



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Economia aziendale

*Modelli di leadership e cultura aziendale in Thailandia: L'influenza dei
valori buddhisti sulle strategie imprenditoriali*

RELATORE

Prof. Giovanni Fiori

CANDIDATO

Pierfrancesco Rallo

Matricola 280631

Anno Accademico 2024/2025

Indice

Introduzione.....	3
Capitolo 1 – La cultura thailandese e i valori del Buddhismo Theravāda.....	5
1.1 Partendo dalle radici culturali della Thailandia.....	5
1.2 Il Buddhismo Theravāda: principi etici e visione della vita.....	6
1.3 Karma, compassione, gerarchia e uguaglianza: i concetti chiave che influenzano la società thai.....	8
1.4 Il concetto di “face” e armonia nel contesto asiatico.....	10
Capitolo 2 – Cultura organizzativa e modelli di leadership: prospettiva economico-aziendale.....	13
2.1 Definizione di cultura aziendale: modelli teorici a confronto (Hofstede, Schein, Trompenaars)	13
2.2 Leadership e management: differenze e convergenze nei contesti culturali.....	20
2.3 L’approccio asiatico alla leadership: rispetto, collettivismo e autorità.....	24
2.4 Il concetto di “ <i>servant leadership</i> ” e la sua affinità con il pensiero buddhista.....	27
Capitolo 3 – L’influenza dei valori buddhisti sulla gestione aziendale in Thailandia	
3.1 Il ruolo dell’etica buddhista nelle decisioni strategiche e gestionali.....	29
3.2 Stili di leadership in contesto buddhista: equilibrio e “ <i>middle path</i> ”	33
3.3 Il rapporto tra leader e subordinati: meritocrazia, rispetto gerarchico e armonia.....	34
3.4 La gestione dei conflitti: mediazione e non-confronto.....	36
3.5 Il concetto di successo e benessere nelle imprese thailandesi.....	37
Capitolo 4 – Casi di studio: leadership buddhista e strategie aziendali in pratica..	40
4.1 Thai Airways: leadership, rispetto e cultura del servizio.....	40
4.2 Thaioil: sostenibilità, leadership etica e valori buddhisti in un gigante dell’energia...	43
4.3 Confronto tra imprese locali e multinazionali operanti in Thailandia.....	46
4.4 Le sfide della globalizzazione: adattamento o resistenza dei modelli buddhisti?.....	49
Conclusione	53
Bibliografia.....	55

Introduzione

L'idea dietro questa tesi nasce da un'esperienza di *exchange* universitario svolto in Thailandia, in particolare a Bangkok, che mi ha segnato profondamente. Il mio soggiorno in Thailandia, dalla durata di cinque mesi, mi ha permesso di immergermi completamente nei loro valori e nelle loro usanze: a partire dai loro valori Buddhisti fino ai loro modi di gestire le relazioni interpersonali. Ho potuto osservare come la loro vita sociale e gli ideali che guidano le persone, per esempio nel prendere decisioni, e più in particolare, nel fare impresa, siano guidati da una profonda sensibilità culturale. Da qui la scelta dell'argomento: comprendere come la cultura thailandese (basata e creata dall'intreccio tra Buddismo Theravāda con il concetto di gerarchie sociali, con il concetto di "face" e armonia) informino e influenzino la leadership e il contesto aziendale in Thailandia, scoprendo come questi ultimi si distanzino, per molti aspetti, dai modelli aziendali occidentali.

L'obiettivo di questa tesi, dunque, sta nel comprendere come il quadro culturale thailandese, insieme alle usanze della loro società e i principi generali che guidano le persone (come la compassione, il *kreng jai*, il *karma* o la gerarchia) si traducano in pratiche organizzative e aziendali concrete. Vedremo, per esempio, nel corso di questa tesi, come all'interno delle aziende thailandesi, si preferisca spesso evitare il conflitto e come ci sia un grande rispetto verso chi superiore; questo accade perché in Thailandia si cerca di coniugare i valori e i principi di matrice Buddista al contesto lavorativo, facendo sì che il piano culturale thailandese sia profondamente intrecciato e legato al piano lavorativo.

La tesi sarà strutturata nella maniera seguente.

Il primo capitolo tratterà lo sfondo storico e culturale della Thailandia, a partire dagli storici regni di Sukhothai e Ayutthaya. Sarà spiegata la religione dominante in Thailandia: il Buddismo Theravāda e qui saranno introdotti concetti come il karma, il merito, i cinque precetti e il *sīla*. Il capitolo approfondirà i principi che guidano la vita collettiva

thailandese: la compassione, l'importanza della gerarchia, l'egalitarismo spirituale e i concetti di "face" e "kreng jai". Questi ultimi due, in particolare, saranno fondamentali per comprendere la natura thailandese caratterizzata dall'evitamento del conflitto e dalla cura dell'armonia sia nelle interazioni quotidiane che nei contesti di lavoro.

Il secondo capitolo, intitolato "cultura organizzativa e modelli di leadership: prospettiva economico-aziendale", invece, tratterà i principali modelli teorici della cultura organizzativa. Qui approfondirò i temi sviluppati da studiosi quali Schein, Hofstede e Trompenaars e saranno discusse le differenze e anche le convergenze tra leadership e management nei diversi ed eterogenei contesti culturali. Verrà delineato il particolare approccio asiatico alla leadership basato sul rispetto, il collettivismo e autorità paternalistica.

Il capitolo tre si calerà nel comprendere l'influenza che i valori buddhisti hanno sulla gestione aziendale in Thailandia. Si comprenderà come questi ultimi siano fortemente legati tra loro nella società thailandese. L'etica buddhista orienta notevolmente scelte strategiche e operative, coniugando queste scelte, al contempo, con la *Sufficiency Economy Philosophy* e pratiche ESG. Si esamina in questo capitolo come la loro sia una leadership basata sulla moderazione e l'equilibrio e come i rapporti siano gestiti nell'interesse di prevenire conflitti e salvaguardare la "face".

Nell'ultimo capitolo, il capitolo quattro, si studiano dei casi di leadership buddhista nel pratico andando ad analizzare due importanti aziende thailandesi: la Thai Airways e la Thaioil. Dopodiché vi sarà un confronto tra imprese locali e multinazionali in Thailandia, seguito da un sottocapitolo di riflessione sulle sfide della globalizzazione e sulla ricerca da parte della Thailandia di adattarsi senza però rinunciare ai principi buddhisti, cercando una via di mezzo tra standard globali e identità nazionale.

In conclusione, questa tesi propone di comprendere come i più importanti valori culturali thailandesi abbiano un impatto sulla cultura manageriale e di leadership della nazione, mostrando come i valori del Buddhismo Theravāda possano essere utilizzati come un grande punto di forza e risorsa per costruire organizzazioni forti, coese e sostenibili.

Capitolo 1

La cultura thailandese e i valori del Buddhismo Theravāda

1.1 Partendo dalle radici culturali della Thailandia

La storia della Thailandia nasce da molteplici migrazioni, da religioni che si sono fuse tra loro e da antiche tradizioni agrarie.

L'etnia chiamata "thai" trova la sua origine da diverse popolazioni che, dalle regioni meridionali della Cina, migrarono verso il luogo che oggi porta il nome della "Thailandia", dal I millennio d.C., mescolandosi con le civiltà locali chiamate "mon" e "khmer"¹. Dopodiché, nel XIII secolo, vennero alla luce i primi regni thai indipendenti, nello specifico, il regno di Sukhothai, creato nel 1238: quest'ultimo viene, ancora oggi, considerato "la culla" della cultura thai odierna. Da qui si affermò il Buddhismo Theravāda come religione dominante della Thailandia, seguito dall'alfabeto thai insieme alle prime forme d'arte e letteratura thailandesi. A partire dal regno di Sukhothai, per poi passare al regno Ayutthaya (1351-1767), il Buddhismo divenne religione di stato, sostenuto in quanto visto come meccanismo di coesione nazionale, senonché per profonda devozione da parte dei sovrani. Vennero promosse costruzioni di svariati templi, accompagnati da una grande diffusione di insegnamenti buddhisti e ciò fece sì che il Buddhismo divenisse una parte inalienabile dell'identità nazionale oltre a diventare un'importante fonte di legittimazione politica². Da qui, sorge un legame fondamentale tra sovrano e monastero, un legame che perdura oggi e che caratterizza profondamente la società thailandese.

La società thailandese si basa su un intreccio tra religione, monarchia e comunità locale. Importante è sottolineare come il potere politico e religioso in Thailandia risultino connessi tra di loro³. Il sovrano è colui che difende il "*Dhamma*", ossia la legge buddhista, e per questo motivo, il ruolo del re è quello di mantenere l'ordine sociale essendo la "guida morale" della nazione⁴. Il re viene venerato in un modo non dissimile da una

¹ *Storia, Cultura e Tradizione: Una Favola Chiamata Thailandia* (2021). <https://turismothailandese.it/thailandia/#:~:text=Migliaia%20di%20anni%20fa%2C%20tre,fa%3A%20Lanna%2C%20Sukhothai%20e%20Phayao>

² *Il buddismo in Thailandia: Storia e pratiche nella cultura thailandese - Amuleti BKK* (n. d.). <https://bkkamulets.com/it/buddhism-in-thailand-history-and-practices-in-thai-culture/>

³ Bonadimani, A. (2022). *Il ruolo della dimensione religiosa e spirituale a Bangkok: spaccati di vita di giovani adulti Thaiandesi*. https://thesis.unipd.it/retrieve/f01afd25-79e4-412a-ae31-70d5d244df04/Bonadimani_Alessia.pdf#:~:text=inizio%2CA0a%2CA0delinearsi%2CA0uno%2CA0stretto%2CA0rapporto%2CA0che%2CA0tutt'ora%20lega%20il%20monarca%20al,`Theravada%20in%20History`

⁴ Ibid.

venerazione religiosa; il suo simbolo è presente ovunque e qualsiasi atto che manchi di rispetto al Re è considerato un tabù severo, con la possibilità di essere puniti anche via legge⁵. Questo diffuso senso di lealtà verso il sovrano ha contribuito notevolmente al mantenimento di una Thailandia unita dinanzi a sfide importanti e storiche. Un altro elemento da non sottovalutare delle radici culturali thai è la vita rurale e comunitaria, rappresentata, emblematicamente, dalla coltivazione del riso. La coltivazione del riso è da millenni, oltre che base dell'economia e dell'alimentazione thailandese, anche un importante collante sociale, collegando svariati aspetti della vita thai. Forme di mutuo aiuto e solidarietà sono nate anche grazie alla tradizione agricola; per esempio, in passato, le famiglie contadine di un villaggio si riunivano per aiutarsi l'un l'altra durante la semina e il raccolto, celebrando insieme il termine dei lavori. Ciò ha creato in Thailandia un forte e radicato senso di comunità, armonia e cooperazione tra vicini. Valori come la tolleranza, l'ospitalità e una propensione verso un'attitudine amichevole sono tratti distintivi della popolazione thailandese riconosciuti in tutto il mondo, non è un caso che la Thailandia venga soprannominata come "la terra del sorriso"⁶.

In conclusione, la cultura thailandese si è permeata seguendo l'incontro tra una civiltà autoctona agricola e grandi tradizioni spirituali asiatiche. Valori come il rispetto per l'ordine (sia monarchico che religioso), il forte senso comunitario, la grande tolleranza verso le differenze e la serenità di fronte alle avversità sono tutti pilastri fondamentali dell'identità thailandese contemporanea.

1.2 Il Buddismo Theravāda: principi etici e visione della vita

Il Buddismo Theravāda (che tradotto letteralmente significa "la Dottrina degli Anziani") è la forma di Buddismo predominante in Thailandia: esso viene praticato da circa il 95% della popolazione ed è considerato la corrente più vicina agli insegnamenti originari Buddhisti.

⁵ Bonadimani, A. (2022). *Il ruolo della dimensione religiosa e spirituale a Bangkok: spaccati di vita di giovani adulti Thaiandesi*. [https://thesis.unipd.it/retrieve/f01afd25-79e4-412a-ae31-70d5d244df04/Bonadimani_Alessia.pdf#:~:text=inizio%C2%A0a%C2%A0delinearsi%C2%A0uno%C2%A0stretto%C2%A0rapporto%C2%A0che%C2%A0tutt'ora%20lega%20il%20monarca%20al.,"Theravada%20in%20History"](https://thesis.unipd.it/retrieve/f01afd25-79e4-412a-ae31-70d5d244df04/Bonadimani_Alessia.pdf#:~:text=inizio%C2%A0a%C2%A0delinearsi%C2%A0uno%C2%A0stretto%C2%A0rapporto%C2%A0che%C2%A0tutt'ora%20lega%20il%20monarca%20al.,)

⁶ Haurie, H. (2023, July 6). *Why Thailand is called the land of smiles?* deSIAMCuisine (Thailand) Co Ltd. <https://it.siam.recipes/blogs/news/why-thailand-is-called-the-land-of-smiles#:~:text=La%20meritata%20reputazione%20della%20Thailandia,si%20manifesta%20in%20ogni%20interazione>

Nel Buddhismo Theravāda i fedeli prendono rifugio nei cosiddetti tre gioielli: il *Buddha*, il *Dhamma* (ossia la legge o l'insegnamento) e il *Sangha* (ossia la comunità monastica). Importante è tenere a mente che il Buddha non è visto, come nella nostra religione, come un Dio creatore onnipotente, ma bensì come il maestro illuminato che ha scoperto, e dopodiché insegnato, la via per uscire dalla sofferenza⁷. Il Buddhismo viene visto e descritto dai thailandesi come un modo di vivere: un tipo di filosofia pratica che permette di condurre un'esistenza serena e, allo stesso tempo, virtuosa; principi come la tolleranza, la calma e il merito sono principi caratterizzanti del Buddhismo⁸. L'enfasi del Buddhismo si pone sul conseguimento di una liberazione individuale alla quale si giunge attraverso la disciplina etica, la meditazione e la saggezza, evitando ragionamenti troppo metafisici e astratti⁹. Il centro e il "focus" del Buddhismo, infatti, sono rappresentati da aspetti pratici ossia dal sentiero verso il cosiddetto "nirvana" (la liberazione dal ciclo delle rinascite)¹⁰. Chi raggiunge la liberazione, secondo gli insegnamenti Buddhisti, agirà di propria volontà con benevolenza e compassione verso tutti, aiutando gli altri, a loro volta, nel liberarsi dalla sofferenza¹¹, per alleviare la cosiddetta sofferenza universale. Ciò fa capire come il proprio benessere spirituale e quello degli altri siano fortemente legati e inscindibili tra di loro: nel conseguire uno dei due, si consegue anche l'altro.

Il Buddhismo Theravāda attribuisce una grande importanza alla condotta morale, chiamata e detta "*sīla*". Quest'ultima si basa su cinque precetti che invitano da astenersi da pratiche illegali e non corrette secondo la morale. L'osservanza di questi cinque precetti costituisce la base per vivere una vita sociale armoniosa costituendo il fondamento dell'etica quotidiana buddhista. Il rispetto della vita, della proprietà altrui, della sincerità, della fedeltà e della lucidità mentale rappresentano un codice di comportamento fondamentale. Chi decide di seguire questi valori lo fa non per obbedienza divina ma piuttosto per libera volontà e come parte integrante del percorso verso la liberazione. Parlo di liberazione perché l'adesione ai precetti è motivata pure dalla consapevolezza "karmica" delle proprie azioni: si ritiene, infatti, che seguire i cinque precetti conduca ad una rinascita in quanto essere umano impedendo e prevenendo, invece, una rinascita in

⁷ *Thai - Religion*. (2016). Cultural Atlas. <https://culturalatlas.sbs.com.au/thai-culture/thai-culture-religion#:~:text=,the%20Sangha>

⁸ Ibid.

⁹ *Theravāda - enciclopedia - Treccani*. (n.d.). Treccani. [https://www.treccani.it/enciclopedia/theravada_\(Dizionario-di-filosofia\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/theravada_(Dizionario-di-filosofia)/)

¹⁰ Ibid.

¹¹ *Ethics in Indian Buddhism (Stanford Encyclopedia of Philosophy)*. (2024, February 1). <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-indian-buddhism/#:~:text=The%20main%20goal%20of%20Buddhist,Buddhist%20path%20and%20an%20important>

rami inferiori di sofferenza, come, per esempio, nel mondo animale. Ciò significa che il seguire una vita dignitosa sia legato anche al desiderio di avere una seconda vita non caratterizzata da condizioni sfavorevoli. Questa lettura della vita dona una responsabilità anche etica personale alla morale Theravāda, in quanto ognuno è considerato l'artefice del proprio destino attraverso le scelte compiute in vita. Questa prospettiva, dunque, incoraggia l'auto-coltivazione e la disciplina: solo l'impegno personale nel seguire gli insegnamenti (ad esempio osservando i precetti, praticando la meditazione e sviluppando la saggezza) potrà condurre all'illuminazione e alla liberazione finale dal ciclo delle rinascite¹². Allo stesso tempo è importante sottolineare come questi cinque precetti non vadano intesi solo in funzione strumentale (ossia per assicurarsi una buona seconda vita dopo la morte), ma siano autentici principi morali universali da seguire. Vi sono degli imperativi etici validi in sé che, la cultura thai segue in quanto tali, trascendendo da un calcolo utilitaristico del beneficio futuro¹³.

1.3 Karma, compassione e gerarchia: i concetti chiave che influenzano la società

Come detto precedentemente, alcuni principi Buddhisti hanno profondamente permeato la società thailandese, influenzando i comportamenti e l'organizzazione di quest'ultima. Uno di questi principi è quello del "karma" che, come già anticipato, è una legge morale di causa ed effetto. La credenza di un "karma" influenza notevolmente la quotidianità thai e, spesso, viene utilizzata come una spiegazione alle sofferenze e differenze tra gli individui¹⁴. La ragione per cui una persona possa godere di uno status elevato, di ricchezza oppure successo, viene spiegata come il risultato di una vita meritevole passata; viceversa, una persona che vive una vita caratterizzata da sventure e sfortuna viene attribuita ad una vita pregressa fondata su azioni negative. Cinquantacinque anni fa, l'antropologo Lucien Hanks osservò e discusse come questo concetto giaceva alla base

¹² *Understanding the Buddhist worldview* (2019). <https://omf.org/us/understanding-the-buddhist-worldview/#:~:text=This%20religious%20philosophy%20affects%20the,human%20efforts%20can%20overcome%20it>

¹³ Paolo Vicentini (2000) *Lo studio dell'etica Buddhista*. <https://www.filosofiaorientalecomparativa.it/wp-content/uploads/2015/06/Lo-studio-dell'etica-buddhista.pdf#:~:text=>

¹⁴ Mao Ning Michael McAleer (2017) *Theravada Buddhism and Thai Luxury Fashion Consumption* <https://papers.tinbergen.nl/17014.pdf#:~:text=Regarding%20the%20Religio,psychological%20pressures%20on%20one's%20inability>

dell'ordine gerarchico sociopolitico della società thailandese¹⁵. La stratificazione socioeconomica veniva, e viene ancora oggi, spiegata come un riflesso naturale di diversi livelli di meriti karmici: dunque, chi occupa posizioni autorevoli e di potere ha, rispetto ad altri, più merito accumulato in una vita passata e, di conseguenza, merita la sua posizione superiore¹⁶. Questo modo di pensare, in Thailandia, ha contribuito notevolmente ad una accettazione della gerarchia sociale. Disuguaglianze nella società sono accettate e concepite come ordine naturale delle cose siccome legate a chi merita di più avendo vissuto una vita pregressa dignitosa; il rispetto verso le autorità e i superiori è qualcosa di radicato da secoli¹⁷. Rango e status sono “fatti della vita” da non contestare¹⁸. La dottrina del karma, dunque, crea una visione gerarchica della società, la quale ciascun individuo è invitato ad accettare con umiltà.

