

Bice Della Piana

Contesti decisionali multiculturali

**La competenza cross-cultural
nella formazione manageriale
e imprenditoriale**

R Collana del Dipartimento di
Scienze Aziendali, Management
& Innovation Systems
dell'Università degli Studi di Salerno
Sezione Ricerca - N 3



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La Collana si propone di coprire un'area di indagine ampia, in cui la matrice economico-aziendale si fonde con studi di carattere sia giuridico, sia informatico.

La collana è articolata in una sezione *Ricerca* e una sezione *Didattica*.

La sezione *Ricerca* accoglie contributi di carattere scientifico, aprendo un dialogo su temi specifici con un approccio interdisciplinare e innovativo. È articolata in quattro aree:

1. Accounting, Banking and Finance;
2. Management, Organization and Social Responsibility;
3. Business and Tax Law;
4. Business and Information Technology.

Tutti i volumi della sezione *Ricerca* sono sottoposti a doppio referaggio anonimo, da parte di studiosi di volta in volta individuati a cura del Comitato editoriale.

La sezione *Didattica* accoglie volumi con impiego didascalico, destinati a supportare le attività didattiche dei diversi livelli dei percorsi formativi universitari (lauree triennali, lauree magistrali, master) nonché l'attività professionale.

Il presente lavoro monografico è collocato nella Sezione “Management, Organization and Social Responsibility” sezione “Ricerca” ed è stato autorizzato per la pubblicazione a valle di un processo di doppio referaggio anonimo.

Il presente volume è stato stampato con il contributo del Dipartimento di Scienze Aziendali – Management & Innovation Systems (DISA-MIS) dell’Università di Salerno.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Bice Della Piana

Contesti decisionali multiculturali

**La competenza cross-cultural
nella formazione manageriale
e imprenditoriale**

R Collana del Dipartimento di
Scienze Aziendali, Management
& Innovation Systems
dell'Università degli Studi di Salerno
Sezione Ricerca - N 3



FrancoAngeli

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Prefazione , di <i>Richard L. Griffith</i>	pag.	9
Introduzione	»	13
1. L'analisi del contesto socio-culturale negli studi sull'impresa	»	19
1.1. Cultura e studi manageriali	»	19
1.2. Cultura e studi sull'innovazione	»	22
1.3. Cultura e studi sulle imprese familiari	»	25
2. L'influenza della cultura nei contesti decisionali multiculturali	»	29
2.1. La diversità culturale nei contesti negoziali	»	29
2.2. I team di lavoro multiculturali: contesti decisionali innovativi, globali e virtuali	»	40
2.3. Le competenze richieste nei contesti decisionali multiculturali	»	44
2.4. Competenza <i>cross-cultural</i> e business internazionali	»	48
2.4.1. Antecedenti della competenza <i>cross-cultural</i>	»	51
2.5. La multidimensionalità dell'intelligenza culturale	»	52
2.5.1. Il modello a quattro dimensioni	»	53
2.5.2. La misurazione della CQ	»	55
3. Lo sviluppo della competenza cross-cultural nella formazione manageriale e imprenditoriale	»	61
3.1. <i>Cross cultural training</i> e mobilità internazionale nelle organizzazioni	»	61
3.1.1. Metodi, modelli e loro adozione	»	62

