

L'impatto della cultura nazionale sulla propensione individuale al cambiamento organizzativo. Un'analisi empirica cross-culturale.

GIACOMO SILVESTRI
IOSI, Università Bocconi
Area Organizzazione e Personale, SDA Bocconi
Via Bocconi 8
20136 Milano, Italia
Tel: 39.2.5836.6914
Fax: 39.2.5836.6883
giacomo.silvestri@sdabocconi.it

FABRIZIO MONTANARI
Università di Modena e Reggio Emilia
Area Organizzazione e Personale, SDA Bocconi
Via Bocconi 8
20136 Milano, Italia
Tel: 39.2.5836.2645
montanari.fabrizio@unimore.it

L'impatto della cultura nazionale sulla propensione individuale al cambiamento organizzativo. Un'analisi empirica cross-culturale.

Il presente studio ha lo scopo di investigare la rilevanza degli aspetti culturali negli interventi di cambiamento organizzativo in azienda, dal momento che i primi possono influire anche in modo rilevante tanto sui fenomeni di resistenza al cambiamento quanto sugli approcci di sviluppo organizzativo da impiegare (Johnson & Golembiewski, 1992; Jaeger, 1986).

La cultura è un elemento da considerare nell'affrontare le sfide della vita dell'impresa dato che partecipa alla definizione di molteplici aspetti aziendali, quali lo stile di management, le pratiche organizzative e in generale tutti i comportamenti di risposta dell'azienda all'ambiente circostante. A tale elenco è possibile aggiungere anche gli interventi trasformativi e di sviluppo organizzativo.

L'idea alla base del presente studio è che la cultura nazionale partecipi, agisca ed influenzi il processo di formazione della propensione individuale al cambiamento, modificando le risposte comportamentali al fenomeno trasformativo.

E' su tali considerazioni che è stata svolta un'indagine teorica ed empirica al fine di "scoprire" il nesso tra cultura nazionale e resistenza al cambiamento organizzativo. Nei successivi paragrafi si introduce prima il concetto di resistenza al cambiamento per poi indicare i principali studi sulle sue determinanti, tra le quali anche la cultura organizzativa; dopo averne tracciato rapidamente i contorni concettuali si esaminano le relazioni tra cultura nazionale ed interventi di sviluppo organizzativo. Dalle precedenti evidenze della letteratura si propone quindi un modello di analisi delle resistenze al cambiamento organizzativo che viene successivamente testato empiricamente.

Cambiamento organizzativo e resistenza

La letteratura in materia organizzativa è abbondante di definizioni di cambiamento organizzativo. Gran parte degli studiosi concordano nel ritenere che ci si possa riferire ad esso come a mutamenti pianificati o deliberati, compiuti per modificare il funzionamento del sistema organizzativo globale o dei suoi sottosistemi, alla ricerca

di un'efficacia sempre maggiore (Salvemini, 1981). Quanti hanno studiato i fenomeni di cambiamento organizzativo dal punto di vista del processo di governo o degli effetti ad esso collegati, si sono trovati concordi nel riconoscere ad un altro fenomeno, la resistenza al cambiamento, una posizione di centralità nel determinare successo o insuccesso degli eventi trasformativi.

Entra in gioco quindi una nuova variabile, la resistenza individuale al cambiamento organizzativo (d'ora in poi RAC), intesa come fenomeno fisiologico con cui gli individui valutano il costo e il beneficio del cambiamento in atto (Giangreco, 2001). In altre parole la resistenza è una forma di dissenso organizzativo ad un processo (o a pratiche) di cambiamento che l'individuo considera sgradevole o non piacevole o inopportuno sulla base delle valutazioni personali e/o di gruppo. La RAC si manifesta con azioni individuali o collettive non istituzionalizzate e può assumere la forma di comportamenti non violenti attivi, passivi o indifferenti" (Giangreco, 2001).

La letteratura in materia di gestione del cambiamento è ricca di numerosi studi che hanno identificato differenti determinanti della RAC. Pardo del Val e Fuentes (2003), sulla base di una precedente analisi compiuta da Rumelt (1995), hanno realizzato un studio sulle cause della RAC, distinguendo le due fasi di formulazione ed implementazione del cambiamento.

Per quanto riguarda le fonti della resistenza ed inerzia nella fase di formulazione del cambiamento, si distinguono tre distinti gruppi di fattori.