Oltre al karma e alle gerarchie, un altro principio fondamentale della cultura thai e del Buddismo è la compassione (detta karunā). La compassione viene intesa come una sincera empatia verso gli altri accostata dal desiderio di alleviare la sofferenza altrui. Quest'ultima caratterizza i comportamenti in Thailandia. D'altronde, il Buddha, secondo la tradizione Theravāda, viene venerato anche in quanto maestro compassionevole che ha offerto i suoi preziosi insegnamenti al mondo per beneficenza e voglia di aiutare gli altri¹⁹. Pertanto, nella cultura thai, la virtù della benevolenza universale è altamente apprezzata e può essere trovata in diversi ambiti partendo dalla generosità verso i monaci e i bisognosi, per poi arrivare alla gentilezza nei rapporti quotidiani interpersonali. Qualità come l'amorevolezza (mettā) e la compassione sono la motivazione per cui il popolo thailandese è visto dal resto del mondo come accogliente, mite, gentile, paziente e disponibile. Compassione e gerarchia sono strettamente legati tra di loro: chi occupa posizioni più autorevoli ed elevate ha un obbligo morale di esercitare benevolenza e provvedere ad aiutare chi è più sfortunato di lui, allo stesso tempo, chi è in posizione subordinata deve mostrare rispetto e obbedienza verso chi superiore, confidando nella

¹⁵ Baker, C. (2019, August 15). *Buddhism and authority in Thailand in the long run - New Mandala*. New

Mandala. [https://www.newmandala.org/buddhism-and-](https://www.newmandala.org/buddhism-and-authority/#:~:text=In%20Buddhist%20ethics%2C%20people%20acquire,The%20%E2%80%9Cgood%20people%E2%80%9D%20rule)

[authority/#:~:text=In%20Buddhist%20ethics%2C%20people%20acquire,The%20%E2%80%9Cgood%20people%E2%80%9D%20rule](https://www.newmandala.org/buddhism-and-authority/#:~:text=In%20Buddhist%20ethics%2C%20people%20acquire,The%20%E2%80%9Cgood%20people%E2%80%9D%20rule)

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Mao Ning Michael McAleer (2017) *Theravada Buddhism and Thai Luxury Fashion Consumption*

<https://papers.tinbergen.nl/17014.pdf#:~:text=Regarding%20the%20Religio,psychological%20pressures%20on%20one's%20inability>

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Admin. (2025, June 23). *Spiritual Values & Meditation*. Thailand Foundation. [https://thailandfoundation.or.th/spiritual-values-](https://thailandfoundation.or.th/spiritual-values-meditation-)

[meditation-](https://thailandfoundation.or.th/spiritual-values-meditation-)
opening/#:~:text=Buddhism%20is%20a%20religion%20based,purity%2C%20enlightenment%2C%20peace%2C%20and%20liberation

compassione e rettitudine di quest'ultimo. Il valore della compassione, quindi, funziona come una sorta di "collante" della società: quest'ultimo invita all'aiuto reciproco, modera gli eccessi autoritari e riduce eventuali conflitti.

Infine, è importante sottolineare come il Buddhismo Theravāda sia caratterizzato sia da elementi gerarchici, come sottolineato precedentemente, ma anche da elementi egualitari. Se da un lato troviamo il rispetto gerarchico per le autorità e chi gode di maggior fortuna, dall'altro tutti sono invitati nel corso della loro vita a migliorarsi spiritualmente per conseguire la liberazione. La partecipazione è aperta a tutti. Egalitarismo spirituale e stratificazione sociale sono due facce della stessa medaglia: la differenza nei ruoli viene accettata come risultato karmico ma, allo stesso tempo, tutti sono incoraggiati durante la loro vita ad accumulare merito tramite atti e gesti compassionevoli così da migliorare la loro seconda vita futura, oltre a contribuire all'armonia della società.

In conclusione, il karma, valori come la compassione e l'uguaglianza, la gerarchia costituiscono gli elementi che caratterizzano la mentalità collettiva thai. Il karma spiega il perché dell'esistenza delle gerarchie, la compassione spiega come ci si deve comportare con benevolenza e rispetto reciproco all'interno di esse (sia nei ranghi superiori che in quelli inferiori). La somma di tutti questi elementi crea, come risultato, una società in cui gesti che contengano valori come stabilità, ordine, cooperazione e gentilezza sono all'ordine del giorno²⁰.

1.4 Il concetto di "face" e armonia nel contesto asiatico

Il concetto di "face" (letteralmente "faccia") è legato alla dignità sociale, il prestigio personale e la certa rispettabilità che un individuo, nel porsi con gli altri, presenta e che il restante dei membri della società sono invitati a rispettare. Questo concetto è molto comune e radicato non solo in Thailandia, ma anche nel più ampio contesto asiatico e consiste nel mantenere una reputazione generale positiva. La cultura thai predilige l'armonia sociale e il mantenimento di relazioni positive e piacevoli²¹. Ciò porta ad un

²⁰ Mao Ning Michael McAleer (2017) *Theravada Buddhism and Thai Luxury Fashion Consumption* <https://papers.tinbergen.nl/17014.pdf#:~:text=Regarding%20the%20Religio,psychological%20pressures%20on%20one's%20inability>

²¹ Ambele, Eric & Boonsuk, Yusop. (2018). *Silence of Thai Students as a Face-Saving Politeness Strategy in a Multicultural University Context*. https://www.researchgate.net/publication/329779767_Silence_of_Thai_Students_as_a_Face-Saving_Politeness_Strategy_in_a_Multicultural_University_Context#:~:text=,

approccio fondato sull'evitare il conflitto e volto a prevenire ed evitare scontri o situazioni d'attrito. Questo, molto spesso, porta a preferire il silenzio, considerando attentamente ciò che nel parlare, in certe situazioni spiacevoli, potrebbe ferire il prossimo²². La popolazione thai, infatti, spesso, non si pronuncia proprio per evitare di imbarazzare o offendere l'altro: ciò è connesso fortemente ad un principio di educazione²³. Quest'ultimo viene chiamato "*kreng jai*" che può essere tradotto come un modo di pensare caratterizzato dal desiderio di non imbarazzare il prossimo e di alleviare le inconvenienze²⁴. Sorridere ed apparire d'accordo persino quando si prova del disagio, per mantenere l'armonia e rapporti pacifici, sono comportamenti comuni nella cultura thai. I thailandesi spesso spiegano che il *kreng jai* non deve essere confuso come passività o mancanza di carattere ma piuttosto come una grande forma di rispetto verso gli altri per "preservare la faccia" ed evitare il conflitto. Il *kreng jai* è pura empatia nel comprendere come le proprie azioni possano influenzare negativamente gli altri²⁵. Ad esempio, un impiegato di un'azienda thailandese, potrebbe non voler contestare apertamente un'azione sbagliata del proprio superiore, seppur ritenendola errata, per osservanza del *kreng jai* verso di lui. Un pilastro del concetto di *face* è, infatti, la moderazione delle emozioni negative. Chi alza la voce, mostra rabbia o perde la pazienza in pubblico "perde la faccia": questo accade sia a chi si abbandona ad un comportamento rabbioso quanto a chi è il bersaglio di questo atteggiamento. Esplosioni d'ira vengono viste come mancanze di autocontrollo e segni di immaturità spirituale, due caratteristiche contrarie all'ideale di persona secondo il Buddhismo. Quest'atteggiamento adottato dalla popolazione thailandese può essere visto come un meccanismo di "*face-saving*" collettivo: ognuno è tenuto a proteggere la propria immagine evitando, allo stesso tempo, di mettere in imbarazzo gli altri²⁶. Non importa quanto qualcuno possa sentirsi frustrato o, magari, arrabbiato con qualcuno, l'importante è mantenere sempre un'attitudine positiva ed amichevole verso il prossimo²⁷. Il *kreng jai* in questo si coniuga molto bene con il concetto

²² Ambele, Eric & Boonsuk, Yusop. (2018). *Silence of Thai Students as a Face-Saving Politeness Strategy in a Multicultural University Context*. https://www.researchgate.net/publication/329779767_Silence_of_Thai_Students_as_a_Face-Saving_Politeness_Strategy_in_a_Multicultural_University_Context#:~:text=

²³ Ibid.

²⁴ Adair, S. (2025, June 15). *Understanding Kreng Jai: The hidden heart of Thai politeness*. *Nationthailand*. <https://www.nationthailand.com/life/art-culture/40051274#>

²⁵ Ibid.

²⁶ Chai-Lai. (2021, June 4). *5 Fascinating cultural values in Thailand*. *Chai Lai Orchid*. <https://chailaiorchid.com/blog/thai-culture/#:~:text=Throughout%20the%20country%2C%20the%20most,of%20humour%2C%20and%20a%20smile>

²⁷ Ibid.

di compassione di cui parlavo precedentemente: essere compassionevoli con il prossimo consiste anche nell'essere attenti a non metterlo in una posizione sfavorevole, come per esempio potrebbe accadere umiliandolo. Anche il concetto delle gerarchie può facilmente essere connesso al concetto di *kreng jai*: non è un caso che la cultura thailandese sia pervasa da usanze gerarchie come, per esempio, un giovane che mostra deferenza ad un anziano, uno studente al proprio maestro, e più in generale i subordinati ai propri superiori. Questa deferenza e rispetto non sono solo legati ad una certa rigidità sociale, ma servono proprio a garantire che ognuno nella società sia trattato nel modo giusto, senza sentirsi sminuito.

In conclusione, il concetto di *face* è molto importante anche per capire come all'interno di un'azienda thailandese le persone si interfaccino tra di loro. Infatti, il contesto lavorativo aziendale è caratterizzato da un altissimo rispetto verso superiori e colleghi. Difficilmente un dipendente di un'azienda contesterà una decisione o un'opinione del proprio superiore, soprattutto in pubblico, per evitare che, o egli stesso o il proprio superiore, “perda la faccia”²⁸. Spesso i lavoratori preferiscono rimanere in silenzio o approvare, anche se in disaccordo, le decisioni altrui, per mantenere l'armonia di gruppo e, più in generale, per mantenere rapporti pacifici e positivi nell'ambiente lavorativo²⁹. In questo proposito, nelle aziende thailandesi, è difficile che qualcuno sollevi dubbi o contraddica il proprio superiore, a meno che la propria opinione non sia condivisa da quest'ultimo, poiché contraddirlo significherebbe “rompere” l'armonia nell'ambito lavorativo e sarebbe fonte di imbarazzo³⁰. Questo può portare spesso a forme di comunicazione indirette dove piuttosto che dire “no” è preferito esprimersi attraverso un “forse” o un “vedremo”, pur di non contraddire apertamente l'interlocutore³¹.

²⁸ Virginia Maguire, *Kreng Jai in the Workplace* (n.d.) https://thaihealingalliance.com/wp-content/uploads/Kreng-Jai-.pdf#:~:text=Any%20workplace%2C%20however%20open%20and,put%20it%3A%20*Time%20is%20money

²⁹ Lane, A. (2025, June 6). *Losing face in Thailand: The cultural significance of embarrassing a Thai person*. *Navigate Thailand*. <https://navigate-thailand.com/ru/blogs/history-culture-thailand/losing-face-in-thailand-the-cultural-significance-of-embarrassing-a-thai-person?srsId=AfmBOorAuqbP3JEkpSHkgSfNoK15FN4VxbzxiqMSozbnz4BMaOD21Q3U#:~:text=1,If>

³⁰ Hcli. (2023, December 11). *Thai Followship Kreng Jai Style - Leadership Development Training Programme provider in Asia*. *Leadership Development Training Programme Provider in Asia*. <https://hcli.org/thai-followship-kreng-jai-style/#:~:text=uncomfortable,Thai%20people%20are%20status>

³¹ Berard, V. (2025, May 28). *Strategies for Effective Cross-Cultural Communication in Thai workplaces*. *Aster Lion | EOR Thailand*. <https://asterlion.com/effective-cultural-communication-thai-workplaces/#:~:text=3>

Capitolo 2

Cultura organizzativa e modelli di leadership: prospettiva economico-aziendale

Introduzione

Per analizzare e comprendere il funzionamento delle imprese in Thailandia è necessario un approccio interdisciplinare che unisca economia, sociologia e antropologia culturale. La forte spinta globale verso modelli gestionali unificati e accumulati da caratteristiche simili non è riuscita ad eliminare l'influsso, in Thailandia, di valori culturali radicati, che continuano a modellare le dinamiche aziendali interne, le strutture di potere e le pratiche di leadership. In questo contesto, il Buddhismo Theravāda, come illustrato nel capitolo precedente, fornisce il quadro di riferimento simbolico e pratico di riferimento, essendo un elemento fondamentale del vissuto quotidiano che crea significati collettivi condivisi. Pertanto, valori quali l'armonia, il rispetto delle gerarchie, la compassione, il rifiuto del conflitto e la meritocrazia non soltanto costituiscono ideali di riferimento, ma si concretizzano nel comportamento organizzativo e nei comportamenti professionali.

In questo capitolo ci si propone di esaminare in modo sistematico il rapporto tra cultura nazionale e cultura organizzativa e aziendale in Thailandia, ponendo particolare attenzione ai modelli di leadership prevalenti e, in particolare, alle loro differenze rispetto ai paradigmi occidentali. Saranno introdotti i quadri teorici di base creati da importanti studiosi come Hofstede, Schein e Trompenaars, per poi essere, successivamente, contestualizzati all'interno del contesto buddhista e thailandese. Questa lettura consentirà di cogliere i meccanismi attraverso cui le aziende thailandesi operano, comunicano e prendono le decisioni, fornendo un fondamento interpretativo utile ai manager e ai progettisti occidentali impegnati a collaborare con partner locali.

2.1 Definizione di cultura aziendale: modelli teorici a confronto (Hofstede, Schein, Trompenaars)

La cultura organizzativa, frequentemente indicata anche come cultura aziendale, è definita come l'insieme di valori, credenze, assunti e prassi condivise da un gruppo di individui che lavorano in un'organizzazione; tale insieme fornisce un quadro

interpretativo e orientativo per le interazioni quotidiane. Numerosi studiosi hanno elaborato schemi teorici destinati a descrivere e interpretare tale fenomeno. Tra questi, i contributi di Edgar Schein, Geert Hofstede e Fons Trompenaars offrono tre angolazioni analitiche che vengono frequentemente utilizzate nei lavori di ricerca.

Secondo Edgar Schein³² (una delle figure più eminenti nello studio della cultura organizzativa), la cultura aziendale può essere concepita come un tessuto complesso di elementi che si intersecano e si influenzano in modo reciproco, conferendo significato e razionalità alle pratiche quotidiane che creano un contesto di lavoro³³. Questo insieme di elementi ha una duplice funzione. Prima di tutto, consente all'organizzazione di rispondere in modo elastico alle sfide e agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno e, in secondo luogo, favorisce una coesione interna, creando un'unione tra i membri caratterizzata da normazioni e principi condivisi.

Schein spiega come la cultura si manifesti in un modello di assunti di base, maturati, con il tempo, da un gruppo mentre affronta le problematiche di adattamento e integrazione; questi assunti, producendo poi risultati soddisfacenti, si consolidano in risposte valide che vengono trasmesse a coloro coinvolti come la prassi legittima e giusta per percepire, pensare e sentire. In sintesi, per Schein la cultura organizzativa si traduce in presupposti che, dati per scontati, orientano le condotte quotidiane dei membri.

Un contributo fondamentale di Schein risiede nell'articolazione della cultura organizzativa in tre livelli distinti³⁴, di seguito enumerati progressivamente e descritti:

1) Gli artefatti³⁵: il livello più evidente e superficiale, dove si rinvencono tutti gli elementi fisici e osservabili della cultura aziendale (come, per esempio, l'assetto fisico, i simboli, i riti, il linguaggio e le pratiche operative). Sebbene queste manifestazioni esterne siano

³² E. H. Schein, *Culture d'impresa. Come analizzare e comprendere la cultura organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2010.

³³ *Andrea Graziotti, Cultura Organizzativa e Cambiamenti Culturali (2020)*
https://tesi.luiss.it/26079/1/702111_GRAZIOTTI_ANDREA.pdf#:~:text=Secondo%20Schein%20la%20cultura%20è,strategie%20intraprese%2C%20le%20convinzioni%20del

³⁴*Ibid*

³⁵*Ibid.*

immediatamente percepibili, la loro corretta interpretazione richiede spesso un'analisi più approfondita;

2) I Valori dichiarati³⁶: qui ci troviamo al secondo livello, in cui si collocano i valori che l'organizzazione si premura di enunciare, le strategie, gli obiettivi e le filosofie ufficialmente dichiarate. Tali principi e norme forniscono un'illustrazione di cosa l'organizzazione afferma di ritenere i principi guida a cui fa riferimento, i quali sono vincolanti per i suoi membri;

3) Assunti di base³⁷: questo è il livello più profondo e nascosto. In questo livello si rinvencono i convincimenti profondi, spesso inconsci e che vengono dati per scontati. Questi presupposti taciti (per esempio, concezioni riguardo a cosa risulti veramente cruciale, all'interazione con l'ambiente, alla natura umana, ecc.) costituiscono il nucleo della cultura stessa e orientano in modo decisivo le percezioni e le azioni dei membri.

Schein identifica negli assunti di base, il livello più profondo, il nucleo stesso della cultura organizzativa. Gli assunti di base, infatti, sono convinzioni tacite, ritenute verità inoppugnabili dai membri, che disciplinano la loro percezione della realtà e, di conseguenza, le loro azioni.

La suddivisione in tre livelli, che il modello propone, chiarisce la ragione della difficoltà nel mutare le culture: la modifica di simboli o slogan (artefatti) è relativamente semplice rispetto ai valori e agli assunti profondi, i quali richiedono interventi più complessi, poiché intaccano credenze ormai solidificate e radicalizzate.

Accanto alla prospettiva di Schein, centrata sull'analisi interna delle organizzazioni, si sovrappongono i contributi di Hofstede e Trompenaars, i quali, invece, orientano l'attenzione sui contrasti culturali tra paesi e sulle loro ricadute nei contesti lavorativi.

³⁶Andrea Graziotti, *Cultura Organizzativa e Cambiamenti Culturali (2020)*
https://tesi.luiss.it/26079/1/702111_GRAZIOTTI_ANDREA.pdf#:~:text=Secondo%20Schein%20la%20cultura%20è,strategie%20intraprese%2C%20le%20convinzioni%20del

³⁷*Ibid.*

Hofstede³⁸ propone di concepire la cultura come “programmazione mentale collettiva che distingue i membri di un gruppo o categoria di persone da un altro”³⁹. Applicando quest’ottica, durante gli anni Settanta, egli avviò un’articolata indagine tra i dipendenti IBM (International Business Machines Corporation)⁴⁰, estesa a oltre quaranta nazioni, i cui risultati permisero di individuare alcune dimensioni generali attraverso le quali le culture nazionali si differenziano.