3.1.2. L'efficacia dei programmi di CCT	pag.	64
3.1.3. Il CCT come processo di apprendimento sociale	»	66
3.2. La competenza cross-cultural nella formazione universitaria: la valenza dell'apprendimento esperienziale	»	69
3.2.1. Aspetti definatori	»	69
3.2.2. Il <i>framework</i> di riferimento	»	70
3.2.3. I benefici sullo sviluppo della competenza <i>cross-cultural</i> degli studenti	»	73
3.2.4. L'impatto sull'intelligenza culturale degli studenti	»	75
3.3. L'analisi in letteratura dell'intelligenza culturale degli studenti universitari	»	76
4. La strategia di sviluppo delle risorse culturalmente intelligenti all'Università di Salerno	»	80
4.1. Il valore di un approccio positivo alla diversità nella formazione manageriale e imprenditoriale	»	80
4.2. L'approccio utilizzato negli insegnamenti di <i>Cross Cultural Management</i> e <i>Cross Cultural Competence</i> all'Università di Salerno	»	82
4.2.1. Lo studio della relazione tra CQ, apprendimento esperienziale e partecipazione ai corsi: un caso pilota sugli studenti dell'Ateneo salernitano	»	89
4.3. Le risorse culturalmente intelligenti: il contributo al vantaggio competitivo delle imprese	»	91
4.4. Dalle strategie di internazionalizzazione delle Università agli spazi di apprendimento inclusivo	»	94
4.5. La creazione di uno spazio di apprendimento inclusivo presso il Dipartimento di Scienze Aziendali – Management Innovation Systems (DISA-MIS)	»	96
4.5.1. Gli studenti UNISA e il 3CLab	»	98
4.5.1.1. Diventare un 3CLabers	»	100
4.5.2. Gli studiosi e il 3CLab	»	102
4.5.2.1. Il tema di ricerca Leadership Across Cultures e il caso di studio Leader-Follower Exchange in Academic Context	»	103
4.5.2.2. Il tema di ricerca Country Talent Pool Composition e il caso di studio A cross-cultural perspective applied to the Talent Diversity at Country level of analysis	»	106
4.5.3. La strategia di internazionalizzazione del 3CLab	»	108

4.5.3.1. Gli <i>study tours</i> come ulteriore forma di apprendimento esperienziale	pag. 111
4.5.3.2. La valutazione dell'intelligenza culturale negli <i>study tours</i> : il caso dello Study Tour Italy	» 113
Appendice	» 116
Bibliografia	» 129

PREFAZIONE

di *Richard L. Griffith**

I have had the pleasure and honor of leading the Institute for Cross Cultural Management (ICCM) for a decade after founding it in 2009. During that time I have seen much of the world, and I am astounded by the amount and pace of change I have viewed traveling country to country. However, there have been a few constants I have noted, the most relevant being the negative framing of cross cultural competence (3C). This is certainly true in the academic literature with all but a smattering of manuscripts focusing on the problems that arise when an individual is NOT fluent in 3C. But it is quite prevalent in day-to-day life as well. I'll be glad to admit that during my travels I often focused on what a person didn't do, rather than see the addition to the equation when 3C was present. It should be no surprise that the book you'll be reading takes a positive stance given the philosophy, focus, and energy of the author, Bice Della Piana.

I have worked with Bice Della Piana for roughly half of my time at ICCM, and her perspective on 3C and the passion she dedicates to the field are noteworthy. Dr. Della Piana founded the Cross Cultural Competence Learning & Education Research Center (3CLab) at the University of Salerno, Italy. This team of scholars and students not only provide much need services to organizations in the region, the team provides the experiential opportunities to acquire and propagate 3C among its members and graduates. These experiences

* Dr. Griffith is the Executive Director of The Institute for Cross Cultural Management at the Florida Institute of Technology. Dr. Griffith provides coaching in global leadership and executive presentations, specializing in presentations conducted abroad. He has served as the Associate Editor of the *European Journal of Psychological Assessment* and the co-editor of *Leading Global Teams*, *Critical Issues in Cross Cultural Management* and *Internationalizing the Organizational Psychology Curriculum*. He is the author of over 100 publications, presentations, and book chapters and has conducted funded research for the Department of Defense examining the assessment and development of cross-cultural competence. His work has been featured in *Time* magazine and *The Wall Street Journal*.

lead to deep expertise on the topic from a classic academic perspective, but also from an applied perspective. I am happy to see Dr. Della Piana dedicated to the authoring of another book on the topic of 3C, as it is sorely needed.