Il primo gruppo identificato si riferisce alla distorsione nella percezione, alle barriere interpretative e alle vaghe priorità strategiche. Esso include:

- Miopia o incapacità dell'impresa di osservare il futuro con chiarezza (Barr, 1992; Krüger, 1996; Rumelt, 1995);
- Rifiuto di accettare le informazioni che non si aspettano o desiderano (Barr, 1992; Starbuck, 1978);
- Perpetuazione delle proprie idee benché la situazione sia cambiata (Zeffane, 1996);
- Implicite supposizioni che non considerano in modo adeguato la realtà tendendo anche a distorcerla (Starbuck, 1978);
- Barriere comunicative che portano alla distorsione delle informazioni (Hutt, 1995);
- Silenzio organizzativo: rappresenta un limite al flusso di informazioni in quanto gli individui non manifestano i propri pensieri e di

conseguenza vengono prese decisioni senza i necessari dati (Morrison e Milliken, 2000; Nemeth, 1997);

Il secondo gruppo prende in esame i motivi di una bassa motivazione nei confronti del cambiamento:

- Costi diretti del cambiamento (Rumelt, 1995);
- Cannibalizzazione dei costi: l'adozione del cambiamento appare come un sacrificio analizzando il rapporto costi/benefici (Rumelt, 1995);
- Il confronto tra i benefici garantiti dal cambiamento e gli alti costi che esso comporta non risulta positivo (Rumelt, 1995);
- Fallimenti passati che hanno lasciato un'immagine negativa per future trasformazioni (Lorenzo, 2000);
- Interessi diversi tra impiegati e management (Waddell e Sohal, 1998);

La mancanza di risposte creative rappresenta il terzo ed ultimo gruppo di fonti:

- Cambiamenti ambientali veloci e complessi che non permettono un'analisi adeguata della situazione (Ansoff, 1990; Rumelt, 1995);
- Rassegnazione o tendenza a credere che gli ostacoli siano inevitabili (Rumelt, 1995);
- Visione strategica inadeguata o mancanza di un chiaro coinvolgimento del management al cambiamento (Rumelt, 1995; Waddell e Sohal, 1998).

Per quanto riguarda le fonti di resistenza e inerzia nella fase di implementazione del cambiamento, si distinguono due distinti gruppi di fattori.

Il primo gruppo esamina gli aspetti politici e culturali del cambiamento:

- Il clima della fase di implementazione e la relazione tra i valori esistenti nell'organizzazione e quelli nuovi proposti dal cambiamento: in presenza di un clima aziendale turbolento e di un contrasto tra i valori del cambiamento e quelli dell'organizzazione, si avrà come risultato l'opposizione al cambiamento (Klein e Sorra, 1996; Schalk, 1998);

- Resistenza da parte dei reparti che risentirebbero dell'introduzione del cambiamento (Beer e Eisenstat, 1996; Beer, 1990; Rumelt, 1995);
- Disaccordo forte e definitivo da parte di alcuni gruppi relativamente alla natura del problema con conseguente presentazioni di proposte alternative (Klein e Sorra, 1996; Rumelt, 1995; Zeffane, 1996);
- Valori profondamente radicati e fedeltà emotiva (Krüger, 1996; Nemeth, 1997; Strebel, 1994);
- Dimenticare la dimensione sociale del cambiamento (Lawrence, 1954; Schalk, 1998).

L'ultimo gruppo comprende generali caratteristiche della resistenza:

- Inattività della leadership, dovuta alla paura dell'incertezza o del cambiamento dello status quo (Beer e Eisenstat, 1996; Burdett, 1999; Hutt, 1995; Kanter, 1989; Krüger, 1996; Maurer, 1996; Rumelt, 1995);
- Legame con la routine (Hannan e Freeman, 1984; Starbuck, 1978);
- Problemi di azione, specificatamente legati alla difficoltà di decidere chi debba muoversi per primo o di gestire i free-riders (Rumelt, 1995);
- Mancanza delle necessarie capacità per l'implementazione del cambiamento (Rumelt, 1995);
- Cinismo (Maurer, 1996; Reichers, 1997).

Resistenza al cambiamento organizzativo e cultura

Ai fini di questo paper è interessante notare che la variabile culturale viene spesso considerata come rilevante nello spiegare il fenomeno della resistenza (Tichy e Devanna, 1989; Jones, Kirkman e Shapiro, 2000; Giangreco, 2001; Pardo del Val e Martínez Fuentes, 2003).

Prima di richiamare la letteratura che esamina il legame tra i due costrutti, può essere opportuno chiarire il concetto di cultura organizzativa.

Numerosi autori hanno già notato come il termine cultura si possa prestare a numerose e differenti interpretazioni (Bodega, 1997), e come tale sia stato definito

in maniera differente da diverse scienze sociali (antropologia, etnologia, psicologia, sociologia, ecc.).

Ciò che importa ai fini di questo scritto non è tanto la questione semantica o epistemica, quanto piuttosto la sua fondamentale rilevanza nell'influenzare i principali fenomeni organizzativi. Quando la parola "cultura" viene associata ad un'altra parola "organizzazione", si rischia sovente di generale confusione concettuale. C'è spesso convergenza nel convenire che la cultura esista ed abbia effetti rilevanti, ma altrettanta divergenza nel condividere cosa essa sia. Tra i significati più ricorrenti associati al concetto di cultura si possono ricordare: comportamenti usati regolarmente quando le persone interagiscono, come ad esempio il linguaggio utilizzato e i rituali comportamentali (Goffman 1959, 1967; Van Maanen, 1979); le norme che si sviluppano in un gruppo di lavoro (Homans, 1950); i valori dominanti di un'organizzazione (Deal e Kennedy, 1982); la filosofia che guida la politica aziendale nei confronti dei clienti o dei dipendenti (Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981); le regole del gioco per rimanere all'interno di un'organizzazione (Schein, 1978; Ritti e Funkhouser, 1982); la sensazione o atmosfera che l'organizzazione comunica tramite l'aspetto e le modalità di interazione tra i membri dell'organizzazione e gli altri stakeholder (Tagiuri e Litwin, 1968).