Le rinomate dimensioni culturali formulate da Geert Hofstede comprendono, fra le altre, il paradigma individualismo-collettivismo⁴¹, che misura quanto gli individui siano più propensi ad occuparsi principalmente di sé stessi e della propria ristretta cerchia familiare rispetto a vivere in gruppi solidali in cui i doveri reciproci sono più importanti e predominanti. Le culture che si collocano agli estremi di questo “*continuum*” sono, facendo degli esempi, da un lato le società asiatiche e latinoamericane, le quali pongono una forte enfasi sulla lealtà di gruppo e sul perseguimento del bene collettivo, mentre dall’altro, le nazioni altamente individualiste (come, per esempio, gli Stati Uniti e gran parte dell’Europa occidentale) le quali apprezzano e preferiscono l’autonomia e l’iniziativa individuale.

I dati raccolti da Hofstede rivelano che la Thailandia occupa uno fra i vertici più bassi a livello globale in termini di individualismo (IDV ~20)⁴², segnalando di conseguenza un’orientazione collettivistica marcata, nella quale l’unità del gruppo e la coesione sociale prevalgono su qualsiasi esigenza personale.

³⁸ Mouhcine Tallaki (2012), *CULTURA NAZIONALE E TRASFERIMENTO DEI SISTEMI DI CONTROLLO DI GESTIONE*

<https://iris.unife.it/retrieve/e309ade1-d5b1-3969-e053-3a05fe0a2c94/853.pdf#:~:text=opera%20di%20Hofstede%20%281980%29,ci%20sono%20stati%20successivamente>

³⁹ Pogoyan, M., *PhD. (2017, February 21). Beyond cultural dimensions. Psychology Today.*

<https://www.psychologytoday.com/us/blog/between-cultures/201702/geert-hofstede-a-conversation-about-culture?>

⁴⁰ Gerlach, P., & Eriksson, K. (2021). *Measuring Cultural Dimensions: external validity and internal consistency of Hofstede's*

VSM 2013 scales. Frontiers in Psychology, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.662604>

⁴¹ Nattavud Pimpa (2012) *Amazing Thailand: Organizational Culture in the Thai Public Sector*

<https://pdfs.semanticscholar.org/491c/af57bc8a3eea9297ea0900dbcbec8fc6ece6.pdf#:~:text=In%201980's%20Hofstede%20first%20published,collectivism%20dimension%20from%20loosely%20structured>

⁴² *Country comparison tool.* (n.d.). <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=thailand>

La “distanza gerarchica⁴³ (Power Distance)” sarebbe il grado in cui una società o un’organizzazione accetta e, di conseguenza, legittima le disuguaglianze esistenti di potere e status sociale.

Nelle culture caratterizzate da un’elevata distanza gerarchica, le organizzazioni assumono una forma piramidale, e i subordinati non solo accettano, ma si aspettano che i superiori esercitino un’autorità accentuata; viceversa, le culture a bassa distanza gerarchica tendono a incoraggiare relazioni più paritarie e a rendere più leggero il peso delle posizioni formali.

Hofstede notò inoltre che nelle società che conferiscono forte valore ai ruoli formali si radica una pronunciata “cultura del rispetto dell’autorità”. Regioni come la Thailandia, e gran parte dell’Asia orientale, ottengono punteggi medio-alti in questo indice, il che indica un’orientazione sociale che si distingue per il riconoscimento e la legittimazione di gerarchia e autorità.

Un altro parametro è quello chiamato “mascolinità contro femminilità”⁴⁴. Questa dimensione analizza la differenza che vi è tra culture che privilegiano la competizione, l’assertività e la realizzazione materiale (classificate come “maschili”) e tra quelle che pongono valore maggiore sulla modestia, la cura delle relazioni, la qualità della vita e la cooperazione (classificate come “femminili”).

Le statistiche mostrano che la Thailandia⁴⁵ presenta, secondo l’analisi di Hofstede, un indice di mascolinità piuttosto basso, e ciò sta a significare una propensione generale verso principi di modestia, armonia e attenzione verso il prossimo, piuttosto che verso aggressività e competizione indiscriminata. Nel contesto professionale, un profilo culturale di questo carattere tende a tradursi in un approccio manageriale fondato sulla partecipazione di tutti e sulla ricerca del consenso e armonia generale.

⁴³ *Tim Management*. (2022, September 1). *Leadership e gestione Hr: il modello Usa e quello cinese a confronto*. *TIM Management*. <https://tim-management.com/leadership-e-gestione-hr-il-modello-usa-e-quello-cinese-a-confronto/>

⁴⁴ <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1224972/FULLTEXT01.pdf#:~:text=,that%20Thailand%20has%20a>

⁴⁵ *Nattavud Pimpa (2012) Amazing Thailand: Organizational Culture in the Thai Public Sector*

<https://pdfs.semanticscholar.org/491c/af57bc8a3eea9297ea0900dbcbec8fc6ece6.pdf#:~:text=In%201980's%20Hofstede%20first%20published,collectivism%20dimension%20from%20loosely%20structured>

In seguito, vi è “l’avversione all’incertezza”⁴⁶: questo parametro misura la disponibilità di una cultura a tollerare l’ambiguità. Ambiti culturali caratterizzati da elevata avversione all’incertezza tendono a implementare un ampio repertorio di regole, procedure e strutture, al fine di creare un senso di prevedibilità e sicurezza; in questo, il Giappone è un esempio significativo. Al contrario, invece, le culture che mostrano una maggiore disponibilità all’incertezza accettano i rischi e la possibilità di improvvisazione con maggiore disinvoltura.

In fine vi è “l’orientamento a lungo termine contro l’orientamento a breve termine”: questa dimensione è stata introdotta in un secondo momento, ispirandosi al pensiero confuciano. Essa distingue culture che si basano sulla perseveranza, sulla pianificazione nel lungo periodo, sul risparmio e sulla pazienza (orientamento a lungo termine) da culture che, all’incontrario, privilegiano e preferiscono il conseguimento di risultati immediati, il rispetto delle tradizioni e il rispetto degli obblighi sociali del presente (orientamento a breve termine).

Il modello di Hofstede, nonostante il suo ampio impatto e successo, è stato spesso oggetto di contestazioni e obiezioni riguardanti la sua metodologia: si crede che quest’ultima, spesso, possa portare ad “appiattare” la diversità interna agli stati. Resta, nonostante le critiche, un quadro di riferimento imprescindibile per analizzare come le inclinazioni culturali di un paese plasmino le dinamiche organizzative, incluse le scelte gestionali, le inclinazioni della leadership e le architetture di controllo all’interno di un’azienda.

Importante è sottolineare come Hofstede chiarisce la distinzione tra cultura nazionale e cultura organizzativa⁴⁷. In particolare, la seconda si manifesta in pratiche operative interne piuttosto che in valori radicati, giacché il personale di una stessa impresa può provenire da diverse sottoculture regionali o professionali, condividendo tuttavia rituali e procedure appresi nell’ambito lavorativo. In ogni caso, le inclinazioni nazionali forniscono un orizzonte che modula il clima aziendale e le attese reciproche tra dirigenti e collaboratori.

⁴⁶Nattavud Pimpa (2012) *Amazing Thailand: Organizational Culture in the Thai Public Sector*
<https://pdfs.semanticscholar.org/491c/af57bc8a3eea9297ea0900dbcbec8fc6ece6.pdf#:~:text=In%201980's%20Hofstede%20first%20published,collectivism%20dimension%20from%20loosely%20structured>

⁴⁷Andrea Graziotti, *Cultura Organizzativa e Cambiamenti Culturali (2020)*
https://tesi.luiss.it/26079/1/702111_GRAZIOTTI_ANDREA.pdf#:~:text=Secondo%20Schein%20la%20cultura%20è,strategie%20intraprese%2C%20le%20convinzioni%20del

Un ulteriore contributo di rilievo è quello di Fons Trompenaars, elaborato frequentemente insieme a Charles Hampden-Turner.

Trompenaars ha formulato un insieme di dimensioni culturali intese a chiarire come diverse comunità affrontano costantemente problemi umani generali. Tra questi vi è il bilanciamento tra individuo e collettività, le concezioni temporali e il rapporto con l'ambiente⁴⁸.

Il ricercatore olandese ha formulato sette categorie di dimensioni culturali.

Di seguito l'elenco:

- l'universalismo contro il particolarismo (costanza nell'applicazione di norme rispetto a personalizzazioni legate a legami interpersonali)⁴⁹;
- l'individualismo rispetto al comunitarismo (risultato simile all'idea di collettivismo)⁵⁰;
- la neutralità affettiva rispetto all'espressività⁵¹;
- lo specifico rispetto al diffuso (netta separazione tra vita personale e professionale rispetto a loro integrazione)⁵²;
- il successo "ottenuto" rispetto al successo "attribuito" (prestigio ottenuto per merito rispetto a riconoscimenti basati su caratteristiche come età, genere o origine sociale)⁵³.

Tale repertorio dimensionale amplifica la capacità di analisi delle divergenze interculturali nel linguaggio, nelle tradizioni, culture e nei comportamenti e le pratiche manageriali.

In conclusione, vorrei fare un confronto tra i tre approcci appena descritti.

Schein illustra, mediante un'analisi interna, i livelli e gli assunti di base della cultura organizzativa, e il ruolo cruciale dei leader nella loro evoluzione; Hofstede e Trompenaars, invece, offrono un paradigma comparativo per esaminare le discrepanze tra culture nazionali e aziendali su dimensioni universali.

Hofstede si occupa in particolare dei valori latenti di una società e delle loro ripercussioni sul funzionamento delle organizzazioni, come, ad esempio, il grado di partecipazione dei

⁴⁸Andrea Graziotti, *Cultura Organizzativa e Cambiamenti Culturali (2020)*

https://tesi.luiss.it/26079/1/702111_GRAZIOTTI_ANDREA.pdf#:~:text=Secondo%20Schein%20la%20cultura%20è,strategie%20intraprese%2C%20le%20convinzioni%20del

⁴⁹*Ibid.*

⁵⁰*Ibid.*

⁵¹*Ibid.*

⁵²*Ibid.*

⁵³*Ibid.*

dipendenti, il modello di controllo adottato e l'atteggiamento verso l'incertezza nelle decisioni. Trompenaars arricchisce alcune di queste dimensioni e introduce classificazioni pratiche di tipologie di cultura aziendale che si osservano all'interno delle imprese. I tre modelli, peraltro, condividono l'idea della cultura come fenomeno collettivo, complesso e pervasivo, in grado di plasmare i comportamenti organizzativi, le pratiche di leadership e le politiche manageriali.

L'analisi della cultura aziendale resta cruciale, poiché essa può generare vantaggio competitivo e coesione interna, ma si presta altresì a ostacolare il cambiamento quando gli assunti di base divergono rispetto a nuove strategie o al mutato contesto di mercato.

2.2 Leadership e management: differenze e convergenze nei contesti culturali

I termini leadership e management⁵⁴ molto spesso sono sovrapposti nel linguaggio quotidiano, ma, in realtà, indicano funzioni e modalità di azione differenti. A tal proposito, gli accademici e i praticanti nei campi dell'organizzazione e della governance ci tengono a mettere in evidenza i tratti distintivi tra i due termini senza tralasciare l'importanza che i due elementi hanno legati insieme.

Warren Bennis, in una formulazione ormai classica, sostiene che “il manager organizza, il leader innoverà”⁵⁵. “Il primo preserva e il secondo costruisce; il primo sovrintende a procedure e infrastrutture; il secondo orienta le persone”.

⁵⁴ *Harvard Business School Online – Leadership vs. Management: What's the Difference? (2019)*
<https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-vs-management#:~:text=In%20the%20book%2C%20On%20Becoming,between%20managers%20and%20leaders%2C%20including>

⁵⁵ *Harvard Business School Online – Leadership vs. Management: What's the Difference? (2019)*
<https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-vs-management#:~:text=In%20the%20book%2C%20On%20Becoming,between%20managers%20and%20leaders%2C%20including>

Il termine management, dunque, si identifica genericamente con il controllo operativo, e con la cura della stabilità e della massima produttività, mentre, la leadership, al contrario, è connessa alla direzione verso il mutamento, a un orizzonte strategico e alla capacità di suscitare adesione e impegno⁵⁶.

Nell'ambito della teoria organizzativa, il manager è generalmente definito come il soggetto reso responsabile della pianificazione, della strutturazione e della coordinazione delle risorse aziendali, il cui fine è il conseguimento di traguardi predefiniti, il tutto in un contesto di controllo e prevedibilità nelle dinamiche operative. La sua maestria risiede nel consolidare e ottimizzare il patrimonio organizzativo preesistente: elabora piani pluriennali, gestisce il processo di budgeting, definisce le matrici di ruoli e responsabilità e, attraverso indicatori prestazionali, monitora le performance, adottando action correttive in caso di scostamenti⁵⁷.

La leadership⁵⁸, in contrapposizione, è incaricata di orientare l'impresa verso il futuro e di progettare il cambiamento: il leader mette in discussione i paradigmi correnti, ponendosi la domanda "quale nuovo obiettivo possiamo perseguire?". Il leader articola una visione di lungo periodo e trascina le risorse umane lungo il processo di trasformazione.

Kotter sintetizza questa dualità dichiarando che il manager è preposto alla gestione della complessità (realizzata mediante pianificazione, organizzazione e controllo), mentre il leader è più preoccupato di promuovere il cambiamento (definendo una visione e stimolando il personale alla sua attuazione).

Le due dimensioni risultano perciò reciprocamente integrative: un'impresa in buona salute necessita di un apparato gestionale robusto e di una direzione ispirativa. Un eccesso di leadership, privo di un contrappeso gestionale e manageriale, può generare motivazione diffusa ma scarsa saldezza operativa, mentre una gestione priva di orientamento alla leadership è esposta al perpetuo mantenimento di asset obsoleti e al fallimento nell'adattamento alle nuove sfide.

⁵⁶ *RisorseUmane-Hr. (2024b, December 16). Leadership e Management: due facce di una stessa medaglia. RisorseUmane-HR.it. <https://www.risorseumane-hr.it/leadership-management-differenze/>*

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ *Ibid.*

Un'osservazione cruciale concerne la permeabilità fra leadership e management, la quale non si articola lungo una demarcazione netta: in numerosi incarichi dirigenziali la padronanza delle dinamiche di leadership risulta fondamentale, mentre leader ad alto rendimento si trovano frequentemente nell'obbligo di esercitare competenze manageriali consolidate. Le due dimensioni possono quindi essere considerate complementari, quasi due aspetti inseparabili di una medesima medaglia. Prendiamo ad esempio un dirigente di successo: costui deve saper gestire e ottimizzare le risorse già in essere, adempimento chiaramente manageriale, e, contestualmente, saper delineare e animare una visione che trascina l'intera organizzazione verso obiettivi non ancora acquisiti, tipico compito di leadership. Nell'attuale panorama organizzativo, caratterizzato da mutamenti rapidi e continui, le imprese in crescita convergono verso la figura del manager-leader, un professionista in grado di garantire un'operatività organizzativa efficiente e, nello stesso tempo, di stimolare l'innovazione e l'impegno delle persone.

Tuttavia, le linee di demarcazione tradizionalmente attribuite a leadership e management possono variare profondamente a seconda del sistema culturale di riferimento. Ciò che viene caratterizzato come "leadership"⁵⁹ in una determinata cultura può essere ricompreso altrove nelle funzioni e nelle aspettative del manager e viceversa. In molte società occidentali, in particolare nelle espansioni individualistiche di origine anglosassone (Stati Uniti, Scandinavia), viene formulato un forte contrasto: il leader è colui che crea e comunica una visione inedita e genera il cambiamento, il manager è il custode dell'operatività quotidiana. Negli ambienti anglosassoni⁶⁰, caratterizzati originali di una certa liquidità verticale, è consolato il principio che la leadership possa manifestarsi a qualunque strato organizzativo, consentendo a ciascun interlocutore di esercitare il pudore in ragione di un sapere particolare o di una circostanza determinata, a prescindere dalla denominazione di carica. Tale predisposizione traduce per l'appunto un apprezzamento per la parità e per la scarsa distanza verticale, per cui l'occultamento del comando formale non rimuove il potere di influenza. In simili contesti, l'autonomia è alimentata dal valore dell'iniziativa personale, dalla capacità di persuasione priva di investitura ufficiale e dal coraggio di contestare pratiche consolidate. Il ruolo

⁵⁹ *Tim Management*. (2022, September 1). *Leadership e gestione Hr: il modello Usa e quello cinese a confronto*. *TIM Management*. <https://tim-management.com/leadership-e-gestione-hr-il-modello-usa-e-quello-cinese-a-confronto/>

⁶⁰ *Ibid.*

manageriale, di conseguenza, appare come un artigiano di processi e di risorse, orientato a connettere talenti autonomi più che a esercitare la sorveglianza autoritaria.

Al contrario, nei contesti culturali caratterizzati da gerarchia marcata e orientamento collettivo—come avviene in gran parte dell’Asia, come dettagliato nel capitolo successivo—la funzione di guida è indissolubilmente associata alla propria posizione di vertice⁶¹. In tali tradizioni, il leader di alto livello è per definizione circondato da un’aura di carisma e di legittimità morale, e ci si attende da lui che emetta giudizi risolutivi e che impartisca ordini chiari, mentre subordinati manifestano deferenza e stima. Qui la separazione tra leadership e management si attenua: orientare le persone e amministrare processi sono percepiti come facce di una stessa medaglia per chi occupa il ruolo supremo. Di conseguenza, uno stile di comando che combina direzione ferma e tutela protettiva è socialmente legittimato—e a volte sollecitato—nei contesti in cui la distanza di potere è giudicata alta. Al contrario, la figura occidentale del “leader servitore”⁶² o del capitano che amplia la delega risulta insolita, poiché alla figura di vertice è attribuita una responsabilità che ricorda quella paterna e un’autorità che non viene ridistribuita.

Possiamo senz’altro affermare che leadership e management rimandano a nozioni distinte⁶³—la prima concerne la capacità di orientare persone, la seconda la competenza di controllare processi—ma che nella realizzazione concreta di un’organizzazione devono necessariamente intersecarsi. Le forme di tale intersezione variano in rapporto al contesto culturale: in alcune culture la separazione dei ruoli risulterà più marcata, configurando una figura di manager quasi solamente burocratica e un’altra di leader puramente visionario; in altre, la persona che dirige il gruppo assumerà senza discontinuità entrambe le funzioni. In una sintesi orientata ai contesti culturali occidentali, tendono a prevalere forme di leadership in cui la partecipazione e la distribuzione della responsabilità sono valorizzate, consentendo ai livelli manageriali intermedi di influenzare le decisioni, e avendo così il modello di manager-leader coach, tipico di strutture organizzative piatte, un’ulteriore legittimazione. In contesti culturali più tradizionali, come in alcune culture asiatiche o mediorientali, il modello di leadership rimane fortemente verticistico: in tale quadro, la figura del top manager deve possedere sia competenze di gestione sia risorse

⁶¹ *Tim Management*. (2022, September 1). *Leadership e gestione Hr: il modello Usa e quello cinese a confronto*. *TIM Management*. <https://tim-management.com/leadership-e-gestione-hr-il-modello-usa-e-quello-cinese-a-confronto/>

⁶² *Ibid.*

⁶³ *Ibid.*

di carisma e autorità, mentre i subordinati sono attesi a realizzare i compiti con lealtà e a preservare l'armonia collettiva.