Why is the need for the topic so great? I can provide two of the most pressing reasons here. First is the reaction to the nationalistic movements that are so prevalent in global politics. For quite some time, the global influence of international business was very strong and contact between countries was at an all-time high. However, recently this trend has reversed, and we see a contraction of countries as they have begun to look inward instead of outward. I am often asked if 3C is relevant in these contemporary conditions and my answer has been that I believe 3C has never been more relevant. It is crucial that leaders are well versed in 3C so they may avoid stereotypical responses to what are difficult conversations. The second reason for a focus on 3C is the magnitude of the problems facing our planet. Issues such as global climate change are simply too big for any one company or country to tackle alone. Scientists from around the globe will need to work together to solve these problems, and will need to understand how cultural norms and assumptions can influence decision making and problem solving. These are just two reasons 3C is still relevant and the book will introduce more and lead the reader to see where 3C may be beneficial in their own endeavors.

The book examines 3C and the high impact areas of decision making and innovation, both of which are critical factors in the success of any organization. The literature in this area is growing and Dr. Della Piana is an expert in these fields as they pertain to international business. Rather than simply examining the issues that arise the book takes the next step of discussing training methods and best-practices to ensure training success that will ultimately improve individual and organizational performance. Perhaps most importantly, the book discusses the timeframe for this training. Rather than waiting until individuals enter the workforce, the book discusses how basic 3C skills can be acquired through training available at the university. Not only does this approach ensure organizations are hiring people with a critical 21st century competency, it capitalizes on early education and training, which the scientific literature has shown to be a more effective approach. Timing is everything, and introducing these concepts during university years will lead to superior outcomes. By sharing the approach through this book, Dr. Della Piana provides a scalable roadmap for other universities wishing to incorporate 3C into the curricular and co-curricular activities. I see a broad audience for the book as it provides value to talent management professionals, but also to university administrators who shape policy, and the professionals who run the international offices and mobility programs of universities. Because the members of the 3C Lab design

the training, deliver it, evaluate its success and administer all the training support logistics, the students who take part in the 3C Lab will develop deep expertise. These students will be primed to step into international roles, and will have a better sense of how talent management integrate into business.

Overall, this book will be a tremendous resource for scholars in the 3C and international business fields, but I believe the audience will be much wider. I also believe the book will be impactful, as everything Dr. Della Piana attempts she brings an enormous amount of energy and passion to, and this book is no exception.

INTRODUZIONE

I contesti decisionali multiculturali richiedono abilità specifiche per interpretare i diversi fattori, spesso simultanei, che possono influenzare il processo decisionale e la decisione finale in sé. Le risorse culturalmente intelligenti possono attivamente utilizzare le loro potenzialità in tali contesti.

La maggior parte delle discussioni sulle interazioni che avvengono in contesti multiculturali iniziano con una definizione di cultura (Black e Mendhenall, 1990). Nella loro classica review della letteratura sulla cultura, Kluckhohn e Kroeberg (1952) citarono oltre 160 definizioni di cultura. Essi conclusero che la cultura consiste in modelli di comportamento che vengono acquisiti ed espressi da simboli nel tempo, generalmente condivisi all'interno di un gruppo e trasmessi ai nuovi membri del gruppo per servire come guida cognitiva o modello per azioni future. Pertanto tali tipi di interazione avvengono tra persone che hanno schemi cognitivi, modelli di comportamento e di credo diversi per interpretare il mondo (Triandis et al., 1972).