Ancora, la cultura può essere definita come una "programmazione mentale collettiva", parte rilevante del condizionamento individuale, condivisa dai membri di uno stesso contesto culturale quale un Paese, un gruppo o una religione, che differisce da quella propria di altri contesti (Hofstede, 1980). Le persone appartenenti ad una stessa realtà culturale condividono, infatti, valori, assunti, credenze e significati, che sono il risultato di esperienze comuni rilevanti della storia e dei principi etici. L'insieme di questi elementi costituisce il "contesto sociale di riferimento", ossia punti di vista comuni tra i membri di una cultura che agiscono come guide, limiti e confini alla selezione di specifici comportamenti: l'interazione tra la cultura e l'agire umano dunque è incessante nella vita degli individui.

Negli studi manageriali che per anni hanno indagato il ruolo della cultura nell'organizzazione, questa interpretazione del concetto culturale è alla base della prospettiva culture-bound che, diversamente da quella culture-free, attribuisce alla cultura un ruolo di primaria importanza nella definizione delle pratiche in azienda. Tale prospettiva, infatti, sostiene che il management non sia un'attività basata su

principi universali, ma sia piuttosto determinato implicitamente dalla cultura dello specifico Paese di riferimento.

Principale esponente di tale determinismo culturale è Hofstede, che in uno studio condotto tra il 1967 e il 1983 in quaranta Paesi diversi con 116.000 questionari raccolti, dimostra l'influenza della cultura nazionale su alcuni caratteri dell'organizzazione attraverso l'emergenza di quattro dimensioni culturali: la distanza di potere che indica fino a che punto la società accetta che il potere all'interno delle istituzioni o delle organizzazioni sia distribuito in modo iniquo; l'avversione all'incertezza che indica fino a che punto una società si senta minacciata dall'incertezza e dalle situazioni ambigue; il grado di collettivismo o individualismo, il grado di mascolinità, in termini di assertività, accumulo di ricchezze e denaro, mancata cura del prossimo e della qualità della vita.

Le molteplici prospettive interpretative del concetto di cultura si riflettono nella varietà di studi che hanno indagato la relazione tra cultura e resistenza al cambiamento organizzativo.

Secondo Tichy e Devanna (1989) la cultura riveste due distinti ruoli durante il processo di formazione della resistenza: per prima cosa essa agisce come un filtro culturale che genera una percezione selettiva degli avvenimenti, mettendo in risalto alcuni valori fondanti l'azienda e definisce ciò che le persone distinguono come perseguibile e ciò che percepiscono come deviante. La variabile culturale impatta poi sul clima organizzativo e sulla tendenza ad ancorarsi alle abitudini passate: una bassa predisposizione ai mutamenti in azienda, infatti, si presenta solitamente in culture conformiste, dove non vi è un clima adatto al cambiamento e dove la regressione verso il passato e i vecchi modi di fare le cose creano sicurezza negli individui.

Jones, Kirkman e Shapiro (2000) raggruppano le molteplici fonti della resistenza in tre categorie fondamentali coincidenti con il grado di fiducia verso il top management aziendale, il grado di tolleranza al cambiamento e i valori culturali. Mentre la fiducia è intesa come la propensione di una parte ad essere vulnerabile alle azioni di un'altra parte e la scarsa tolleranza al cambiamento si riferisce alla paura individuale di non essere in grado di sviluppare nuove abilità e adottare nuovi comportamenti richiesti nell'ambiente di lavoro, i valori culturali sono definiti come modelli di condotta che riflettono le generali credenze di ciò che è giusto o sbagliato nelle società. Secondo gli autori questi ultimi sono da considerarsi la primaria fonte d'influenza dei comportamenti individuali negli interventi di cambiamento

organizzativo: la nascita di resistenza nei processi trasformativi, infatti, è legata profondamente alla poca coerenza tra la cultura condivisa dagli individui e i valori contenuti nelle iniziative manageriali promosse nel cambiamento.

Significativi sono anche i risultati dello studio di Giangreco (2001) che dimostra come la RAC dipenda non solo dalle caratteristiche individuali o dagli aspetti oggettivi del mutamento ma anche dalla cultura del Paese e dell'organizzazione. La percezione del contesto culturale di riferimento contribuisce, infatti, direttamente o indirettamente, a determinare gli atteggiamenti e i comportamenti di risposta degli individui: i valori, i miti e le consuetudini dell'organizzazione impattano sui comportamenti di resistenza al cambiamento organizzativo.