2.3 L'approccio asiatico alla leadership: rispetto, collettivismo e autorità

Numerosi paesi asiatici conservano tradizioni culturali che modellano in modo profondo la concezione e l'esercizio della leadership. Sebbene l'Asia presenti un'eterogeneità interna considerevole, è lecito riconoscere della continuità nell'approccio asiatico soprattutto nelle aree dell'Asia orientale e sud-orientale, in cui le dinamiche interne sono state plasmate dal Confucianesimo, dal Buddismo e da una lunga storia di ordinamenti sociali gerarchici.

Sono frequentemente evocati, in questo contesto, tre valori distintivi: il rispetto (in particolare nei confronti dell'autorità e degli anziani), il collettivismo (che assegna priorità agli interessi della collettività in luogo di quelli individuali) e una nozione di autorità concepita in chiave paternalistica, (in cui la guida è vissuta come autorevole ma allo stesso tempo benevola).

Di seguito, procedo a spiegare questi tre punti.

1) Il primo punto è quello del rispetto e gerarchia⁶⁴.

Nelle tradizionali civiltà asiatiche, il mantenimento delle gerarchie sociali è percepito come fondamento etico e pratico delle interazioni. Le relazioni interpersonali si dispongono secondo ordinate stratificazioni, articolandosi in ruoli prestabiliti e attesi. In contesti come quello cinese, coreano, giapponese e thailandese, età, titoli accademici, e anzianità di servizio condensano il prestigio; a tale prestigio corrispondono linguaggi, titolazioni e comportamenti ritualizzati che attestano deferenza gerarchica. Tale ordinamento si radica in larga misura nel pensiero confuciano, il quale, regolando i doveri reciproci tra principes e popolo, tra genitori e figli, tra maestri e discepoli, ha elevato l'armonia sociale a valore supremo, fondandola sulla limpida successione degli statuti. Il vincolo di non contraddire il superiore è una regolazione tacita diffusa in molte culture asiatiche di lunga tradizione. L'espressione di dissenso aperto, soprattutto in contesti

⁶⁴ *Thai - Core concepts*. (2016). Cultural Atlas. <https://culturalatlas.sbs.com.au/thai-culture/thai-culture-core-concepts#:~:text=Many%20social%20interactions%20among%20Thai, respect%20is%20awarded%20to%20the>

pubblici, è percepita come una minaccia all'integrità sociale, giacché il cosiddetto "face"⁶⁵ deve essere salvaguardato reciprocamente dal superiore e dal subordinato. Sotto il termine "face", vigente in Cina, Giappone, Thailandia e in territori affini, si intendono la dignità e la reputazione sociale. Pertanto, un leader scrupoloso si asterrà dall'espone un collaboratore a una contrazione pubblica, mentre il collaboratore stesso eviterà di contrastare il leader con obiezioni dirette e plateali. L'osservanza di queste convenzioni consente di prevenire collisioni aperte all'interno delle organizzazioni e promuove una modalità comunicativa improntata al non essere diretti e ad un consenso tacito, il quale a sua volta si propone di tutelare l'equilibrio armonico del gruppo.

Un esempio emblematico proviene dalla tradizione culturale cinese: nel corso delle riunioni, i membri più junior esitano a contestare pubblicamente il pensiero del leader, scegliendo invece di esprimere osservazioni critiche per canali informali o attraverso un portavoce, affinché l'autorità precedentemente instaurata non venga scossa. In Giappone⁶⁶, un fenomeno analogo si osserva nel processo di seduzione del consenso, noto come "*nemawashi*": le intese vengono lungamente coltivate in cerchie ristrette, in modo che l'assemblea ufficiale si riduca a una ratifica cerimoniale e l'armonia pubblica di tutte le parti venga preservata. Il rispetto manifestato in questi contesti non è soltanto concettuale, ma si traduce in una sequenza di segni esteriori: inchini sottili, riferimenti ai titoli onorifici, e l'evitamento di un contatto visivo prolungato con i superiori, poiché in alcune tradizioni un confronto diretto di sguardi è avvertito come un atto di disprezzo. In Thailandia, il saluto tradizionale, il wai, acquista intensità graduata a seconda della dignità dell'interlocutore, rivelando il dosaggio preciso del rispetto convocato. Questi comportamenti attestano una struttura sociale in cui la distanza gerarchica è giudiziosamente preservata, la leadership è riconosciuta come potere benigno e il rispetto opera simultaneamente da principio etico e da elastico di coesione sociale.

2. Il secondo punto è il collettivismo e l'armonia di gruppo⁶⁷.

La maggior parte dell'Asia presenta un orientamento culturale collettivistico che lega in modo indissolubile l'identità dell'individuo al gruppo che lo circonda (famiglia, clan,

⁶⁵ *Thai - Core concepts*. (2016). Cultural Atlas. <https://culturalatlas.sbs.com.au/thai-culture/thai-culture-core-concepts#:~:text=Many%20social%20interactions%20among%20Thai,respect%20is%20awarded%20to%20the>

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ *Tim Management*. (2022, September 1). *Leadership e gestione Hr: il modello Usa e quello cinese a confronto*. TIM Management. <https://tim-management.com/leadership-e-gestione-hr-il-modello-usa-e-quello-cinese-a-confronto/>

azienda, nazione). All'interno delle organizzazioni, questo implica una lealtà e un senso di appartenenza di intensità assai marcata: il successo viene interpretato come una conquista collettiva e il consolidamento dell'unità di gruppo prevale sull'assegnazione di meriti individuali. Ad esempio, in Cina – così come in Giappone e Corea – l'approccio dominante è che il risultato venga valutato a livello di squadra, a prescindere dall'apporto di ciascun singolo. La celebrazione o la critica di un individuo in pubblico è di regola meno corrente, rispetto a quanto avviene in Occidente; piuttosto, il leader enfatizza le vittorie aziendali nel loro insieme. Questa prassi genera coesione e un avvertito senso di sicurezza, con la conseguenza che l'azienda viene percepita come un'ampia famiglia. Tuttavia, il collettivismo implica anche che ciascun membro si conformi rigorosamente alle norme di gruppo: un dissenso esplicito (cfr. supra) è evitato, non solo per rispetto delle gerarchie, ma per il timore di disturbare l'armonia collettiva. Un proverbio giapponese riassume tale atteggiamento: “Il chiodo che sporge viene martellato”, suggerendo che chi si distingue in modo eccessivo o devia dall'unità viene rapidamente riportato nell'ordine.

Un leader asiatico incisivo si distingue per la sua capacità di garantire coesione tra i membri del gruppo, di eludere ogni forma di preferenza personale e di orientare le energie collettive verso traguardi condivisi, preservando l'unità e evitando la proliferazione di fratture interne.

3. In fine, il terzo punto è: autorità e paternalismo⁶⁸.

L'interazione fra deferenza gerarchica e orientamento collettivo produce in molte società asiatiche un paradigma di leadership paternalistica. Gli studi sulla Cina lo definiscono come uno stile nel quale severa autorità e disciplina si combinano a benevolenza patriarcale e a un'interpretazione dell'integrità morale⁶⁹. Nel concreto, il leader corrisponde simbolicamente al capofamiglia: impone obbedienza, assume decisioni unilaterali quando lo giudica opportuno e, in virtù del rango, mantiene una distanza gerarchica. Tuttavia, è anche un tutore premuroso, il quale si cura genuinamente del

⁶⁸ Fu, A., Xie, Z. (2023). *Paternalistic Leadership in China*. In: Foo, C.T. (eds) *Handbook of Chinese Management*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-2442-9_32-2

⁶⁹ An-Chih Wang, Chou-Yu Tsai, Shelley D. Dionne, Francis J. Yammarino, Seth M. Spain, Hsiao-Chi Ling, Min-Ping Huang, Li-Fang Chou, Bor-Shiuan Cheng, (2018), *Benevolence-dominant, authoritarianism-dominant, and classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance* <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898431730303X#:~:text=Benevolence,1>

benessere materiale e spirituale dei subordinati, offre consigli di vita e, come un padre, concede a volte perdoni o indulge nelle infrazioni minori. Da costui si esige un'irrelevanza morale: deve incarnare onore, giustizia e saggezza tali da rendere legittimo e meritato il rispetto che riceve. La figura si radica nel pensiero confuciano e si innesta in ulteriori valori asiatici: il termine giapponese “oyabun-kobun⁷⁰” descrive il vincolo tra capo e sottoposto secondo le stesse linee, e le tradizioni buddiste del Sud-est asiatico evocano il re giusto quale modello orientato al bene collettivo.

Un leader paternalista decide frequentemente in autonomia le questioni di rilievo, motivando il proprio centralismo con l'intento di agire “per il bene del gruppo” o in virtù di un presunto sapere superiore, in modo analogo alla scelta paterna orientata al bene dei figli. In compenso, lo stesso leader si preoccupa dei bisogni materiali e professionali della squadra: offre un sostegno economico a un collaboratore in difficoltà, promuove percorsi di formazione e valorizza i membri più giovani, attendendosi in cambio fedeltà e deferenza. Tale legame, di natura quasi familiare, genera un intenso attaccamento emotivo, talora indicato in Cina con il termine “ganqing⁷¹”. Finché il leader onora la promessa tacita di proteggere e promuovere il gruppo, i subordinati assicurano obbedienza e rispetto.

2.4 Il concetto di “servant leadership” e la sua affinità con il pensiero buddista

Tra gli approcci teorici dedicati alla leadership, la servant leadership⁷² si distingue per la forte accentuazione delle dimensioni etiche e relazionali. Esplorata per la prima volta da Robert K. Greenleaf negli anni Settanta, l'idea si fonda sull'affermazione che “il grande leader è prima di tutto un servitore⁷³”: la logica si sovverte rispetto ai modelli classici, ponendo al centro non l'ambizione personale ma la soddisfazione dei bisogni altrui. Il leader servitore si impegna prima di tutto a promuovere la crescita e il successo dei membri del gruppo, relegando il prestigio, il controllo o il ristretto profitto a posteriori. Case study e ricerche empiriche hanno dimostrato che pratiche quali l'altruismo,

⁷⁰ Ishino, I. (1953). The Oyabun-Kobun: A Japanese Ritual Kinship Institution. *American Anthropologist*, 55(5), 695–707.

<http://www.jstor.org/stable/664725>

⁷¹ Ebr. (2016, July 1). *Why Guanxi Matters in Business Relationships with China. The European Business Review*. <https://www.europeanbusinessreview.com/why-guanxi-matters-in-business-relationships-with-china/>

⁷² Rizvi, H. (2024, September 6). *Buddhism and Servant Leadership: Harmonizing Ancient Wisdom with Modern Leadership* - Hidayat Rizvi. *Hidayat Rizvi*. <https://hidayatrizvi.com/buddhism-and-servant-leadership/#:~:text=Servant%20leadership%20is%20a%20leadership,a%20desire%20to%20help%20others>

⁷³ Ibid.

l'attenzione vera ai collaboratori, l'incoraggiamento della comunità e la condivisione del potere non rivestono solo un significato etico, ma si riflettono positivamente sugli esiti di prestazione e impegno.

Robert K. Greenleaf ha identificato alcuni caratteri distintivi del leader servitore. Tra questi, l'ascolto attivo dei collaboratori, l'empatia, l'impegno a promuovere la crescita personale dei collaboratori, la percezione del team come comunità organizzata, il ricorso alla persuasione piuttosto che all'autorità, la *"foresight"*⁷⁴, intesa come capacità di anticipare le conseguenze delle azioni, la *"stewardship"*⁷⁵, che implica la responsabilità nei confronti delle risorse affidate, e, in generale, la prevalenza del bene altrui rispetto all'interesse personale, insieme al bene dell'organizzazione e della società. Di conseguenza, il leader servitore inverte la tradizionale piramide organizzativa: i subordinati cessano di essere i servitori del leader e diviene il leader stesso a mettersi al servizio dei collaboratori, rimuovendo ostacoli, offrendo sostegno e ispirazione, in modo che ciascuno possa realizzare il proprio pieno potenziale.

L'approccio della servant leadership, originato nei contesti occidentali da Greenleaf, il quale fu influenzato dal pensiero cristiano, rivela affinità sorprendenti con i principi buddhisti e con le tradizioni culturali orientali; in Thailandia si connette ai precetti buddhisti di *"karuṇā"*⁷⁶ e di *"metta"*⁷⁷, compassione e amore benevolo dove il nucleo di ogni azione è il servizio disinteressato e la compassione verso l'altro.

⁷⁴ Rizvi, H. (2024, September 6). *Buddhism and Servant Leadership: Harmonizing Ancient Wisdom with Modern Leadership* - Hidayat Rizvi. Hidayat Rizvi. <https://hidayatrizvi.com/buddhism-and-servant-leadership/#:~:text=Servant%20leadership%20is%20a%20leadership,a%20desire%20to%20help%20others>

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ng, Ernest C. H. (2019). *Servant Leadership Beyond Servant and Leader: A Buddhist Perspective on the Theory and Practice of Servant Leadership*. In Luk Bouckaert & Steven C. van den Heuvel, *Servant Leadership, Social Entrepreneurship and the Will to Serve: Spiritual Foundations and Business Applications*. Cham: Springer Verlag. pp. 47-68. <https://philpapers.org/rec/NGSLB>

⁷⁷ Ibid.

Capitolo 3

L'influenza dei valori buddhisti sulla gestione aziendale in Thailandia

3.1 Il ruolo dell'etica buddhista nelle decisioni strategiche e gestionali

I principi etici che informano la tradizione buddhista rappresentano una risorsa fondamentale a cui imprenditori e manager thailandesi attingono durante la formulazione di scelte strategiche e operative. Il quadro normativo buddhista, condensato nei Cinque Precetti⁷⁸ – astinenza dall'uccisione, dal furto, da condotte sessuali inappropriate, dalla falsità e dall'intossicazione – pone al centro la non violenza e l'integrità. Tali indicazioni promuovono una prassi commerciale che salvaguarda la vita, si fonda sull'equità e si distingue per la trasparenza. La verità e la condotta retta diventano non semplici raccomandazioni, bensì obblighi tanto per l'individuo quanto per l'ente, permeando il clima organizzativo. I dirigenti sono chiamati a praticare la sincerità, a onorare gli impegni e a incarnare un modello etico per il personale⁷⁹. Decisioni strategiche suscettibili di nuocere, come lo sfruttamento diseguale dei lavoratori, la commercializzazione di beni dannosi, la devastazione degli ecosistemi, provocano scetticismo quando esaminate attraverso la lente buddhista, dal momento che infrangono l'ideale di ahimsa e generano un karma indesiderato.

Un tratto caratteristico dell'influsso buddhista sul management thailandese è l'inclinazione verso la responsabilità sociale e il benessere collettivo. Invece della focalizzazione esclusiva sul profitto che domina il modus operandi capitalistico occidentale, l'orizzonte economico buddhista allarga il fine delle attività imprenditoriali a dimensioni più generose e compassionevoli. La letteratura sul tema sintetizza il principio affermando che *“l'obiettivo dell'attività economica buddhista è la riduzione della sofferenza per tutti gli stakeholder, piuttosto che la massimizzazione dell'utilità o del profitto”*⁸⁰ In un linguaggio operativo, una strategia aziendale viene giudicata lecita e fruttuosa se genera vantaggi e attutisce le sofferenze per il personale, la clientela, le

⁷⁸The five precepts. (n.d.).

<https://www.urbandharma.org/udharma2/5precepts.html#:~:text=These%20five%20precepts%20enjoin%20against,use%20of%20intoxicating%20drink>

⁷⁹Vathanavisuth, S. (2014, December 10). Timeless virtues for modern corporate leaders. <https://www.bangkokpost.com>. <https://www.bangkokpost.com/business/general/448953/timeless-virtues-for-modern-corporate-leaders#:~:text=Honesty%20,what%20they%20have%20already%20committed>

⁸⁰International Journal of Business Administration; Buddhism and Buddhist Business Practices (Samuel L Dunn & Joshua D Jensen) (2019), <https://sciedupress.com/journal/index.php/ijba/article/view/15163>

comunità e l'ecosistema, anziché limitarsi a consegnare un rendiconto favorevole per il breve periodo. Tale orientamento affonda le radici nei catechismi fondamentali del Buddhismo — la condizione dell'esistenza è dukkha, cioè sofferenza; l'intento è il suo alleviamento — e nella dottrina della sufficienza, la convinzione che «il sufficiente è desiderabile» si oppone all'avidità senza limite. Ne deriva un'attenzione accresciuta all'etica imprenditoriale, alla sostenibilità ecologica e alla temperanza nelle scelte di rischio e di allocazione delle risorse.

Un caso in cui sono messi in opera i principi familiari è l'Economia della Sufficienza (Sufficiency Economy Philosophy, SEP)⁸¹ voluta da Re Rama IX. Ispirata al Middle Path del pensiero buddhista, la SEP esorta imprese e cittadini a spostarsi su una traiettoria che è moderata, circospetta, incentrata su conoscenza e sulla dignità etica. In contrapposizione all'atteggiamento che, all'interno della corporate governance, identifica la massimizzazione del profitto per l'azionista come compito primario, la SEP propone che si massimizzino in pari tempo i beni di tutti i portatori di interesse e si appuntino in via prioritaria sulla redditività a lungo termine, sottraendosi al vertiginoso richiamo del profitto immediato. Ne è scaturita la diffusione, fra le imprese thailandesi, di un ripensamento delle strategie: i programmi di sostegno alla comunità sono aumentati, il ricorso a debito è pianificato con attenzione, la crescita è scandita in modo armonico e le scelte di investimento escludono i guadagni immediati. La moderazione e la via di mezzo sono in questo modo riportate in azione. La loro efficacia, dal punto di vista buddhista, è nella stabilità e nella prosperità duratura che producono, evitando i due estremi che sono l'avidità insensata e la rinuncia improduttiva.

Queste norme morali influenzano profondamente le scelte strategiche e le pratiche di governance nelle organizzazioni thailandesi. Le iniziative di responsabilità sociale d'impresa, ad esempio, sono frequentemente sostenute facendo riferimento ai principi Buddhisti: le società che si dedicano a opere di beneficenza o a programmi sociali acquisiscono visibilità agli occhi della comunità, in sintonia con l'insegnamento che il bene praticato agli altri incrementa il valore etico di chi lo compie. Alcuni imprenditori particolarmente devoti escludono a priori settori considerati eticamente discutibili (gioco

⁸¹ Song, Hee-Chan. (2020). *Sufficiency economy philosophy: Buddhism-based sustainability framework in Thailand. Business Strategy and the Environment*.
https://www.researchgate.net/publication/342385105_Sufficiency_economy_philosophy_Buddhism-based_sustainability_framework_in_Thailand?

d'azzardo, produzione di armi e simili) attenendosi al precetto del Retto Sostentamento, che invita a trarre sostentamento in modi che non arrecano danno ad alcun essere. In linea generale, l'insegnamento buddhista promuove un bilanciamento fra risultati finanziari e principi etici: le scelte sono esaminate non soltanto in termini di utile, ma anche di aderenza al Dhamma. (il concetto di "giustizia")

Questi principi etici, che affondano le radici nel buddhismo Theravāda, permeano le attività manageriali quotidiane, orientando la leadership, le scelte strategiche e le interazioni all'interno delle organizzazioni. Nella tabella che segue viene fornita una sintesi dell'applicazione di tali valori all'interno del panorama aziendale thailandese.