Nell'attuale contesto economico globale, le interazioni cross-cultural hanno sostenuto una straordinaria evoluzione della nostra consapevolezza dell'importanza di saper decidere in contesti decisionali multiculturali. Risolvere dilemmi associati a differenze culturali – i dilemmi culturali – viene concepito come lo scopo principale della formazione manageriale e imprenditoriale che ha ad oggetto la competenza cross-cultural: *Cross Cultural Management Education*. Essa consente a chi interagisce con persone di cultura diversa di apprendere quelle capacità che facilitano un'efficace interazione riducendo potenziali incomprensioni e probabili comportamenti inappropriati. La maggior parte della letteratura sulle competenze dei manager globali ha spesso focalizzato l'attenzione sul *being side*, ossia sul loro essere. In realtà, tali competenze dovrebbero essere focalizzate sul lato *doing side*, ossia sul comportamento effettivo delle persone nell'interazione cross-cultural

(Regan e Fazio, 1977; Thomas, 2006; Thomas et al., 2008). A tal riguardo, la definizione di competenze utilizzata da Buckler e Poutma (2010, p. 832) sembra particolarmente utile ad evidenziare la rilevanza dell'intenzione ad agire: «*as capabilities to perform effectively (in a cross-cultural situation, as a transnational manager), which consist of knowledge, skills, abilities, personality, and behavioural repertoires. These building blocks express a potential but also an intent to act*».

L'intenzione ad agire in situazioni caratterizzate da multiculturalità può essere fortemente influenzata dalla valenza positiva o negativa che viene associata alle differenze culturali.

Il tema degli aspetti positivi delle differenze culturali e il suo potenziale impatto sulla formazione manageriale e imprenditoriale è relativamente nuovo in letteratura (tra gli altri, Stahl et al., 2010). Nell'ottica della *Positive Organizational Scholarship*, i discenti – studenti, manager, imprenditori e policy makers – vengono incoraggiati dai *cross-cultural educators* a minimizzare l'attenzione sugli aspetti negativi e massimizzarla su quelli positivi al fine di individuare strategie utili alla costruzione di ponti tra le culture coinvolte in un contesto decisionale multiculturale.

Il contributo principale di questo libro è sostenere lo sviluppo della valenza positiva della diversità culturale nella formazione manageriale e imprenditoriale con particolare riguardo alla formazione universitaria. In particolare, pone attenzione alla visione “positiva” della risoluzione dei dilemmi culturali partendo dai problemi di coloro che li “vivono”, vale a dire: gli studenti quando interagiscono con studenti di altri paesi; i docenti quando parlano con i loro studenti e con colleghi di altra cultura; i manager quando gestiscono i team multiculturali *face-to-face* o virtuali; gli imprenditori quando negoziano con la controparte straniera e i responsabili politici che lavorano su politiche pubbliche dedicate all'integrazione di culture diverse.

Dopo una necessaria disamina dello stato dell'arte in letteratura sulle influenze della cultura negli studi sull'impresa, i capitoli centrali si focalizzano sullo sviluppo della competenza cross-cultural e dell'intelligenza culturale in quanto costrutti utili a conferire una visione più dinamica dell'interazione tra persone di cultura diversa perché centrati sulle capacità potenziali e sul loro uso “attivo”, traducendole in un comportamento con un forte riferimento all'efficacia. Tale aspetto dinamico è incorporato nella dimensione comportamentale della competenza cross-cultural e nella dimensione metacognitiva dell'intelligenza culturale (Bücker e Poutsma, 2010, p. 837).

La coniugazione tra l'osservazione e l'esperienza, l'uso attivo delle capacità potenziali e, prima ancora, la cultura dell'inclusione in ambito educativo viene enfatizzata nell'ultimo capitolo del libro. Tale complessa coniugazione

rappresenta il fondamento della strategia di sviluppo delle risorse culturalmente intelligenti attiva all'Università di Salerno, prima ad avere in Italia un laboratorio di ricerca sul tema.