Altri autori ancora si concentrano sulla fase di implementazione del cambiamento imputando gli antecedenti alla formazione della resistenza, oltre che a motivi politici, anche a ragioni culturali quali, l'incompatibilità tra i valori nuovi e valori tradizionalmente accettati all'interno dell'organizzazione; il disaccordo tra i membri dell'organizzazione circa la natura del problema e le sue possibili soluzioni; la presenza di valori profondamente radicati in azienda difficili da modificare (Pardo del Val e Martínez Fuentes, 2001).

Judson (1991) individua nella cultura un antecedente alla formazione degli atteggiamenti al cambiamento. In tale modello la cultura, intesa in termini norme e valori, assume una rilevanza particolare poiché agisce sull'individuo in un duplice modo. Se da una parte essa è responsabile della definizione degli atteggiamenti iniziali verso il cambiamento, dall'altra media la relazione tra la disposizione a cambiare e lo sviluppo di comportamenti di risposta al cambiamento in atto.

Cultura nazionale e resistenza al cambiamento organizzativo

Più scarsa ed eterogenea è invece la letteratura che indaga il fenomeno della resistenza al cambiamento organizzativo in relazione ai differenti contesti di cultura nazionale. Tali studi hanno studiato le ragioni per cui gli interventi di sviluppo organizzativo implementati in ambito aziendale possono fallire in alcuni Paesi ed essere di successo in altri contesti.

A tale proposito l'analisi più significativa è quella condotta da Tannenbaum e Davis nel 1969 e testata successivamente da Jaeger (1987). L'idea di base degli autori è riconducibile al fatto che sia possibile attribuire specifici "valori" agli interventi di sviluppo e cambiamento organizzativo, i quali definiscono degli orientamenti che, se

accettati e assunti dagli individui, conducono all'efficacia e al successo dei progetti di mutamento e dunque ad una bassa resistenza a questo fenomeno. Gli autori ancorano poi questi orientamenti agli indicatori culturali identificati da Hofstede (1980), che caratterizzano in generale i contesti socio-culturali. Secondo gli autori, i tredici valori attribuiti ai progetti di cambiamento sono riconducibili alle seguenti dimensioni culturali:

- ✓ basso potere di distanza, essenziale per implementare interventi trasformativi di successo, dal momento che consente alle persone operanti in azienda a livelli gerarchici diversi di poter interagire apertamente al fine di affrontare insieme le sfide portate dal processo di mutamento;
- ✓ bassa avversione all'incertezza, giudicata necessaria poiché permette alle persone di affrontare la realtà, discutere e risolvere i problemi quotidiani piuttosto che sfuggire ad essi per la paura dell'ignoto;
- ✓ bassa mascolinità: un alto livello di tale indice, d'altra parte, preclude e impedisce agli individui di manifestare apertamente i loro sentimenti, di condividerli con gli altri e di affrontare insieme gli eventuali problemi e disagi derivanti dal cambiamento stesso;
- ✓ medio individualismo: il valore medio è giustificato dal fatto che mentre un alto grado di individualismo è incompatibile con l'enfasi sulla collaborazione e sull'accettazione delle differenze individuali presente in generale negli interventi di sviluppo e cambiamento organizzativo, un basso punteggio di tale indicatore può generare il rischio del "group think" e condurre ad una scarsa assunzione delle responsabilità personali da parte degli individui.

I precedenti punti di analisi sono ripercorsi anche nel presente progetto: mentre a livello individuale sarà studiata la propensione delle persone ad accettare interventi di cambiamento, a livello aziendale si determineranno quali aspetti strutturali e organizzativi impattano sulla formazione della disposizione personale ad accettare mutamenti nell'impresa. In tutto ciò la cultura nazionale giocherà un ruolo strategico: è solo attraverso la sua comprensione che sarà possibile spiegare eventuali differenze di atteggiamenti, reazioni e comportamenti assunti dagli individui nei diversi contesti culturali.

La domanda di ricerca

L'obiettivo di questa ricerca è approfondire il ruolo strategico che la cultura nazionale può avere negli interventi di cambiamento organizzativo. In particolare, si cercherà di capire se alcune delle variabili che normalmente vengono considerate dalla letteratura di riferimento come importanti determinanti della propensione individuale al cambiamento hanno effetti diversi a seconda del Paese in cui ci si trova. In altre parole, si vuole verificare se gli effetti di queste variabili sulla propensione individuale al cambiamento sono influenzati dalla cultura nazionale.

A tal fine, sono state scelte due aziende che operano nello stesso settore (produzione d'abbigliamento), appartengono allo stesso gruppo industriale, ma sono localizzate in due Paesi diversi: l'Italia e la Romania. Per ciascun Paese è possibile delineare i principali caratteri culturali sulla base delle dimensioni identificate da Hofstede (1980). Le caratteristiche principali dei due Paesi considerati sono riportate nella tabella seguente.