Tabella - Influenza dei valori buddhisti sulla gestione aziendale in Thailandia

<u>Valore Buddhista</u>	<u>Applicazione Manageriale</u>	<u>Effetto sul Comportamento Aziendale</u>	<u>Esempio Pratico</u>
Compassione (<i>Karuna</i>).	Leadership empatica e inclusiva ⁸² .	Promozione del benessere collettivo e attenzione ai bisogni dei dipendenti.	Supporto ai lavoratori in difficoltà economica.
Equilibrio (Middle Path ⁸³).	Gestione moderata delle risorse ⁸⁴ .	Decisioni strategiche prudenti, sostenibilità.	Politiche aziendali a basso rischio.
Rispetto gerarchico.	Strutture aziendali verticali ⁸⁵ .	Accettazione dell'autorità e comunicazione formale.	Ruoli ben definiti e approvazione dei superiori.
Armonia sociale.	Evitamento dei conflitti diretti ⁸⁶ .	Clima aziendale stabile, risoluzione indiretta delle tensioni.	Mediazione nei conflitti interni.
Merito (<i>Punna</i>).	Valutazione del valore individuale nel tempo ⁸⁷ .	Promozione e crescita basate sul comportamento etico.	Avanzamento dei dipendenti diligenti e leali.

⁸² Chirinang, P., Boonmanit, M., & Phakamach, P. (2025). Application of Buddhist Principles to Develop Leadership in Modern Organizations. *Journal of Education and Learning Reviews* <https://so19.tci-thaijo.org/index.php/JELS/article/view/1768>

⁸³ Sathirathai, S. (2012, March 15). *The middle path is the way forward*. <https://www.bangkokpost.com>. <https://www.bangkokpost.com/opinion/opinion/284570/the-middle-path-is-the-way-forward>

⁸⁴ Outreach, R. (2020, December 7). *Sufficiency economy philosophy: buddhism-based sustainability framework*. *Research Outreach*. <https://researchoutreach.org/community-content/sufficiency-economy-philosophy-buddhism-sustainability-framework-thailand/>

⁸⁵ Chirinang, P., Boonmanit, M., & Phakamach, P. (2025). Application of Buddhist Principles to Develop Leadership in Modern Organizations. *Journal of Education and Learning Reviews* <https://so19.tci-thaijo.org/index.php/JELS/article/view/1768>

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Bunchaliew, Y. (2025, May 15). *Merit-Making in Buddhism: Its benefits to individuals and society from Buddhist beliefs to scientific evidences*. Thailand Foundation. <https://thailandfoundation.or.th/merit-making-in-buddhism-its-benefits-to-individuals-and-society-from-buddhist-beliefs-to-scientific-evidences-2/>

3.2 Stili di leadership in contesto buddhista: l'equilibrio e il “middle path”

Il modello di leadership diffuso nelle organizzazioni thai si fonda profondamente sui principi buddhisti di “*metta*” e “*karuna*”, privilegiando l’empatia, l’armonia e la temperanza. In una cornice buddhista, il modello di dirigente preferito si presenta come una figura serena, misurata e benevola, distante tanto dalla tirannia assertiva quanto dalla neutralità distratta. Incarnare in ogni occasione la “via di mezzo” significa orientare l’azione di guida evitando turbolenze emotive, mantenendo una mente centrata e fondando le scelte su un ascolto attento e globale.

Il concetto buddhista di “Middle Path⁸⁸” si integra direttamente nelle pratiche decisionali e comportamentali di un leader. Questo orientamento all’equilibrio si manifesta, in particolare, nella scelta di un modello consultivo e partecipativo, che bilancia l’autoritarismo riduttivo e la passività eccessiva. Ricerche interculturali⁸⁹ indicano che i dipendenti thailandesi mostrano un’evidente preferenza per i dirigenti consultivi e, in subordine, per quelli partecipativi, e reagiscono negativamente sia alla conduzione autocratica sia all’atteggiamento estraneo e distaccato. Un leader saldamente ancorato alla via di mezzo si adopera per coinvolgere i collaboratori nelle scelte di rilievo, mantenendo al contempo una fermezza etica e la capacità di orientamento. Quest’idea di bilanciamento ha radici storiche: nelle comunità rurali thailandesi, l’ideale capo villaggio era talvolta un uomo di età avanzata con un periodo passato in monastero, il quale, grazie all’allenamento monastico, acquisiva la saggezza e la calma necessarie per indirizzare i concittadini. Di conseguenza, si riteneva unanimemente che un periodo di ordinazione fosse un “ tirocinio morale” irrinunciabile per poter esercitare, in modo credibile, funzioni di leadership all’interno della comunità locale.

L’equilibrio, inteso in termini operativi, si traduce nell’armonizzazione tra produttività e benessere: il manager thailandese si adopera per stimolare il personale a raggiungere risultati elevati, prudentemente evitandone l’angustia. Ne consegue un ritmo lavorativo

⁸⁸ Sathirathai, S. (2012b, March 15). *The middle path is the way forward*. <https://www.bangkokpost.com>. <https://www.bangkokpost.com/opinion/opinion/284570/the-middle-path-is-the-way-forward?>

⁸⁹ Yukongdi, Vimolwan. (2010). *A study of Thai employees' preferred leadership style*. *Asia Pacific Business Review*. 16. 161-181. https://www.researchgate.net/publication/233253829_A_study_of_Thai_employees'_preferred_leadership_style

sostenibile, in sintonia con l'insegnamento buddhista di sfuggire agli estremi. Diverse imprese introducono persino momenti di mindfulness e meditazione negli spazi di lavoro, confidando che la maggiore attenzione e la diminuzione della tensione emotiva giovi a sé stessi e agli altri, laddove “vivere con consapevolezza significa vivere in modo ricco e consentire agli altri di farlo⁹⁰”. Questo accento sulla mindfulness deriva dall'originaria tradizione buddhista, ma giunge frequentemente riformulato in termini laici e scientifici: si sostiene che l'educazione dell'intelligenza emotiva, ottenuta mediante pratiche meditative, generi effetti proficui sulla leadership moderna e sull'accuratezza del processo decisionale.

Questo modello ha confermato la propria efficacia nel forgiare contesti lavorativi coesi e sintonizzati su quella che è stata definita agilità culturale. La Sasin Business School di Bangkok⁹¹ sottolinea che i dirigenti di domani dovranno padroneggiare la cultura buddhista thailandese e sapervi impegnarsi in modo creativo, poiché “il business del futuro cerca individui in grado di muoversi con disinvoltura in diverse culture e, in Thailandia, la cultura e il Buddhismo sono intrecciati indissolubilmente”. Di fronte a mutamenti incessanti, l'equilibrio e la saggezza che caratterizzano la leadership buddhista offrono ai manager thailandesi una bussola interiore che consente di affrontare le sfide con autorevolezza, senza deviare dai principi umani e dai valori fondamentali.

3.3 Il rapporto tra leader e subordinati: meritocrazia, rispetto gerarchico e armonia

La configurazione organizzativa in Thailandia presenta una dimensione gerarchica diffusa, la quale, tuttavia, viene continuamente riformulata da principi buddhisti; tali principi attenuano la tendenza all'autoritarismo conferendo al comando una rilevanza moralmente legittimata e favorendo, in tal modo, la coesione collettiva. La dinamica tra chi sta in alto e chi sta in basso si regge su due componenti che pure sembrano conflittuali: da una parte l'idea di merito, che viene letta tanto sul piano spirituale quanto su quello

⁹⁰ *Taecharoen, B. (2018, January 15). Can mindfulness help companies thrive in times of turmoil? <https://www.bangkokpost.com>. <https://www.bangkokpost.com/business/general/1396142/can-mindfulness-help-companies-thrive-in-times-of-turmoil->*

⁹¹ *Justin Whitaker, (2022), Buddhism Featured in Thai Business School. <https://www.buddhistdoor.net/news/buddhism-featured-in-thai-business-school/#:~:text=Sasin%20School%20of%20Management%2C%20based,with%20this%20growing%20world%20religion>*

professionale, dall'altra la deferente riconoscenza verso l'autorità e verso i più anziani, riconoscendo nondimeno uno spazio di affettuosa reciprocità.

Nella visione buddhista il concetto di merito (punya) è decisivo per legittimare e orientare le gerarchie sociali. Si ritiene, in modo ormai consolidato, che coloro che ricoprono cariche dirigenziali abbiano accumulato meriti superiori, sia in questa esistenza sia in precedenti, e ne deriva un carisma etico considerato ineludibile. In Thailandia è in uso il termine Barami per designare un prestigio carismatico che scaturisce da virtù e azioni meritorie consolidate nel tempo. Il barami è molto più che un'autorità meramente formale, è una qualità rimarcabilmente "sovrumana" di chi, mediante condotta morale esemplare, incarna il Dhamma in ogni gesto. Chi ne è dotato irradia un'influenza benefica, un "potere" indissolubilmente legato a bontà, purezza e rettitudine, il che genera, in chi assiste, il desiderio di seguirlo e di accordargli una fiducia incondizionata. Nella tradizione ritenuta prevalente, la presenza di barami era collegata a re, monaci e individui di eccezionale virtù, rendendoli perciò idonei a orientare le comunità. Nel contesto aziendale contemporaneo, questa eredità si traduce in una convinzione assai diffusa: il leader deve possedere un merito morale per esercitare la propria funzione. I dipendenti thailandesi mostrano profondo rispetto verso un superiore che appare onesto, generoso e padrone di sé, mentre tollerano, spesso per necessità, un'autorità che abusa del potere o difetta d'integrità, attestando in tal caso la presenza della carica ma l'assenza del barami.

La meritocrazia, letta attraverso la lente thailandese e buddhista, rivela una complessità aggiuntiva. Essa non si limita al riconoscimento delle capacità professionali e delle competenze, per quanto rilevanti, bensì integra dimensioni spirituali e sociali. Un dipendente che lavora con diligenza, onestà e rettitudine si attende che tale dedizione venga premiata attraverso una carriera ascendente—meritocrazia professionale—, ma accetta concomitaneamente che la sua promozione dipenda anche dall'aver conquistato la fiducia e la benevolenza del gruppo—meritocrazia sociale. In questa ottica, "meritarsi" un ruolo equivale a dimostrare virtù etiche, a nutrire rispetto reciproco e a contribuire al benessere collettivo: elementi che si sovrappongono e talora sovrascrivono le sole performance individuali. La concezione si armonizza con la dottrina karmica, secondo cui le azioni positive producono ritorni, e perciò i lavoratori sono persuasi che la rettitudine e le buone azioni in azienda si tradurranno, se non in guadagni prossimi, in

gratificazioni più lontane ma sicure. Anche i dirigenti vengono giudicati non esclusivamente in base al capitale tecnico, ma secondo la qualità del loro rapporto con i sottoposti: un leader che accoglie con equità e pietà finanziarie accumula merito agli occhi della squadra e ottiene un'accettazione attiva, mentre chi s'accontenta delle sole competenze e trascura le virtù viene gradualmente marginalizzato.

3.4 La gestione dei conflitti: mediazione e non-confronto

In Thailandia, quando si sviluppano tensioni interpersonali o problemi lavorativi, la reazione prevalente è la ricerca di una mediazione informale, di una conciliazione orchestrata e mai di un confronto frontale. Questo orientamento non è casuale, ma affonda radicalmente nella cultura buddhista, la quale invita a contrastare la negatività con pazienza e saggezza piuttosto che con indignazione o lotta. È sostenuto, in secondo luogo, dal "*kreng jai*", un valore sotto il quale il rispetto verso la dignità e la sensibilità altrui prevale su qualsiasi impulso a rivendicare un proprio diritto in modo aggressivo. Con la conseguenza che nei contesti lavorativi Thai, si ha la tendenza comune di "salvare la faccia" di tutte le parti coinvolte evitando quindi lo scontro diretto.

Uno dei primi passi da compiere per seguire questa tecnica di mediazione è quello di allontanare il conflitto dai riflettori. Se vi sono divergenze lavorative tra collaboratori o tra un dipendente e un superiore vi è la tendenza di affrontare la situazione con un mediatore in un contesto privato; dove la figura del mediatore dopo aver sentito le considerazioni e i punti di vista di entrambi le parti ha modo di proporre alle stesse un punto d'incontro. La figura del manager mediatore è legata alla tradizione Buddhista, ci si aspetta che gli stessi abbiano un ruolo simile a quello dei Monaci Buddhisti⁹², i quali avevano un'importante funzione mediatrice, soprattutto in contesti familiari e comunitari.

Un caso emblematico di applicazione dei principi buddhisti nella gestione dei conflitti e nella creazione di un ambiente lavorativo armonico viene dall'analisi di Siam Hands⁹³

⁹²Ronda Roberts Callister and James A. Wall Jr. (2004) *Thai and U.S. Community Mediation*
<https://www.social-mediation.org/wp-content/uploads/2018/06/case-study-4.pdf#:~:text=-,44>

⁹³ Wanna Prayukvong & James Hoppes, "A Buddhist Economics Approach to innovation and Capacity Building, The Case of Siam Hands, in *Society and Economy*, vol. 40 (4), 2018, pp. 503-520
<https://akjournals.com/view/journals/204/40/4/article-p553.xml>

Co., Ltd., un'azienda tessile thailandese. Qui, l'assenza di un monaco o di un mediatore religioso esterno non ha ostacolato la penetrazione dei valori buddhisti; piuttosto, tutta l'architettura organizzativa e la leadership interna incarnano quotidianamente i principi presi dall'insegnamento Theravāda. L'azienda, diventata punto di riferimento, ha saputo importare senza forzature l'idea di "Buddhist Economics⁹⁴", un modello economico e culturale che antepone il benessere collettivo, la giustizia sociale e un'armonia stabile tra profitto, bisogni spirituali e dinamiche interpersonali.

Nella gestione dei gruppi, la conduzione si fonda sulla cooperazione e sull'autoresponsabilità: ogni squadra è libera di operare e di muoversi pur sempre rispettando quelli che sono i principi fondamentali aziendali e senza un'autorità centrale rigida, che non ha il compito di risolvere i conflitti interni aziendali. Ha invece funzione di incoraggiamento alla risoluzione degli stessi tramite il dialogo e la condivisione della responsabilità. Questa forma di leadership si ispira al "paticca-samuppāda⁹⁵", il principio buddhista dell'origine interdipendente, il quale afferma che ogni parte dell'ente è in costante relazione con le altre e, quindi, non esiste e non agisce mai in solitudine. Pertanto, l'intero sistema assume una funzione di mediazione: il conflitto non è annullato, anzi, è accolto come una possibilità di apprendimento e di trasformazione collettiva.

3.5 Il concetto di successo e benessere nelle imprese thailandesi

Nel contesto thailandese, l'idea di successo imprenditoriale trascende l'orizzonte della mera performance economica, integrando valori etici e dimensioni spirituali che hanno radici nell'insegnamento del Buddhismo Theravāda. La visione tradizionale non riconosce il successo semplicemente in termini di crescita o margini di profitto, ma in quanto conduce a condizioni di moderazione, equilibrio, sostenibilità sociale e

⁹⁴Gotsis, George. (2023). *George Gotsis (2023). Buddhist economics: Philosophical premises and environmental policy implications. In: Faith Traditions and Sustainability: New Views and Practices for Environmental Protection (pp.101-125). Mai Chi Vu, Nadia Singh, Nicholas Burton and Irene Chu (eds.). Berlin: Springer.*
https://www.researchgate.net/publication/364213397_George_Gotsis_2023_Buddhist_economics_Philosophical_premises_and_environmental_policy_implications_In_Faith_Traditions_and_Sustainability_New_Views_and_Practices_for_Environmental_Protection_pp101-125

⁹⁵ *The Editors of Encyclopaedia Britannica. (1998, July 20). Paticca-Samuppada | Buddhist Doctrine of Dependent Origination. Encyclopedia Britannica.* <https://www.britannica.com/topic/paticca-samuppada?>

promozione del benessere collettivo, in opposizione alla ricerca ristretta dell'utilità esclusivamente personale o societaria⁹⁶.

Tale modello risulta evidente in numerose imprese thailandesi che orientano le loro attività secondo principi etici e responsabili, concependo il benessere dei collaboratori e delle comunità circostanti come elemento inseparabile dalla missione imprenditoriale. Il concetto buddhista di " Middle Path" (Majjhimā Paṭipadā) – che raccomanda di evitare i poli opposti dell'edonismo e dell'austerità per conseguire una vita equilibrata – si traduce in orientamenti strategici concreti per le organizzazioni. Il valore del successo non è misurato unicamente da indicatori finanziari, ma dalla capacità di generare valore durevole, alimentare relazioni armoniose e promuovere il benessere tutti gli stakeholder.⁹⁷

Molte aziende, in particolare quelle di dimensioni medie o a conduzione familiare, allineano i propri obiettivi strategici a principi di dāna, mettā e karuṇā, ovvero generosità, benevolenza e compassione. Questa impostazione etica si traduce in azioni tangibili: l'adozione di politiche retributive eque, l'implementazione di programmi di welfare aziendale, l'attivazione di canali di partecipazione nella comunità locale e lo sviluppo di iniziative filantropiche i cui esiti non sono orientati al ritorno d'immagine, ma all'accumulo di "merito" (puñña) secondo la tradizione buddhista, di cui l'azienda intende rendere esplicito il valore.

Anche i principali gruppi aziendali e le multinazionali con sedi in Thailandia, come Thai Airways, PTT Group e CP Group, portano in evidenza, attraverso le loro prassi operative, i valori culturali che connotano il paese. Talune di queste organizzazioni applicano programmi di responsabilità sociale d'impresa (CSR⁹⁸) che superano l'ambito meramente promozionale e affondano le radici nella tradizione locale. Iniziative quali campagne di tutela ambientale, corsi di assistenza alla salute mentale per il personale e

⁹⁶ Harvey, P. (2012). *An introduction to Buddhist Ethics; Foundations, Values and Issues*. Cambridge University Press, pp. 17-34. https://assets.cambridge.org/97805215/53940/frontmatter/9780521553940_frontmatter.pdf?

⁹⁷ Payutto, P.A. (1994). *Buddhist Economics; A Middle Way for the Market Place*. Buddhadhamma Foundation https://urbandharma.org/pdf/Buddhist_Economics.pdf?utm_

⁹⁸ *United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) What is CSR? (2025)* <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr?>

attività di volontariato aziendale vengono percepite come manifestazioni concrete di una dirigenza che mira all'etica, in una logica di “merit-making”⁹⁹.