Il discorso sulle competenze necessarie per operare in contesti decisionali multiculturali termina con una conversazione – iniziata nel 2015 e ancora oggi vivida e continuamente aperta a nuovi spunti di riflessione accademica e pratica – con il prof. Richard Griffith, Executive Director dell'Institute for Cross Cultural Management (ICCM) del Florida Institute of Technology (USA). L'idea nacque dal desiderio di interagire con un accademico – Professore di Industrial Organizational Psychology – e al tempo stesso con un professionista – Direttore dell'ICCM – ossia una persona attivamente impegnata nella formazione a studenti, manager, imprenditori, decisori pubblici, forze militari e, dunque, nella gestione pratica di contesti decisionali multiculturali.

A mio padre

La dissonanza culturale è stata la mia prima esperienza di crescita. Ringrazierò per sempre mio padre per questo.

Lui imprenditore, io ancora studentessa. Lavoravamo insieme e mi resi ben presto conto che le nostre contrapposte visioni del lavoro, e della vita, mi stringevano, mi chiudevano la mente.

Pensai che stavo vivendo un'esperienza negativa e non mi sentivo fortunata per questo. Fu la svolta!

In quel momento, ma non lo sapevo ancora, stavo iniziando a conoscere quello che sarebbe stato il carburante della mia modalità di conoscere ciò che mi circonda.

Cercavo "altre visioni" della vita e del lavoro, che mi stimolassero e aprissero la mente.

Cercavo "altre culture", volevo fortemente acquisirne gli aspetti positivi.

A mio figlio Vincenzo,

affinché il rispetto e la curiosità intellettuale verso gli altri rappresentino l'incessante fonte della sua motivazione alla crescita personale.

Ai 3CLabers,

Alessio, Alfonso, Annalaura, Bianca, Bice, Cecilia, Elena Sofia, Francesco, Ilaria, Leslie, Luca, Mariadomenica, Morena, Olga, Sabina e Stefania affinché le loro commessioni continuino a raccontare il mistero delle unicità delle storie in un armonico stare insieme.

A chi ha creduto e che crede,

affinché si continui a raccontare della bellezza della diversità culturale

1. L'ANALISI DEL CONTESTO SOCIO-CULTURALE NEGLI STUDI SULL'IMPRESA

1.1. Cultura e studi manageriali

Negli ultimi decenni la globalizzazione ha stimolato un crescente interesse nelle problematiche inerenti alla prospettiva cross-cultural applicata agli studi manageriali e, in particolare, in relazione alla diversità delle pratiche di management tra diverse Culture e Paesi (Werner, 2002; Tsui et al., 2007). Il crescente numero di pubblicazioni relative a questa prospettiva dimostra come negli anni si sia sviluppata una grande attenzione nei confronti di tale area di studi e, dunque, una maggiore consapevolezza della necessità di approfondirla attraverso una più ampia comprensione dei contesti di business internazionali nonché delle relative sfide ad essi associati.

Le prime ricerche sulla prospettiva cross-cultural applicata agli studi manageriali risalgono agli anni Settanta. Svolte da Schollhammer (1969), Aji-feruke e Boddewyn (1970), Kraut (1975), e Negandhi (1975) esse hanno fornito i primi orientamenti metodologici e teorici che hanno poi contribuito alla nascita degli studi manageriali comparativi come campo di ricerca autonomo. Nello stesso decennio, grazie a una moltitudine di studi comparativi tra i modelli manageriali applicati negli USA e la loro implementazione all'estero, la validità di un modello manageriale universale – anche detta ipotesi di convergenza – è stata messa in discussione e si è avvalorata invece l'ipotesi di divergenza delle pratiche manageriali, ovvero della differenziazione negli stili di management in relazione alla diversità culturale. Nonostante ciò, in questa decade, la maggior difficoltà da parte degli studiosi è basata sulla mancanza di una definizione di “cultura” condivisa. Sebbene diversi studiosi abbiano proposto le proprie definizioni, queste sono state spesso rigettate poiché manchevoli nel cogliere degli aspetti che risultassero determinati e definitivi al punto tale da ottenere il consenso comune: tale