Tabella 1: Le macroregioni fondanti l'indagine

Italia	Romania
Medio/bassa distanza di potere Media avversione all'incertezza Individualismo Orientamento maschile	Alta distanza di potere Alta avversione all'incertezza Collettivismo Orientamento femminile

La prima determinante della propensione al cambiamento considerata è stata la centralizzazione, cioè il grado di distribuzione del potere tra le varie posizioni nell'organizzazione. Un alto livello di centralizzazione indica che il potere decisionale è concentrato nelle mani del vertice aziendale e si riflette nell'impresa in termini di attenzione alla disciplina, bassa autonomia, alta standardizzazione e rigoroso controllo. In letteratura è stato spesso ribadito come all'aumentare del livello di centralizzazione la propensione individuale al cambiamento organizzativo tenda a diminuire (Coch e French, 1948; Olson, Walker e Ruekert, 1995). Infatti, nei contesti molto centralizzati risulta difficile introdurre idee nuove e innovative, in quanto queste richiedono un continuo flusso di scambio di informazioni tra tutti i livelli e le posizioni aziendali e un clima di supporto e di accettazione di decisioni rischiose, caratteristiche tipiche invece di una struttura organizzativa partecipativa. Per quanto riguarda le influenze della cultura sulla relazione centralizzazione-propensione al cambiamento, si può ipotizzare che il suo effetto negativo sulla

propensione al cambiamento sia meno marcato nei Paesi di influenza russa rispetto all'Italia. Ciò è giustificabile dal fatto che la Romania, come tutti i Paesi di influenza russa, sia caratterizzata da un'alta distanza di potere e un elevato grado di collettivismo (Hofstede, 1980; Bollinger, 1989). Pertanto, l'elevata stratificazione del potere genera negli individui un forte bisogno di dipendenza verso le posizioni dei superiori e una legittimazione del comportamento autoritario e contemporaneamente il maggior grado di collettivismo si riflette a livello organizzativo attraverso un minore bisogno di autonomia e di iniziative individuali, legittimando ulteriormente la presenza di una forte centralizzazione decisionale in azienda. Pertanto:

Ipotesi 1: Ceteris paribus, la relazione negativa esistente tra la centralizzazione e la propensione individuale al cambiamento organizzazione è minore in Romania

La formalizzazione è legata all'esistenza di regole formali e si manifesta in azienda nel livello di autorità gerarchica. Gli studi riguardanti gli effetti della formalizzazione sulla propensione individuale al cambiamento non hanno evidenziato risultati univoci (Miller e Friesen, 1984). Tuttavia, la maggior parte degli studiosi concorda nel ritenere che il grado di formalizzazione normalmente agisca come un ostacolo all'introduzione di cambiamenti in azienda, dal momento che limita il desiderio di autonomia decisionale e operativa degli individui (Zaltman, Duncan e Holbek, 1973).

Per quanto riguarda gli effetti della cultura, anche in questo caso si può ragionevolmente ipotizzare che gli effetti negativi della formalizzazione sulla propensione al cambiamento saranno minori in Romania che in Italia. Infatti, come già osservato per la centralizzazione, i Paesi di influenza russa registrano valori molto alti per quanto riguarda l'avversione all'incertezza. Questa avversione si traduce in ambito organizzativo nella preferenza per regole e procedure, intese come segno di quotidianità e di sicurezza, rispetto all'autonomia e alla discrezione. E' probabile, quindi, che in tali realtà all'aumentare del grado di formalizzazione la propensione individuale al cambiamento diminuisca in modo poco profondo: il desiderio di autonomia decisionale e operativa delle persone, ritenuto necessario al fine di progettare e implementare interventi organizzativi di successo, è poco diffuso nell'impresa e non viene limitato dalla definizione di regole e procedure,

come invece avviene nei Paesi con debole controllo dell'incertezza (Newman e Nollen, 1996).

Ipotesi 2: Ceteris paribus, la relazione negativa esistente tra la formalizzazione e la propensione individuale al cambiamento organizzazione è meno marcata in Romania.

La fiducia può essere definita uno stato psicologico che comporta l'intenzione di accettare un certo livello di vulnerabilità basato su aspettative positive circa le intenzioni e i comportamenti della controparte. In ambito organizzativo, secondo il modello di McKnight e Chervany (1996) l'intenzione individuale a fidarsi genera comportamenti basati sulla fiducia, intesi come "la misura nella quale una parte si pone volontariamente in una condizione di dipendenza da un'altra (...), con un senso di relativa sicurezza anche se sono possibili conseguenze negative". La fiducia, infatti, influenza il livello di cooperazione tra gli individui, il grado di coinvolgimento della controparte nei processi decisionali e dunque può influenzare positivamente la propensione a cambiare.

I Paesi di influenza russa sono caratterizzati da un forte orientamento femminile e da un alto livello di collettivismo, i quali tendono ad enfatizzare maggiormente l'importanza dei rapporti personali piuttosto che quella del raggiungimento del successo individuale, come invece accade nelle culture con un orientamento maschile (Harris e Dibben, 1999). Quindi, in Paesi come la Romania, caratterizzati da un forte orientamento femminile e da collettivismo, l'effetto positivo della fiducia sulla propensione a cambiare potrebbe essere maggiore.