Il concetto contemporaneo di benessere si configura come un ambito integrato che supera il mero soddisfacimento di esigenze materiali, abbracciando in modo esplicito le dimensioni psicologica e spirituale dell'individuo. Le organizzazioni che abbracciano questa prospettiva strategica si prefiggono di progettare e curare un contesto lavorativo in cui il disordine e il conflitto siano ridotti grazie all'implementazione sistematica della comunicazione non ostile, della governance partecipativa e della costruzione quotidiana di legami di fiducia. Il clima così intenzionalmente coltivato concorre a generare una produttività di lungo periodo a cui si associa una reputazione durevole e non facilmente intaccabile nel corso del tempo.

In conclusione, il successo imprenditoriale in Thailandia si configura come un fenomeno olistico e relazionale. La sua valutazione non si limita ai consueti indicatori economici, ma si estende all'impatto etico, alla giustizia sociale e alla qualità della vita di quanti abitano e lavorano all'interno e all'esterno dell'impresa. Questa ottica, adeguatamente permeata dai principi buddhisti, si sta consolidando come tratto caratterizzante della cultura imprenditoriale thailandese, separandola dai paradigmi dominanti sia in ambito asiatico sia in quello globale

⁹⁹ *PTT Group Sustainability Report 2023*. <https://ptt.listedcompany.com/misc/one-report/20240314-ptt-one-report-2023-en.pdf>

Capitolo 4

Casi di studio: leadership buddhista e strategie aziendali in pratica

4.1 Thai Airways: leadership, rispetto e cultura del servizio

Come visto nei capitoli precedenti, la cultura aziendale thailandese è caratterizzata dalla cortesia nei modi, dalla propensione a mantenere rapporti pacifici, dall'importanza del "salvare la faccia" e da un radicato rispetto verso la gerarchia sociale. In questo capitolo vorrei entrare nel merito del pratico analizzando alcune importanti aziende thailandesi ed il loro funzionamento interno, per poi effettuare un confronto tra aziende locali thailandesi e aziende multinazionali e, infine, concludere con una riflessione sulle sfide della globalizzazione: adeguarsi a quest'ultima o resistere, difendendo il carattere particolare e unico delle aziende thailandesi?

Thai Airways, la compagnia di cui parlerò in questo sottocapitolo, rappresenta un esempio emblematico di come i valori culturali thailandesi, fortemente influenzati dal Buddhismo, possano incidere sul concetto di leadership e, più in generale, sul servizio aziendale.

In Thai Airways la tradizione dell'ospitalità thai influisce profondamente sull'organizzazione aziendale e sulla maniera in cui il personale si interfaccia con i clienti. Alcune ricerche hanno analizzato il modo in cui gli e le assistenti di volo della compagnia svolgono il proprio incarico, concentrandosi su come questi ultimi si interfacciano con il cliente, osservando i loro modi verbali e non verbali di fare. All'interno della compagnia, è molto importante, che i dipendenti si attengano agli obiettivi e alle "policy" dell'azienda; in particolare, la Thai Airways preferisce concentrarsi sulla massima gentilezza dei dipendenti e sulla soddisfazione dei passeggeri, piuttosto, che, come molte altre compagnie aeree preferiscono, sulla sicurezza¹⁰⁰. Thai Airways preferisce "coccolare" i propri clienti attraverso un personale generoso e gentile che riesca a trasmettere il "*thai charm*" (il fascino Thai)¹⁰¹. Ogni dettaglio è importante, e, in particolare, ogni dettaglio trapela qualcosa della cultura Thai, facendo sentire ai propri

¹⁰⁰Tungtakanpoung, M., & Wyatt, M. (2012). *Spirituality and cultural values in the reported cognitions of female cabin attendants on Thai Airways*. *Journal of Air Transport Management*, 27, 15–19. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.10.007>

¹⁰¹Ibid.

clienti, come la stessa compagnia dice, “la cultura Thai nel cielo”¹⁰². In questo riguardo, è molto importante sottolineare come siano fondamentali i gesti non verbali. Importante, infatti, è fare una buona impressione tramite il tradizionale “*thai wai*” (il tradizionale saluto thailandese, caratterizzato dalle due mani tenute premute a modi di preghiera accompagnate da un dolce inchino del capo): questa usanza incarna lo spirito della famosa ospitalità thai¹⁰³. Anche le espressioni facciali sono di grande importanza per la compagnia: una faccia felice e sorridente, infatti, aiuta a creare un bel rapporto con il cliente, a farlo sentire a proprio agio ed a rendere l’intera esperienza piacevole¹⁰⁴. Concetti come “un servizio con il sorriso” fanno sì che i valori nazionali thailandesi siano integrati indissolubilmente nell’esperienza che il servizio Thai Airways dona ai suoi clienti, creando un’esperienza diversa rispetto ad altre compagnie competitive¹⁰⁵.

Il particolare “servizio con il sorriso” è riuscito a far sì che la compagnia aerea, spesso, si distinguesse proprio per l’atteggiamento cordiale e amichevole dell’equipaggio. Inoltre, molta attenzione è posta anche sulle pietanze che vengono offerte ai clienti durante il volo: infatti, la decisione di includere piatti autentici Thai ha il fine di “immergere completamente” i passeggeri nella cultura e nel mondo locale. A questo proposito, dei questionari svolti per misurare la soddisfazione generale della clientela, hanno mostrato come questi dettagli culturali riportati anche nella cura e nella preparazione delle pietanze, abbiano contribuito notevolmente a creare un’esperienza positiva; la clientela, infatti, ha affermato come dei pasti curati e cucinati secondo la cultura thailandese abbiano reso ancora più piacevole l’esperienza di volo¹⁰⁶. Anche gli elementi estetici che caratterizzano la compagnia come, per esempio, i motivi presentati sugli aerei e l’uniforme degli assistenti di volo, sono stati pensati ed ideati per conferire un senso di cultura Thai ai passeggeri: questi ultimi (in particolare l’85%), durante dei questionari, hanno espresso un parere positivo su questi elementi e tocchi culturali distintivi, riportando che l’essere immersi nella cultura Thai durante il volo ha contribuito notevolmente a fargli sviluppare un parere positivo a riguardo della compagnia¹⁰⁷. Quest’integrazione di elementi culturali nell’esperienza di volo, non ha solo aumentato la soddisfazione dei clienti, ma ha anche

¹⁰² Our story. (n.d.). <https://www.thaiairways.com/en-no/content/company-profile/our-story/#>

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Wyatt, M. (2013). *Spirituality and cultural values in the reported cognitions of female cabin attendants on Thai Airways*. *Journal of Air Transport Management*. <https://doi.org/10.1016/J.JAIRTRAMAN.2012.10.007>

¹⁰⁵ View of *EMBRACING THAI CULTURE TO DRIVE SERVICE INNOVATION IN THE AVIATION BUSINESS: THRIVING FOR SUSTAINABILITY AND MARKET LEADERSHIP*. (n.d.). <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/PMR/article/view/5057/3065>

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Ibid

contribuito a creare una connessione emotiva tra passeggeri e la compagnia aerea. Molti clienti hanno sottolineato come la grande cura nel riportare dettagli thai da parte della compagnia sia stato un elemento distintivo rispetto ad altre compagnie globali, molti mostrando un grande apprezzamento dell'esperienza culturale donatagli dalla compagnia¹⁰⁸. Questo ha reso i clienti non solo più propensi a riutilizzare per prossimi eventuali viaggi la compagnia, ma anche a renderli più appassionati e curiosi della cultura thailandese, essendo anche spronati a conoscerne e impararne di più.

Molto importante da analizzare è anche come il concetto di deferenza verso l'ordine gerarchico si manifesti all'interno della compagnia. In Thai Airways, infatti, la centralità che ha la gerarchia nella cultura Thai emerge perfettamente. Quest'ultima emerge tanto nei processi di selezione e formazione, quanto nella struttura organizzativa interna. La compagnia, infatti, è controllata in gran parte dal governo thailandese e riflette il concetto di “*power distance*” (distanza di potere) elaborato da Hofstede¹⁰⁹, di cui ho parlato precedentemente. Infatti, le decisioni strategiche sono prese ai vertici, discendendo poi verso i livelli più operativi con uno stile consultivo ma fortemente direttivo¹¹⁰. Interessante è notare come vi sia una divisione dell’“*in-flight customer service*” per ogni area di specializzazione: ogni area, dal controllo economico al catering (per esempio) riproduce una logica verticale: ogni divisione ha un proprio manager e una catena di comando ben precisa nella quale i subordinati devono mostrare rispetto a chi superiore, seguendo attentamente le disposizioni e gli incarichi ricevuti¹¹¹. Anche la selezione degli assistenti di volo rispecchia il principio gerarchico: questi ultimi sono sottoposti a vari “*test*” dove gli viene richiesto di soddisfare criteri sia fisici che tecnici. Importante è mostrare portamento, compostezza e autocontrollo: qualità fondamentali per rappresentare la compagnia come rispettosa dei passeggeri e superiori, oltre a essere valori fondamentali della cultura e società thailandese. In volo, l'equipaggio è tenuto a adottare comportamenti volti a prevenire il conflitto, con il fine di “proteggere e preservare positivamente la faccia dei propri superiori”. Conflitti diretti o contraddizioni vengono evitati categoricamente, mentre, obbedienza e rispetto, affiancati da un

¹⁰⁸ View of *EMBRACING THAI CULTURE TO DRIVE SERVICE INNOVATION IN THE AVIATION BUSINESS: THRIVING FOR SUSTAINABILITY AND MARKET LEADERSHIP*. (n.d.). <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/PMR/article/view/5057/3065>

¹⁰⁹ Monrudee Tungtakanpoung (2016), *EMPLOYEE BEHAVIOUR AND THE ROLE OF CULTURE: THE CASE OF THAI AIRWAYS*. https://repository.londonmet.ac.uk/1112/1/TungtakanpoungMonrudee_EmployeeBehaviourAndTheRoleOfCulture.pdf

¹¹⁰ *Ibid.*

¹¹¹ *Ibid.*

atteggiamento gentile e compassionevole verso i passeggeri, vengono prediletti (tutto ciò è fortemente in linea con i valori Buddhisti di cui ho parlato precedentemente).

4.2 Thairoil: sostenibilità, leadership etica e valori buddhisti in un gigante dell'energia

Thai Oil Public Company Limited (Thairoil) è uno dei maggiori e più importanti conglomerati energetici della Thailandia ed offre un caso di studio molto interessante di leadership etica e sviluppo sostenibile ispirati a principi Buddhisti in ambito aziendale. Thairoil, in un settore che molto spesso è posto sotto le luci dei riflettori per l'impatto ambientale, si distingue per il suo approccio aziendale basato su valori come la trasparenza, l'integrità e l'importanza della responsabilità collettiva: tutti valori in linea con la morale Buddista tradizionale. A tal proposito, la leadership di Thairoil si fonda fortemente sul seguire un modello di “*good governance*”, ossia una governance etica, la quale aderisce ad alti standard di buon governo societario e che implementa politiche e regole di “*compliance*” e anticorruzione molto solide. Tutti i dipendenti e dirigenti, da quelli che operano ai livelli più alti a quelli che operano in quelli inferiori, sono costantemente informati sull'importanza dell'onestà e della trasparenza nel condurre gli affari. Thairoil, infatti, è un forte promotore di valori quali la trasparenza e la correttezza, non tollerando la corruzione. Thairoil si dedica fortemente a creare e a educare il proprio personale a una cultura aziendale e d'impresa che non tollera alcuna forma di pratica illecita¹¹². Assicurare una “*good governance*” significa integrare “*Governance, Risk e Compliance (GRC)*” per assicurare che non ci saranno violazioni di leggi e regole e per mantenere l'organizzazione trasparente, potendo diventare un esempio al livello globale di una ben conosciuta organizzazione in corporate governance¹¹³. Questo impegno nel combattere la corruzione si materializza anche attraverso l'adesione di Thairoil al network collettivo anticorruzione in Thailandia, mostrandosi una leadership che intende dare l'esempio nell'industria energetica sul piano morale ed etico.

¹¹² Publicnow. (2024, March 7). Thai Oil : Integrated Report 2023. MarketScreener India. <https://in.marketscreener.com/quote/stock/THAI-OIL-6497294/news/Thai-Oil-Integrated-Report-2023-46118705/#:~:text=Ensure%20Good%20Governance%20consists%20of,corruption%20network>

¹¹³ Ibid.

Importante da sottolineare è come Thairoil abbia voluto integrare nella propria strategia gli insegnamenti del “*sufficiency economy*” (letteralmente “economia della sufficienza”)¹¹⁴. Quest’ultima è una filosofia di sviluppo sostenibile ispirata ai principi buddhisti di lungimiranza, autosufficienza e moderazione. Questa filosofia pone un’importante enfasi sulla moderazione (che consiste nell’evitare gli eccessi e la ricerca del profitto a ogni costo, anche ad un costo ambientale, per esempio) e sulla ragionevolezza nelle decisioni prese all’interno dell’azienda¹¹⁵. Thairoil ha reso propri questi concetti creando e privilegiando investimenti di lungo termine che bilancino benefici economici, sociali ed ambientali. Gli sforzi legati a aderire a misure sostenibili sono fortemente allineati agli sforzi di Thairoil nell’applicare la *sufficiency economy*. Infatti, tra diverse aziende thailandesi, Thairoil dimostra essere l’azienda dove vi è minor distanza tra il punteggio di aderenza ai principi di *sufficiency economy* ed il punteggio ESG (che sarebbe l’acronimo per Environmental, Social and Governance)¹¹⁶. Questo spiega come l’azienda ottenga ottimi risultati negli indici nazionali e anche globali di sostenibilità proprio come conseguenza del suo mettere in pratica valori etici come, per esempio, la moderazione, i quali provengono da uno sfondo Buddhista nella gestione della vita quotidiana. Gli ottimi risultati negli indici globali di sostenibilità sono quindi fortemente legati dall’aderenza da parte dell’azienda a valori Buddhisti. Questo forte legame tra etica Buddhista locale e performance globale in termini di sostenibilità ha reso Thairoil molto riconosciuta al livello internazionale. L’azienda, infatti, è inserita da molti anni negli indici *Dow Jones Sustainability (DJSI)* come leader mondiale del settore *Oil & Gas* per le pratiche adottate di sostenibilità¹¹⁷. Thairoil, nel 2023, per esempio, è rientrata nel top 1% globale per punteggi ESG, essendo pure inclusa (per l’undicesimo anno consecutivo) nel DJSI: questo è un risultato molto importante che certifica l’impegno e la dedizione di Thairoil nell’adottare una policy sostenibile e responsabile¹¹⁸.

¹¹⁴ De Boer, Chris. (2019). *Buddhist values, sustainability and leadership Buddhist values, sustainability and leadership*. https://www.researchgate.net/publication/333103483_Buddhist_values_sustainability_and_leadership#:~:text=competencies%20of%20the%20manager,and%20the%20sufficiency%20economy%20philosophy

¹¹⁵ *Ibid.*

¹¹⁶ Marina Manti (2024), *Exploring the Role of Sufficiency Economy Philosophy in Shaping Sustainability Reporting of Thai Listed Companies*

<https://unitesi.unive.it/retrieve/32685e9b-131c-4744-8988-efee3ce4f075/898796-1298800.pdf#:~:text=Two%20additional%20cases%20are%20worth,Despite%20achieving%20a>

¹¹⁷ Publicnow. (2024, March 7). *Thai Oil : Integrated Report 2023*. MarketScreener

India. <https://in.marketscreener.com/quote/stock/THAI-OIL-6497294/news/Thai-Oil-Integrated-Report-2023-46118705/#:~:text=Ensure%20Good%20Governance%20consists%20of,corruption%20network>

¹¹⁸ *Ibid.*

La dimensione Buddhista della leadership in Thairoil è sottolineata anche da come l'azienda interagisce con le comunità locali e nel come segue le tradizioni nazionali. Infatti, seguendo i precetti buddhisti di generosità (*dāna*) e sostegno alla comunità monastica, Thairoil si impegna ad investire in numerose iniziative volte a supportare la cultura e la religione locale. L'evento *Kathin* è un perfetto esempio di come l'azienda si impegni a fare ciò. L'azienda, infatti, organizza regolarmente cerimonie religiose tradizionali insieme a comunità vicine ai propri impianti. L'evento *Kathin* (che consiste in una cerimonia annuale in cui si donano abiti ai monaci al termine della Quaresima buddhista) ha coinvolto nel 2014 oltre 1300 abitanti dei villaggi circostanti¹¹⁹. Questo evento è stato organizzato con il fine di rafforzare i rapporti con la popolazione locale seguendo la comune fede buddhista: ciò mostra come Thairoil ponga molta importanza al sostegno delle usanze tradizionali, della cultura e della religione¹²⁰.

Sempre seguendo la stessa logica, nel 2025, l'azienda ha deciso di partecipare attivamente alle celebrazioni *dell'Asalha Puja* e dell'inizio della quaresima buddhista (*Khao Phansa*) promuovendo una cerimonia di offerta di candele nei templi di dieci comunità limitrofe alle sue sedi¹²¹. L'evento, infatti, ha visto partecipi gli esecutivi e gli impiegati di Thairoil insieme ai leader della comunità e residenti locali. Il fine dell'evento era quello di diffondere gli insegnamenti Buddhisti e di promuovere unità al livello comunitario: Thairoil ha deciso di partecipare proprio per mostrare la propria deferenza verso questi ultimi¹²². Thairoil ha frequentemente espresso la convinzione che iniziative del genere aiutino molto a creare un rapporto basato sulla fiducia e l'armonia con le comunità, ponendo anche basi solide per uno sviluppo sostenibile condiviso¹²³. Questo gesto mostra come il leader della Thairoil non limitino il proprio lavoro solo sulla gestione economica, ma quanto per loro sia importante anche custodire e preservare i valori Buddhisti all'interno della pratica aziendale, rendendoli una parte inalienabile dell'intera azienda.

¹¹⁹ Thai Oil Public Company Limited Sustainability Report (2014) https://thaioilwebsite.s3.ap-southeast-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2024/11/06175303/20150429150253_2014SustainabilityReport_ThaiOil_EN.pdf#:~:text=Thairoil%20Group%20values%20activities%20supporting,more%20than%201%2C300%20villagers%20participated

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ Judd, A. (2025, July 7). ThaiOil Group, Laem Chabang Municipality, and local communities unite in Candle-Offering ceremony to foster unity and preserve tradition. *The Pattaya News*. <https://thepattayanews.com/2025/07/07/thaioil-group-laem-chabang-municipality-and-local-communities-unite-in-candle-offering-ceremony-to-foster-unity-and-preserve-tradition/#>

¹²² Ibid.

¹²³ Ibid.

In conclusione, il caso Thairoil mostra come anche in un settore ampiamente globalizzato e competitivo, è possibile adottare una forma di leadership vicina ed ispirata all'etica Buddhista. L'azienda, infatti, è riuscita nel suo intento di coniugare valori Buddhisti tradizionali (quali, per esempio, la moderazione e la compassione verso la comunità) con strategie di sostenibilità moderne, diventando un grande punto di riferimento nonché esempio da seguire al livello globale.

Infine, Thairoil dimostra come la cultura e i principi etici di origine di un'azienda non siano un freno alla crescita ma, anzi, possano essere utilizzati come un grande vantaggio competitivo: Thairoil dimostra come profitto economico e principi etici possano procedere di pari passo, con quest'unione diventando un grande punto di forza e di differenziazione con altre aziende competitive globali.

