2)



REGOLE GENERALI
DEL GIOCO

ASPETTI DI GESTIONE
DELLE
RISORSE UMANE

- Assorbimento risorsa umana a vari livelli
- Nuove categorie di valutazione della prestazione e del potenziale
- Maggior sforzo di chiarezza nell'individuazione dei sentieri di carriera, formazione e ricompensa
- Nuova sensibilità verso i fabbisogni individuali di identità, stabilità e sviluppo
- Gestione delle persone al di fuori di schemi usuali

Alleanze come processo



IDENTIFICAZIONE
FABBISOGNO

RICERCA E
SELEZIONE
PARTNER

NEGOZIAZIONE

PROGETTAZIONE
ACCORDO

GESTIONE
OPERATIVA

SCIoglimento

Le nostre aziende ...



- Piccole
- Deboli managerialmente
- Sole
- Diffidenti
- Veloci
- Leggere
- Intuitive
- Passionali
- Sognanti
- Umane
- Sociali e socievoli
-

Internazionalità e italianità



- Andare dove non pagano le dimensioni, le economie di scala
- Andare dove non servono assetti e capacità manageriali sofisticati
- Sfruttare la velocità, la leggerezza, l'intuito, l'ascolto, la flessibilità, la passione ...
- Allearsi, con prudenza ...
- Attenzione a scegliere le persone
- Saper infilarsi negli spazi vuoti
- Collaborare solo per i "basic"
- Sognare
- Sognare
- Sognare