Ipotesi 3: Ceteris paribus, la relazione positiva esistente tra la fiducia e la propensione individuale a cambiare è maggiore in Romania.

Metodologia

Al fine di testare le ipotesi elaborate nel paragrafo precedente, è stato somministrato un questionario ai dipendenti (operai e prima linea di responsabilità, cioè caporeparto e/o responsabili produttivi) di due aziende di produzione d'abbigliamento appartenenti allo stesso gruppo industriale, ma localizzate in contesti socio-culturali diversi: una in Italia e l'altra in Romania. Più precisamente, l'azienda italiana ha 83 dipendenti, mentre quella rumena 110, per un totale di 193 osservazioni.

Il questionario è stato costruito utilizzando alcune scale individuate dall'analisi della letteratura di riferimento. In particolare, per quanto riguarda la variabile dipendente si è fatto riferimento alla scala di misurazione proposta da Giangreco (2001). Per le variabili indipendenti del modello, invece, sono state utilizzate la scala di Ferrel e Skinner (1988) per la centralizzazione e la formalizzazione, la scala di Miller (1967) per l'alienazione e la scala di Cook e Wall (1980) per la fiducia.

Infine, nell'indagine sono state anche introdotte alcune variabili di controllo quali l'inquadramento organizzativo e l'anzianità aziendale.

Risultati

Innanzitutto, è stata condotta un'analisi fattoriale esplorativa sugli item della scala utilizzata per misurare la propensione individuale al cambiamento (Giangreco, 2001) che, come si può notare nella tabella 2, ha evidenziato l'esistenza di due dimensioni latenti denominate rispettivamente consenso e critica al cambiamento organizzativo.

Pertanto, abbiamo identificato due variabili dipendenti che non risultano essere correlate tra loro ($R=-0,48$): il "consenso al cambiamento organizzativo", ottenuta raggruppando gli item 2, 5, 6 e 7 (alpha di Cronbach pari a 0,81), e la "critica al cambiamento organizzativo", ottenuta raggruppando gli item 8, 9 e 10 (alpha di Cronbach pari a 0,69).

Tabella 2. Analisi fattoriale esplorativa: Factor loadings e alpha di Cronbach

ITEM	Fattori	
	Consenso	Critica
2: Coopero attivamente alla realizzazione dei cambiamenti	,677	
5: Tento spesso di convincere gli altri sulle opportunità offerte dal cambiamento	,890	
6: Sostengo attivamente i cambiamenti nelle discussioni pubbliche	,867	
7: Compio grandi sforzi in modo che i miei colleghi comprendano i cambiamenti	,774	
8: Sono critico rispetto al cambiamento nelle discussioni pubbliche		,715
9: Sono critico con i miei superiori circa i cambiamenti		,869
10: Sostengo le azioni dei miei colleghi di lavoro contro il cambiamento		,637
Alpha di Cronbach	0,81	0,69

Inoltre, i risultati dell'analisi ANOVA hanno mostrato come entrambe le variabili presentino valori differenti a seconda del contesto nazionale in cui ci si trova: $F=18,858$ e $p=.000$ per il consenso e $F=5,747$ e $p=0,003$ per la critica. Questi risultati dimostrano, dunque, come la propensione individuale al cambiamento presenti valori significativamente differenti nel contesto rumeno e in quello italiano.

Per quanto riguarda le ipotesi della ricerca, si è proceduto ad effettuare quattro analisi di regressione, tenendo separato il caso italiano da quello rumeno.

Considerando la variabile dipendente "consenso al cambiamento organizzativo", i risultati ottenuti sembrano verificare le ipotesi 1 e 2. Infatti, mentre in Italia la centralizzazione rappresenta un ostacolo alla propensione individuale al cambiamento, in Romania questa variabile agisce come spinta alla sua crescita. Lo stesso discorso vale per la formalizzazione: in Italia questo fattore non sembra essere rilevante, in Romania si e addirittura con un'accezione positiva. Invece, l'ipotesi 3 non sembra essere supportata, in quanto la fiducia influenza in modo differente la propensione individuale al cambiamento a seconda del contesto culturale di riferimento, ma, contrariamente alle aspettative, risulta essere significativa solo in Italia.

Per quanto riguarda la seconda variabile dipendente, cioè la "critica al cambiamento organizzativo", i risultati hanno solo parzialmente permesso di verificare le ipotesi.

Tabella 3: L'analisi di regressione del consenso al cambiamento organizzativo in Italia.

Variabili	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4
Inquadramento	,270 ***	,308 ***	,295 ***	,223 **
Anzianità aziendale	-,101	-,118	-,127	-,135
Centralizzazione		-,350 ***	-,372 ***	-,448 ***
Formalizzazione			-,039	,067
Fiducia				,403 ***
R ²	,123	,250	,265	,393
N	83	83	83	83

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

Tabella 4: L'analisi di regressione del consenso al cambiamento organizzativo in Romania.