4.3 Confronto tra imprese locali e multinazionali operanti in Thailandia

È molto interessante analizzare, visto il contesto peculiare in cui si trovano le aziende di origine thailandesi, le differenze tra la gestione di queste aziende locali con il differente approccio delle multinazionali straniere operanti nel paese.

Nelle aziende locali thailandesi solitamente viene prediletta una cultura organizzativa di carattere collettivistico e paternalistico. Le decisioni, infatti, molto spesso vengono prese tenendo conto del parere di tutti, ponendo molta attenzione ai consensi di tutto il personale e cercando di non contraddire il prossimo per “salvare la faccia” dei colleghi. La cultura di lavoro thailandese pone una forte enfasi sul rispetto generale e, più in particolare, il rispetto della gerarchia. Armonia e gerarchia sono due caratteristiche fondamentali delle aziende Thai: è molto importante mostrare rispetto verso i propri superiori e mantenere relazioni armoniose (a volte anche a discapito dell'efficienza lavorativa)¹²⁴. La comunicazione all'interno delle aziende è spesso indiretta e garbata e non solo chi opera ad un livello inferiore mostra grande rispetto verso i superiori ma gli stessi manager locali prestano grande attenzione al benessere dei sottoposti.

¹²⁴ *Cj. (2025, September 3). Work culture in Thailand: Traditions and modern practices | NNRoad. NNRoad.* <https://nnroad.com/blog/work-culture-in-thailand/#:~:text=Thailand%E2%80%99s%20work%20culture%20places%20great,addressed%20indirectly%20to%20preserve%20harmony>.

Inoltre, nelle aziende thailandesi, è molto frequente trovare un intreccio tra lavoro, tradizioni e religione. Rituali e consuetudini influenzati dal Buddismo sono all'ordine del giorno come, per esempio, cerimonie di benedizione degli uffici con i monaci. In breve, tradizione e vita lavorativa si intrecciano fortemente nelle imprese Thai.

Al contrario, le multinazionali straniere che operano in Thailandia, spesso introducono standard e prassi aziendali diversi. La comunicazione all'interno di esse, infatti, tende a essere più esplicita e orientata al confronto. In tale proposito, ai dipendenti è spesso richiesto di dare dei riscontri o di segnalare apertamente qualora dovessero riscontrare dei problemi: questo modo di fare entra facilmente in conflitto con il modo di fare dei lavoratori Thai dove riservatezza e atteggiamenti volti a prevenire il conflitto sono preferiti. Inoltre, nelle multinazionali, spesso, il personale è composto in modo più eterogeneo e internazionale, l'inglese è la lingua predominante in ufficio e il thailandese passa in secondo piano. Questo, molto spesso, può far sentire i dipendenti thai "tagliati fuori" specialmente se l'azienda non investe nel bilinguismo.

La differenza tra i due tipi di aziende si manifesta anche in aspetti più pratici e traspare dalle percezioni del personale. Secondo osservatori del mondo delle aziende locali thailandesi, in queste ultime spesso le promozioni, per esempio, vengono date in base all'anzianità oppure in base a rapporti di fiducia con il proprio capo piuttosto che da criteri più oggettivi di performance¹²⁵. Ciò può facilmente generare un ambiente con dinamiche di ufficio e nepotismo, ma d'altro canto, crea un clima più familiare in cui l'azienda si sente responsabile del benessere dei propri lavoratori e questi ultimi si sentono più protetti anche al livello, per esempio, di licenziamenti improvvisi sapendo che riceveranno supporto in caso di difficoltà personali (questo è fortemente in linea con il valore Buddista della compassione verso il prossimo). Nelle aziende multinazionali, invece, spesso il personale si sente meno sicuro e più sostituibile in qualunque momento. I rapporti, infatti, sono più distaccati e impersonali tra i superiori e i dipendenti e questo può portare anche ad un'elevata competizione interna tra i dipendenti. Inoltre, decisioni importanti nelle multinazionali vengono frequentemente trasmesse prima alla casa madre,

¹²⁵ Thiravorachai, K. (2021, March 25). *Choosing your next employer: MNC or local company?* Michael Page Thailand. <https://www.michaelpage.co.th/advice/career-advice/changing-jobs/choosing-your-next-employer-mnc-or-local-company#:~:text=Perceived%20negatives%20of%20working%20for,local%20Thai%20companies>

con procedure spesso lente e molto burocratiche che possono creare frustrazione nei dipendenti locali abituati a trovare soluzioni informali tramite reti personali¹²⁶. Tali differenze e divergenze culturali possono creare attriti tra queste aziende multinazionali e quelle locali. Un esempio è ciò che è successo nella regione ASEAN dove il mancato rispetto della cultura locale da manager stranieri ha scatenato conflitti: ad esempio, ci fu un caso di un supervisore in Cambogia espatriato che offese simboli venerati dai dipendenti portando a proteste di massa¹²⁷. A questo proposito, in Thailandia, molti leader occidentali hanno dovuto imparare quali sono certi temi sensibili per la popolazione Thai (per esempio come temi legati alla monarchia o alla religione) e di conseguenza come non trattarli con leggerezza. Inoltre, molti leader provenienti da aziende internazionali hanno dovuto cambiare il proprio stile di comunicazione perché troppo duro o diretto per non urtare la sensibilità dei subordinati locali¹²⁸. Dunque, un elevato rispetto per la cultura e le tradizioni Thai è fondamentale per far sì che le multinazionali si trovino bene in Thailandia: infatti, gli investitori stranieri di successo sono quelli che riescono e capiscono come adattarsi al meglio al contesto locale sia attraverso la cortesia nei modi e sia costruendo rapporti di fiducia con i dipendenti Thai e, più in generale, la comunità¹²⁹. Quindi trovare un equilibrio tra le proprie prassi globali e la cultura locale, dove si opera, è fondamentale. A tale proposito, molte aziende hanno deciso di investire in corsi di formazione cross-culturali, sia per i manager espatriati che per lo staff Thai, al fine di migliorare la reciproca comprensione. Un buon metodo per creare comprensione tra le due diverse culture è posizionare talenti Thai ai vertici delle aziende: in questo modo la comunicazione con il personale e le autorità locali può essere facilitata, oltre a favorire una maggiore integrazione culturale¹³⁰. Questo potrebbe aiutare le multinazionali a sembrare meno estranee alla comunità, rendendo queste ultime più sensibili alle esigenze del personale Thai e dell'intera comunità. Al contempo, anche le aziende domestiche thailandesi si stanno adeguando a standard internazionali: molte hanno deciso di porgere più attenzione alla meritocrazia nei processi di selezione e valutazione del personale,

¹²⁶ Thiravorachai, K. (2021, March 25). *Choosing your next employer: MNC or local company?* Michael Page Thailand. <https://www.michaelpage.co.th/advice/career-advice/changing-jobs/choosing-your-next-employer-mnc-or-local-company#:~:text=Perceived%20negatives%20of%20working%20for,local%20Thai%20companies>

¹²⁷ Pandey, U. (2012, October 29). *Culture clashes are simply bad business*. <https://www.bangkokpost.com>. <https://www.bangkokpost.com/opinion/opinion/318649/culture-clashes-are-simply-bad-business#>

¹²⁸ *Ibid.*

¹²⁹ *Ibid.*

¹³⁰ *Ibid.*

hanno incrementato l'uso dell'inglese e della tecnologia per interagire al meglio con i partner globali. Tutto ciò viene fatto sempre però senza rinunciare ai tratti che li distinguono al livello mondiale: cura dei rapporti interpersonali all'interno dell'azienda e legame con la propria comunità (a livello di tradizioni e religione).

In conclusione, questo confronto tra imprese locali e multinazionali mette in evidenza due modelli molto diversi ma che stanno diventando sempre più connessi tra di loro. Da una parte, le aziende locali si concentrano su un “*modus operandi*” basato sulle tradizioni, sulla religione Buddhista e sul collettivismo orientale; in questo contesto il lavoro viene vissuto a modi di comunità: il rispetto reciproco e l'armonia sono due pilastri fondamentali di questo tipo di azienda. Dall'altra parte, le aziende multinazionali mettono al centro metodi manageriali globali improntati più sull'efficienza e caratterizzati da un ambiente più competitivo. La risposta è trovare un punto d'incontro: molti leader ormai riconoscono che a causa di “*clash* culturali” non gestiti in modo appropriato, si possano avere impatti negativi sull'intero business. A tal proposito cercare di costruire imprese con un'impronta internazionale ma con osservanza delle tematiche locali resta un grande traguardo¹³¹. Per operare in Thailandia è necessario che aziende multinazionali adottino procedure moderne ma, al contempo, continuino a onorare valori come il rispetto, l'armonia e la responsabilità sociale: tutte caratteristiche fondamentali per interfacciarsi correttamente con la popolazione thailandese.

4.4 Le sfide della globalizzazione: adattamento o resistenza dei modelli buddhisti?

La globalizzazione pone alle aziende thailandesi una serie di sfide importanti: da un lato, infatti, vi è la pressione a adeguarsi a pratiche manageriali occidentali e ad un capitalismo sempre più omogeneo e competitivo al livello globale, dall'altro vi è invece la volontà di preservare i principi etici e culturali che caratterizzano il modello di leadership thailandese.

Il punto di domanda, dunque, è: le aziende thailandesi dovrebbero resistere, mantenendo la propria identità distintiva, o adattarsi a questo mondo sempre più globalizzato?

¹³¹ Pandey, U. (2012, October 29). Culture clashes are simply bad business. <https://www.bangkokpost.com>. <https://www.bangkokpost.com/opinion/opinion/318649/culture-clashes-are-simply-bad-business#>

Uno dei problemi fondamentali è lo scontro tra il volere risultati immediati contro porre una maggiore enfasi su valori e processi etici.

Nell'economia globalizzata spesso prevale l'orientamento al profitto e all'efficienza immediata. Le aziende devono massimizzare i rendimenti trimestrali, ridurre i costi anche a scapito dei propri dipendenti e competere in una corsa al ribasso sui prezzi. Come possiamo notare, questo modo di fare tende a mettere in secondo piano dimensioni non monetarie come il benessere comunitario, la felicità sul lavoro e il piano spirituale¹³². Al contrario un approccio aziendale Buddhista sottolinea come il percorso sia importante tanto quanto il risultato da raggiungere, contando molte volte anche di più di quest'ultimo. Un leader ispirato a valori e principi buddhisti preferirà seguire la strada dell'onestà, della sincerità, moderazione e saggezza anche se ciò porta a rinunciare a qualche guadagno più immediato e, in particolare, non completamente etico. Per un manager Buddhista l'importanza del percorso e, specialmente, adottare misure giuste per raggiungere l'obiettivo, è spesso più importante dell'obiettivo in sé¹³³. La sfida, dunque, è combattere mentalità come "il fine giustifica il mezzo" e cercare di mantenere i principi e valori cardini della società Thai in un mondo dove i competitori potrebbero non fare lo stesso.

Molti settori economici thailandesi hanno deciso di resistere questa spinta verso la globalizzazione adottando modelli in linea con i valori locali. Un esempio può essere la già citata *Sufficiency Economy Philosophy (SEP)* promulgata dal Re Rama IX che consiste nell'"abbracciare" principi di moderazione, sostenibilità e attenzione all'impatto sociale.

Molti critici Buddhisti credono che questa spinta verso un'economia globale promuova una specie di monocultura materialista, in cui popoli differenti e distanti tra loro finiscono per utilizzare gli stessi prodotti, modelli di vita, abbandonando ciò che gli distingue culturalmente¹³⁴. Tale processo oltre ad essere visto come alienante incentiva l'avidità (*lobha*), l'individualismo sfrenato e la competizione a discapito della cooperazione.

¹³² Norberg-Hodge, H., & Futures, L. (2018, October 16). *Buddhism in the global economy. Local Futures*. <https://www.localfutures.org/buddhism-in-the-global-economy/#:~:text=Through%20%E2%80%98free%20trade%E2%80%99%20treaties%20and,rather%20to%20exploit%20it%3A%20it>

¹³³ De Boer, Chris. (2019). *Buddhist values, sustainability and leadership Buddhist values, sustainability and leadership*. https://www.researchgate.net/publication/333103483_Buddhist_values_sustainability_and_leadership_Buddhist_values_sustainability_and_leadership#:~:text=competencies%20of%20the%20manager,and%20the%20sufficiency%20economy%20philosophy

¹³⁴ *Ibid.* (132)

Invece, è doveroso opporsi a queste tendenze distruttive che creano un'economia globalizzata generata su disuguaglianze e sofferenza, promuovendo, invece, modelli economici locali e umani in sintonia con la visione Buddhista del benessere¹³⁵. Sono incoraggiate azioni come supportare le economie comunitarie, consumare consapevolmente, tutelare l'ambiente e le culture indigene come modi per combattere l'omologazione e gli effetti del capitalismo globale¹³⁶. In Thailandia vi sono diversi gruppi buddhisti e ONG che spingono verso un ritorno al locale in modo tale da preservare sia l'ambiente che i valori spirituali: due cose che vengono fortemente combattute da una forte globalizzazione.

D'altro canto, adattarsi alla globalizzazione non significa per forza tradire i valori buddhisti. In alcuni casi può, invece, voler dire riuscire a diffonderli su una scala più ampia. Pratiche come la *mindfulness* (consapevolezza mentale) applicata al contesto manageriale e lavorativo hanno spopolato globalmente e molte organizzazioni multinazionali hanno adottato questa pratica o concetti come una leadership compassionevole ispirandosi fortemente alla tradizione Buddhista. Questo può essere un esempio di come valori e usanze Buddhiste possano essere diffuse nel resto del mondo, usufruendo della spinta della globalizzazione. Allo stesso tempo, però, è importante sottolineare come queste pratiche spesso vengano “sminuite”: la *mindfulness* spesso viene associata semplicemente a un modo per alleviare lo stress o aumentare la produttività, scollegandola dal suo contesto etico originario¹³⁷. Ciò ha generato numerosi dibattiti sull'uso improprio di queste pratiche, le quali rendono principi Buddhisti meri tool aziendali, privi di valore spirituale. Nonostante ciò, la spinta di molte aziende verso la centralità del benessere aziendale, può essere un buon punto di partenza per una futura convergenza tra modelli orientali e bisogni delle culture organizzative occidentali.

Molte aziende thailandesi stanno riuscendo positivamente nell'impresa di coniugare i ritmi e le caratteristiche di aziende multinazionali con i propri valori nazionali di fondo. Thaioil, uno degli esempi di aziende thailandesi che abbiamo analizzato, come visto, è riuscita a conciliare la propria filosofia e i propri principi etici con le aspettative degli

¹³⁵ De Boer, Chris. (2019). *Buddhist values, sustainability and leadership* Buddhist values, sustainability and leadership. https://www.researchgate.net/publication/333103483_Buddhist_values_sustainability_and_leadership_Buddhist_values_sustainability_and_leadership#:~:text=competencies%20of%20the%20manager,and%20the%20sufficiency%20economy%20philosophy

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Tungtakanpoung, M., & Wyatt, M. (2012c). *Spirituality and cultural values in the reported cognitions of female cabin attendants on Thai Airways*. *Journal of Air Transport Management*, 27, 15–19. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.10.007>

investitori globali. Ha fatto ciò integrando, per esempio, l'ESG nelle strategie ottenendo ottimi riconoscimenti internazionali: un segno fondamentale, che indica come l'essere fedeli a principi buddhisti non vada per forza ad impattare negativamente sugli obiettivi della comunità globale, ma, anzi, potrebbe aiutare nel perseguire obiettivi internazionali. Un altro esempio è rappresentato da aziende thailandesi che hanno deciso di esportare la cultura thailandese proprio nei prodotti e servizi che vengono venduti. Abbiamo potuto analizzare, infatti, come Thai Airways stessa, nel diventare compagnia di livello mondiale, non abbia rinunciato al *branding* culturale thailandese (partendo dai rituali di accoglienza per finire nell'uniforme utilizzate dal personale), mostrando come adattarsi alle sfide poste dalla globalizzazione non sia impossibile e soprattutto non lo sia farlo senza perdere la propria identità nazionale e Buddhista¹³⁸.

La risposta è trovare una via di mezzo, proprio come suggerisce la religione Buddhista, ed è proprio quello che i marchi thailandesi stanno provando a fare. Questi ultimi, da una parte, resistono i tratti della globalizzazione che contraddicono apertamente i propri valori (come, per esempio, pratiche commerciali scorrette) ma, al contempo, si adattano in maniera creativa alle nuove sfide che l'era globale propone e fanno ciò adottando tecnologie, standard internazionali, senza però mai abbandonare i principi cardine della loro società.

Vorrei concludere scrivendo che, in ogni caso, i valori del Buddismo hanno molto da offrire per "umanizzare" la globalizzazione e che imprese guidate da questi principi possono avere un grande successo, avendo la possibilità di eccellere in un mondo globalizzato e fungendo da ponte tra l'efficienza economica e valori e principi nazionali¹³⁹.

¹³⁸ Our story. (n.d.). <https://www.thaiairways.com/en-no/content/company-profile/our-story/#>

¹³⁹ Norberg-Hodge, H., & Futures, L. (2018c, October 16). *Buddhism in the global economy. Local Futures*. <https://www.localfutures.org/buddhism-in-the-global-economy/#:~:text=The%20response%20of%20engaged%20Buddhists>

Conclusion

L'analisi svolta in questa tesi ha mostrato come la cultura thailandese, profondamente intrisa di valori buddhisti, eserciti un'influenza decisiva sulle dinamiche di leadership e gestione aziendale. Principi come la compassione (*karuṇā*), l'armonia relazionale, il rispetto gerarchico, il concetto di *face* e di *kreng jai* non rimangono, infatti, confinate alla sfera privata o religiosa, ma fanno "breccia" anche all'interno del mondo del lavoro, incidendo sui processi decisionali, sulla gestione dei conflitti, sulle politiche di responsabilità sociale e sugli stili di guida.

In questa tesi abbiamo potuto comprendere come il modello organizzativo thailandese coniughi autorità e paternalismo con empatia e moderazione, trovando nella *Sufficiency Economy Philosophy* e nei valori del Buddhismo Theravāda un quadro etico capace di orientare le imprese verso pratiche più sostenibili e socialmente responsabili. In particolare, i casi analizzati di Thai Airways e Thairoil, dimostrano come i principi buddhisti non siano soltanto retaggi culturali, ma strumenti concreti di governance e di posizionamento competitivo in un mercato sempre più globalizzato.

La mia esperienza personale a Bangkok mi ha permesso di comprendere a pieno questa interconnessione tra cultura e management: ciò che a prima vista può sembrare semplice "cortesia asiatica" o formalità gerarchica si rivela, in realtà, un sistema coerente di valori interiorizzati che danno stabilità e coesione alle relazioni professionali. Per un osservatore proveniente dall'Occidente, abituato a modelli più individualistici e orientati al risultato, questo approccio rappresenta al tempo stesso una sfida ma anche un'opportunità di apprendimento e un punto d'ispirazione.