Variabili	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4
Inquadramento	,196 *	,202 *	,295	,223
Anzianità aziendale	-,041	,004	-,097	-,135
Centralizzazione		,347 ***	,322 ***	,348 ***
Formalizzazione			,239 **	,214 **
Fiducia				,145
R ²	,081	,199	,285	,303
N	110	110	110	110

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

Tabella 5: L'analisi di regressione della critica al cambiamento organizzativo in Italia.

Variabili	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4
Inquadramento	,264 *	,308	,295	,258 *
Anzianità aziendale	-,091	-,118	-,107	-,135
Centralizzazione		-,250	-,272	-,248
Formalizzazione			,286 **	,200 *
Fiducia				-,467 ***
R ²	,074	,081	,158	,373
N	83	83	83	83

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

Infatti, l'analisi dei dati con riferimento alla Romania non ha permesso di ottenere risultati statisticamente significativi (R^2 inferiore a 0,15 in tutti i modelli). Tuttavia, questo risultato in parte sembra confermare come le variabili indipendenti del modello non agiscano nello stesso modo in Italia e in Romania e, dunque, indirettamente, che il contesto culturale di riferimento influenzi la propensione individuale al cambiamento.

Limitazioni e conclusioni

Pur presentando alcuni limiti, primo tra tutti il numero non elevatissimo di osservazioni raccolte, questa ricerca ha permesso di trarre alcuni spunti interessanti utili per capire meglio il ruolo strategico che la cultura nazionale può avere negli interventi di cambiamento organizzativo.

I risultati ottenuti hanno confermato l'idea che le determinanti della propensione individuale al cambiamento agiscono in modo diverso a seconda del Paese in cui ci si trova. La centralizzazione, ad esempio, mentre in Italia opera come ostacolo allo sviluppo della propensione individuale a supportare interventi innovativi, in Romania agisce come spinta alla sua crescita. Ciò può essere imputato alle differenze culturali tra l'Italia e le regioni di influenza russa nel grado di distanza di

potere e nel livello di collettivismo. Quindi, in questi Paesi dove la centralizzazione delle decisioni è accettata dai singoli individui senza eccessive critiche, gli interventi di cambiamento organizzativo introdotti dai vertici aziendali potranno essere accettati senza troppe critiche rispetto a un contesto in cui predominano l'iniziativa individuale e il bisogno di autonomia.

Un discorso simile vale anche per la formalizzazione, la quale agisce come spinta all'accettazione di progetti di cambiamento solo nella realtà rumena, mentre addirittura in Italia ne aumenta la critica. Tale legame positivo è piuttosto controintuitivo e può essere spiegato dall'elevata avversione all'incertezza presente nella cultura rumena. Quest'avversione, infatti, si può tradurre nella preferenza da parte degli individui per le norme, i programmi e le procedure, intese come segno di quotidianità e di sicurezza. E' probabile, dunque, che il desiderio di autonomia decisionale e operativa delle persone, normalmente ritenuto necessario al fine di progettare e implementare interventi di cambiamento organizzativo di successo, in questi casi non sia presente.

Infine, la fiducia è l'unica variabile che agisce diversamente rispetto alle ipotesi formulate, in quanto influenza in modo differente la propensione individuale al cambiamento a seconda del contesto culturale di riferimento, ma, contrariamente alle aspettative, risulta essere significativa solo in Italia (aumentando il consenso al cambiamento e riducendo la critica).

I risultati emersi, dunque, sembrano confermare l'ipotesi di fondo che il cambiamento organizzativo sia influenzato dalla cultura diffusa a livello di Paese. Come già affermato all'inizio del paragrafo, questa ricerca presenta alcuni limiti e quindi non voleva essere esaustiva sull'argomento. Tuttavia, i risultati emersi hanno fornito alcuni spunti utili per capire meglio il ruolo strategico che la cultura nazionale può avere negli interventi di cambiamento organizzativo. Per poter ulteriormente approfondire questo legame, le future ricerche potrebbero effettuare ulteriori confronti cross-culturali tra Paesi caratterizzati da opposti punteggi relativi alle dimensioni culturali che delineano in generale un "contesto socio-culturale". Interessante risulterebbe infine "misurare sul campo" tali valori anziché utilizzare punteggi ricavati dagli studi precedenti al fine di poterli confrontare con questi ultimi e trarre considerazioni su come le tendenze culturali e le pratiche manageriali siano cambiate nel corso degli anni.

Riferimenti bibliografici

Agarwal, S., 1993 "Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: a cross-national comparative study". *Journal of International Business Studies*, 24/4: 715-736.

Aiken, M. e Hage, J.,
1966 "Organization alienation: a comparative analysis". *American Sociological Review*, 31: 497-507.
1968 "Organizational interdependence and intra-organization structure". *American Sociological Review*, 3: 912-930.