Il confronto con le pressioni della globalizzazione apre inevitabilmente a un interrogativo: fino a che punto la leadership buddhista potrà resistere a modelli di management standardizzati e occidentali? I segnali mostrano che non si tratta di un semplice adattamento passivo, ma di una capacità di rielaborare e integrare pratiche nuove senza smarrire l'identità culturale. La "via di mezzo", concetto cardine del Buddhismo, diventa

così anche una metafora per descrivere la traiettoria futura delle imprese thailandesi: un equilibrio tra tradizione e modernità, tra radici locali e sfide globali.

In conclusione, la leadership in Thailandia rappresenta un esempio di come i valori culturali e religiosi di una nazione possano costituire un'importante risorsa strategica nel management contemporaneo. Studiare questo modello non significa soltanto comprendere una realtà distante, ma anche aprirsi a prospettive alternative di guida e organizzazione, in grado di arricchire il dibattito internazionale sul futuro della leadership e della sostenibilità aziendale.

Bibliografia

- Storia, Cultura e Tradizione: Una Favola Chiamata Thailandia* (2021). <https://turismothailandese.it/thailandia/#:~:text=Migliaia%20di%20anni%20fa%2C%20tre,fa%3A%20Lanna%2C%20Sukhothai%20e%20Phayao>
- Il buddismo in Thailandia: Storia e pratiche nella cultura thailandese - Amuleti BKK* (n.d.). <https://bkkamulets.com/it/buddhism-in-thailand-history-and-practices-in-thai-culture/>
- Bonadimani, A. (2022). *Il ruolo della dimensione religiosa e spirituale a Bangkok: spaccati di vita di giovani adulti Thaiandesi*. https://thesis.unipd.it/retrieve/f01afd25-79e4-412a-ae31-70d5d244df04/Bonadimani_Alessia.pdf#:~:text=inizio%2C%20A0a%2C%20delinearsi%2C%20A0uno%2C%20A0stretto%2C%20A0rapporto%2C%20A0che%2C%20A0tutt'ora%20lega%20il%20monarca%20al,“Theravada%20in%20History”
- Haurie, H. (2023, July 6). *Why Thailand is called the land of smiles ?* deSIAMCuisine (Thailand) Co Ltd. <https://it.siam.recipes/blogs/news/why-thailand-is-called-the-land-of-smiles#:~:text=La%20meritata%20reputazione%20della%20Thailandia,si%20manifesta%20in%20ogni%20interazione>
- Thai - Religion*. (2016). Cultural Atlas. <https://culturalatlas.sbs.com.au/thai-culture/thai-culture-religion#:~:text=,the%20Sangha>
- Theravāda - enciclopedia - Treccani*. (n.d.). Treccani. [https://www.treccani.it/enciclopedia/theravada_\(Dizionario-di-filosofia\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/theravada_(Dizionario-di-filosofia))
- Ethics in Indian Buddhism (Stanford Encyclopedia of Philosophy)*. (2024, February 1). <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-indian-buddhism/#:~:text=The%20main%20goal%20of%20Buddhist,Buddhist%20path%20and%20an%20important>
- Understanding the Buddhist worldview* (2019). <https://omf.org/us/understanding-the-buddhist-worldview/#:~:text=This%20religious%20philosophy%20affects%20the,human%20efforts%20can%20overcome%20it>
- Paolo Vicentini (2000) *Lo studio dell'etica Buddhista*. <https://www.filosofiaorientalecomparativa.it/wp-content/uploads/2015/06/Lo-studio-dell'etica-buddhista.pdf#:~:text=>
- Mao Ning Michael McAleer (2017) *Theravada Buddhism and Thai Luxury Fashion Consumption* <https://papers.tinbergen.nl/17014.pdf#:~:text=Regarding%20the%20Religio,psychological%20pressures%20on%20one's%20inability>
- Baker, C. (2019, August 15). *Buddhism and authority in Thailand in the long run - New Mandala*. New Mandala. <https://www.newmandala.org/buddhism-and-authority/#:~:text=In%20Buddhist%20ethics%2C%20people%20acquire,The%20%E2%80%9Cgood%20people%E2%80%9D%20rule>
- Admin*. (2025, June 23). *Spiritual Values & Meditation. Thailand Foundation*. <https://thailandfoundation.or.th/spiritual-values-meditation-opening/#:~:text=Buddhism%20is%20a%20religion%20based,purity%2C%20enlightenment%2C%20peace%2C%20and%20liberation>
- Adair, S. (2025, June 15). *Understanding Kreng Jai: The hidden heart of Thai politeness. Nationthailand*. <https://www.nationthailand.com/life/art-culture/40051274#>
- Chai-Lai. (2021, June 4). *5 Fascinating cultural values in Thailand. Chai Lai Orchid*. <https://chailaiorchid.com/blog/thai-culture/#:~:text=Throughout%20the%20country%2C%20the%20most,of%20humour%2C%20and%20a%20smile>
- Virginia Maguire, *Kreng Jai in the Workplace* (n.d.) https://thaihealingalliance.com/wp-content/uploads/Kreng-Jai-.pdf#:~:text=Any%20workplace%2C%20however%20open%20and,put%20it%3A%20*Time%20is%20money
- Lane, A. (2025, June 6). *Losing face in Thailand: The cultural significance of embarrassing a Thai person. Navigate Thailand*. <https://navigate-thailand.com/ru/blogs/history-culture-thailand/losing-face-in-thailand-the-cultural-significance-of-embarrassing-a-thai-person?srsltid=AfmBOorAuqbP3JEkpSHkgSfNoK15FN4VxbzxiqMSozbnz4BMaOD21Q3U#:~:text=1,If>
- Hcli. (2023, December 11). *Thai Followership Kreng Jai Style - Leadership Development Training Programme Provider in Asia. Leadership Development Training Programme Provider in Asia*. <https://hcli.org/thai-followship-kreng-jai-style/#:~:text=uncomfortable,Thai%20people%20are%20status>

- Berard, V. (2025, May 28). *Strategies for Effective Cross-Cultural Communication in Thai workplaces*. Aster Lion | EOR Thailand. <https://asterlion.com/effective-cultural-communication-thai-workplaces/#:~:text=3>
- E. H. Schein, *Culture d'impresa. Come analizzare e comprendere la cultura organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2010.
- Andrea Graziotti, *Cultura Organizzativa e Cambiamenti Culturali (2020)*
https://tesi.luiss.it/26079/1/702111_GRAZIOTTI_ANDREA.pdf#:~:text=Secondo%20Schein%20la%20cultura%20è,strategie%20intraprese%2C%20le%20convinzioni%20del
- Mouhcine Tallaki (2012), *CULTURA NAZIONALE E TRASFERIMENTO DEI SISTEMI DI CONTROLLO DI GESTIONE*
<https://iris.unife.it/retrieve/e309ade1-d5b1-3969-e053-3a05fe0a2c94/853.pdf#:~:text=opera%20di%20Hofstede%20%281980%29,ci%20sono%20stati%20successivamente>
- Pogosyan, M., PhD. (2017, February 21). *Beyond cultural dimensions*. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/between-cultures/201702/geert-hofstede-a-conversation-about-culture?>
- Gerlach, P., & Eriksson, K. (2021). *Measuring Cultural Dimensions: external validity and internal consistency of Hofstede's VSM 2013 scales*. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.662604>
- Nattavud Pimpa (2012) *Amazing Thailand: Organizational Culture in the Thai Public Sector*
<https://pdfs.semanticscholar.org/491c/af57bc8a3eea9297ea0900dbc8fc6cece6.pdf#:~:text=In%201980's%20Hofstede%20first%20published,collectivism%20dimension%20from%20loosely%20structured>
- Country comparison tool*. (n.d.). <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=thailand>
- Tim Management. (2022, September 1). *Leadership e gestione Hr: il modello Usa e quello cinese a confronto*. *TIM Management*. <https://tim-management.com/leadership-e-gestione-hr-il-modello-usa-e-quello-cinese-a-confronto/>
- <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1224972/FULLTEXT01.pdf#:~:text=,that%20Thailand%20has%20a>
- Harvard Business School Online – *Leadership vs. Management: What's the Difference?* (2019)
<https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-vs-management#:~:text=In%20the%20book%2C%20On%20Becoming,between%20managers%20and%20leaders%2C%20including>
- RisorseUmane-Hr. (2024b, December 16). *Leadership e Management: due facce di una stessa medaglia*. *RisorseUmane-HR.it*. <https://www.risorseumane-hr.it/leadership-management-differenze/>
- Thai - Core concepts. (2016). *Cultural Atlas*. <https://culturalatlas.sbs.com.au/thai-culture/thai-culture-core-concepts#:~:text=Many%20social%20interactions%20among%20Thai,respect%20is%20awarded%20to%20the>
- Fu, A., Xie, Z. (2023). *Paternalistic Leadership in China*. In: Foo, CT. (eds) *Handbook of Chinese Management*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-2442-9_32-2
- An-Chih Wang, Chou-Yu Tsai, Shelley D. Dionne, Francis J. Yammarino, Seth M. Spain, Hsiao-Chi Ling, Min-Ping Huang, Li-Fang Chou, Bor-Shiuan Cheng. (2018). *Benevolence-dominant, authoritarianism-dominant, and classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance*
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898431730303X#:~:text=Benevolence,1>
- Ishino, I. (1953). *The Oyabun-Kobun: A Japanese Ritual Kinship Institution*. *American Anthropologist*, 55(5), 695–707.
<http://www.jstor.org/stable/664725>
- Ebr. (2016, July 1). *Why Guanxi Matters in Business Relationships with China*. *The European Business Review*. <https://www.europeanbusinessreview.com/why-guanxi-matters-in-business-relationships-with-china/?>
- Rizvi, H. (2024, September 6). *Buddhism and Servant Leadership: Harmonizing Ancient Wisdom with Modern Leadership - Hidayat Rizvi*. *Hidayat Rizvi*. <https://hidayatrizvi.com/buddhism-and-servant-leadership/#:~:text=Servant%20leadership%20is%20a%20leadership,a%20desire%20to%20help%20others>
- Ng, Ernest C. H. (2019). *Servant Leadership Beyond Servant and Leader: A Buddhist Perspective on the Theory and Practice of Servant Leadership*. In Luk Bouckaert & Steven C. van den Heuvel, *Servant Leadership, Social Entrepreneurship and the Will to Serve: Spiritual Foundations and Business Applications*. Cham: Springer Verlag. pp. 47-68. <https://philpapers.org/rec/NGSLB>
- The five precepts*. (n.d.).
<https://www.urbandharma.org/udharma2/5precepts.html#:~:text=These%20five%20precepts%20enjoin%20against,use%20of%20intoxicating%20drink>

- Vathanavisuth, S. (2014, December 10). *Timeless virtues for modern corporate leaders*. <https://www.bangkokpost.com>. <https://www.bangkokpost.com/business/general/448953/timeless-virtues-for-modern-corporate-leaders#:~:text=Honesty%20,what%20they%20have%20already%20committed>
- International Journal of Business Administration; Buddhism and Buddhist Business Practices* (Samuel L Dunn & Joshua D Jensen) (2019), <https://sciedupress.com/journal/index.php/ijba/article/view/15163>
- Song, Hee-Chan. (2020). *Sufficiency economy philosophy: Buddhism-based sustainability framework in Thailand*. *Business Strategy and the Environment*. https://www.researchgate.net/publication/342385105_Sufficiency_economy_philosophy_Buddhism-based_sustainability_framework_in_Thailand?
- Chirinang, P., Boonmanit, M., & Phakamach, P. (2025). Application of Buddhist Principles to Develop Leadership in Modern Organizations. *Journal of Education and Learning Reviews* <https://so19.tci-thaijo.org/index.php/JELS/article/view/1768>
- Sathirathai, S. (2012, March 15). *The middle path is the way forward*. <https://www.bangkokpost.com>. <https://www.bangkokpost.com/opinion/opinion/284570/the-middle-path-is-the-way-forward>
- Outreach, R. (2020, December 7). *Sufficiency economy philosophy: buddhism-based sustainability framework*. *Research Outreach*. <https://researchoutreach.org/community-content/sufficiency-economy-philosophy-buddhism-sustainability-framework-thailand/>
- Bunchaliew, Y. (2025, May 15). *Merit-Making in Buddhism: Its benefits to individuals and society from Buddhist beliefs to scientific evidences*. Thailand Foundation. <https://thailandfoundation.or.th/merit-making-in-buddhism-its-benefits-to-individuals-and-society-from-buddhist-beliefs-to-scientific-evidences-2/>
- Sathirathai, S. (2012b, March 15). *The middle path is the way forward*. <https://www.bangkokpost.com>. <https://www.bangkokpost.com/opinion/opinion/284570/the-middle-path-is-the-way-forward?>
- Yukongdi, Vimolwan. (2010). *A study of Thai employees' preferred leadership style*. *Asia Pacific Business Review*. 16. 161-181. https://www.researchgate.net/publication/233253829_A_study_of_Thai_employees'_preferred_leadership_style
- Taecharoen, B. (2018, January 15). *Can mindfulness help companies thrive in times of turmoil?* <https://www.bangkokpost.com>. <https://www.bangkokpost.com/business/general/1396142/can-mindfulness-help-companies-thrive-in-times-of-turmoil>
- Justin Whitaker, (2022), *Buddhism Featured in Thai Business School*. <https://www.buddhistdoor.net/news/buddhism-featured-in-thai-business-school#:~:text=Sasin%20School%20of%20Management%2C%20based,with%20this%20growing%20world%20religion>
- Ronda Roberts Callister and James A. Wall Jr. (2004) *Thai and U.S. Community Mediation* <https://www.social-mediation.org/wp-content/uploads/2018/06/case-study-4.pdf#:~:text=,44>
- Wanna Prayukvong & James Hoppes, "A Buddhist Economics Approach to innovation and Capacity Building, The Case of Siam Hands, in *Society and Economy*, vol. 40 (4), 2018, pp. 503-520 <https://akjournals.com/view/journals/204/40/4/article-p553.xml>
- Gotsis, George. (2023). *George Gotsis (2023). Buddhist economics: Philosophical premises and environmental policy implications. In: Faith Traditions and Sustainability: New Views and Practices for Environmental Protection (pp.101-125). Mai Chi Vu, Nadia Singh, Nicholas Burton and Irene Chu (eds.). Berlin: Springer.* https://www.researchgate.net/publication/364213397_George_Gotsis_2023_Buddhist_economics_Philosophical_premises_and_environmental_policy_implications_In_Faith_Traditions_and_Sustainability_New_Views_and_Practices_for_Environmental_Protection_pp101-125
- The Editors of Encyclopaedia Britannica. (1998, July 20). Paticca-Samuppada | Buddhist Doctrine of Dependent Origination. Encyclopedia Britannica.* <https://www.britannica.com/topic/paticca-samuppada?>
- Harvey, P. (2012). *An introduction to Buddhist Ethics; Foundations, Values and Issues*. Cambridge University Press, pp. 17-34. https://assets.cambridge.org/97805215/53940/frontmatter/9780521553940_frontmatter.pdf?
- Payutto, P.A. (1994). *Buddhist Economics; A Middle Way for the Market Place*. *Buddhadhamma Foundation* https://urbandharma.org/pdf/Buddhist_Economics.pdf?utm_
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) What is CSR? (2025)* <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr?>
- PTT Group Sustainability Report 2023.* <https://ptt.listedcompany.com/misc/one-report/20240314-ptt-one-report-2023-en.pdf>

Tungtakanpoung, M., & Wyatt, M. (2012). *Spirituality and cultural values in the reported cognitions of female cabin attendants on Thai Airways*. *Journal of Air Transport Management*, 27, 15–19. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.10.007>

Our story. (n.d.). <https://www.thaiairways.com/en-no/content/company-profile/our-story/#>

Wyatt, M. (2013). *Spirituality and cultural values in the reported cognitions of female cabin attendants on Thai Airways*. *Journal of Air Transport Management*. <https://doi.org/10.1016/J.JAIRTRAMAN.2012.10.007>

View of EMBRACING THAI CULTURE TO DRIVE SERVICE INNOVATION IN THE AVIATION BUSINESS: THRIVING FOR SUSTAINABILITY AND MARKET LEADERSHIP. (n.d.). <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/PMR/article/view/5057/3065>

Monrudee Tungtakanpoung (2016), *EMPLOYEE BEHAVIOUR AND THE ROLE OF CULTURE: THE CASE OF THAI AIRWAYS*.https://repository.londonmet.ac.uk/1112/1/TungtakanpoungMonrudee_EmployeeBehaviourAndTheRoleOfCulture.pdf

Publicnow. (2024, March 7). *Thai Oil : Integrated Report 2023*. MarketScreener India. <https://in.marketscreener.com/quote/stock/THAI-OIL-6497294/news/Thai-Oil-Integrated-Report-2023-46118705/#:~:text=Ensure%20Good%20Governance%20consists%20of,corruption%20network>

De Boer, Chris. (2019). *Buddhist values, sustainability and leadership* *Buddhist values, sustainability and leadership*. https://www.researchgate.net/publication/333103483_Buddhist_values_sustainability_and_leadership_Buddhist_values_sustainability_and_leadership#:~:text=competencies%20of%20the%20manager,and%20the%20sufficiency%20economy%20philosophy

Marina Manti (2024), *Exploring the Role of Sufficiency Economy Philosophy in Shaping Sustainability Reporting of Thai Listed Companies* <https://unitesi.unive.it/retrieve/32685e9b-131c-4744-8988-efee3ce4f075/898796-1298800.pdf#:~:text=Two%20additional%20cases%20are%20worth,Despite%20achieving%20a>

Thai Oil Public Company Limited Sustainability Report (2014) https://thaioilwebsite.s3.ap-southeast-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2024/11/06175303/20150429150253_2014SustainabilityReport_ThaiOil_EN.pdf#:~:text=Thaioil%20Group%20values%20activities%20supporting,more%20than%201%20C300%20villagers%20participated

Judd, A. (2025, July 7). *ThaiOil Group, Laem Chabang Municipality, and local communities unite in Candle-Offering ceremony to foster unity and preserve tradition*. *The Pattaya News*. <https://thepattayanews.com/2025/07/07/thaioil-group-laem-chabang-municipality-and-local-communities-unite-in-candle-offering-ceremony-to-foster-unity-and-preserve-tradition/#>

Cj. (2025, September 3). *Work culture in Thailand: Traditions and modern practices | NNRoad*. NNRoad. <https://nnroad.com/blog/work-culture-in-thailand/#:~:text=Thailand%E2%80%99s%20work%20culture%20places%20great,addressed%20indirectly%20to%20preserve%20harmony.>

Thiravorachai, K. (2021, March 25). *Choosing your next employer: MNC or local company? Michael Page Thailand*. <https://www.michaelpage.co.th/advice/career-advice/changing-jobs/choosing-your-next-employer-mnc-or-local-company#:~:text=Perceived%20negatives%20of%20working%20for,local%20Thai%20companies>

Pandey, U. (2012, October 29). *Culture clashes are simply bad business*. <https://www.bangkokpost.com>. <https://www.bangkokpost.com/opinion/opinion/318649/culture-clashes-are-simply-bad-business#>

Norberg-Hodge, H., & Futures, L. (2018, October 16). *Buddhism in the global economy*. *Local Futures*. <https://www.localfutures.org/buddhism-in-the-global-economy/#:~:text=Through%20%E2%80%98free%20trade%E2%80%99%20treaties%20and,rather%20to%20exploit%20it%3A%20it>