Aycan, Z., Deller, J., Kanungo, R.N., Kurshid, A., Mendoca, M., Stahl, G. e Yu, K.,
2000 "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison". *Applied Psychology: An International Review*, 49/1: 192-221.

Begley, T.M. e Czajka, J.M., 1993 "Panel Analysis of the Moderating Effect of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quiet, and Health Following Organizational Change". *Journal of Business and Psychology*, 15/ 2: 215-213.

Bodega, D., 1990 *Categorie e Dimensioni di Analisi della Cultura d'Azienda*. Enciclopedia dell'Azienda, Milano, Pirola.
2002 *Le forme della leadership*. Milano, Etas Libri.

Buchanan, 1974 "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization". *Administrative Science Quarterly*, 19/4: 533-447.

Buntzman, G.F., e Rahim, M.A., 1989 "Supervisory Power Bases, Styles of Handling Conflict with Subordinates, and Subordinate Compliance and Satisfaction". *Journal of Psychology*, 123/2: 195-210.

Caruana, A., Morris, M.H. e Vella, A.J., 1998 "The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms". *Journal of Small Business Management*, 36/1: 16-29.

Coch, L. e French, J.R.P., 1948 "Overcoming Resistance to Change". *Human Relations*, 1: 512-532.

Cook, J. e Wall, T., 1980 "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment". *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.

Cumming, T.C. e Manning, S.L., 1977 "The relationship between worker alienation and work-related behaviour". *Journal of Vocational Behavior*, 10: 167-179.

Decastri, M., (1993) *Verso l'internazionalità*. Milano, Guerini.

Dibben, M. e Harris, S., 1999 "Trust and Co-operation in Business Relationship Development: Exploring the Influences of National Values". *Journal of Marketing Management*, 15: 463-483.

Efraty, D., Sirgy, J.M. e Claiborne, C.B., 1991 "The effects of personal alienation of organizational identification: A quality-of-work-life model". *Journal of Business and Psychology*, 6/1: 57-78.

Ferrel, O.C. e Skinner, S.J., 1988 "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organization". *Journal of Marketing Research*, 25: 103-109.

French, J.R.P e Raven, B., (1959) *The bases of social power*, in *Studies in social power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Giangreco, A., (2001) *La resistenza ai cambiamenti del management nelle strutture complesse. Il caso Enel*. Milano, Angeli.

Hofstede G.,

1980 *Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values*. Beverly Hills, Beverly Hills Sage.

1983 "National cultures in four dimensions". *International Studies of Management and Organization*, 13/1-2: 46-74.

1991 *Culture and organizations: Software in the mind*. London, McGraw-Hill.

2001 *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Beverly Hills, Sage.

Hofstede, G. e Bollinger, D., (1989) *Inter nazionalità*. Milano, Guerini.

Jaeger, A.M., 1985 "Organization Development and National Culture: Where's the Fit?". *Academy of Management Review*, 11/1: 178-190.

Johnson K. R., Golembiewski R. T., (1992). National culture in organizational development: a conceptual and empirical analysis, *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 3, N. 1.

Jones, R.G., Kirkman, B.L. e Shapiro, D.L., 2000 "Why do employees resist teams? Examining the resistance barrier to work team effectiveness". *The International Journal of Conflict Management*, 11/1: 72-92.

Judson, A.S., (1991) *Changing Behavior in organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, Blackwell.

Kakabadse, A., 1986 "Organizational alienation and job climate. A comparative study of structural conditions and psychological adjustment". *Small Group Behavior*, 17/4: 458-471.

Kim, N.H., Kim, J.S. e Rahim, M.A., 1994 "Bases of leader power, subordinate compliance, and satisfaction with supervision: a cross-cultural study of managers in the U.S. and S.Korea". *The International Journal of Organizational Analysis*, 2/2:136-154.

Martinez Fuentes, C. e Pardo del Val, M., 2003 "Resistance to change: a literature review and empirical study". *Management Decision*, 41/2: 148-155.

Miller, D. e Friesen, P.H., (1984) *Organizations: Quantum View*. New York, Prentice Hall.

Miller, G.A, 1967 "Professionals in Bureaucracy: Alienation among Industrial Scientists and Engineers". American Sociology Review, 32/5: 755-769.

Newman, K.L. e Nollen, S.D., 1996 "Culture and congruence: the fit between management practices and national culture". Journal of International Business Studies, 4.

Rahim, M.A., 1988 "The development of leader power inventory". Multivariate Behavioral Research, 23: 491-502.

Salvemini, S., 1981 "La gestione del cambiamento organizzativo". Sviluppo e Organizzazione, 63.

Schein, E.H., 1984 "Cultura organizzativa e processi di cambiamento aziendali". Sviluppo & Organizzazione, 84.

Tichy, N.M. e Devanna, M.A., (1989) Il Leader Trasformatore. Padova, Cedam.

Trompenaars, F., (2004) Managing change across corporate cultures. Chichester, Capstone.

Zaltman, G., Duncan, R. e Holbeck J., (1973) Innovations and Organizations. New York, Wiley and Sons.