
Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede,
Michael Minkov

Culture e organizzazioni

Valori e strategie per operare efficacemente
in contesti internazionali

Prefazione di Fernando Salvetti

*Edizione italiana a cura
di Anna Paola Simonetti*

PR

Persone, Reti, Lavori

Idee e strumenti per il management delle persone

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

FRANCOANGELI



Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede,
Michael Minkov

Culture e organizzazioni

**Valori e strategie per operare efficacemente
in contesti internazionali**

Prefazione di Fernando Salvetti

*Edizione italiana a cura
di Anna Paola Simonetti*

FRANCOANGELI

Titolo originale: Cultures and Organizations: software of the mind (Third Edition)

Copyright © 2010 by Geert Hofstede, BV.
All rights reserved.

Traduzione dall'inglese di Anna Paola Simonetti.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota o in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Tipomonza, via Merano 18, Milano.

Indice

Prefazione all'edizione italiana , di <i>Fernando Salvetti</i>	pag.	11
Introduzione all'edizione italiana , di <i>Anna Paola Simonetti</i>	»	13
Premessa , di <i>Geert Hofstede</i>	»	17

Parte I - Il concetto di cultura

1. Le regole del gioco sociale	»	22
Menti diverse, problemi comuni	»	22
La cultura come programmazione mentale	»	23
I tre livelli della programmazione mentale	»	25
Simboli, eroi, rituali e valori	»	26
L'apprendimento di valori e consuetudini	»	27
La cultura riproduce se stessa	»	28
Valori e circolo morale	»	29
I confini del circolo morale: religione e filosofia	»	30
Noi e loro	»	31
Livelli di cultura	»	33
Cambiamenti culturali: le consuetudini cambiano, i valori restano stabili	»	33
Le differenze tra culture nazionali	»	35
Identità nazionali, valori e istituzioni	»	37
Management e culture nazionali	»	39
Relativismo culturale	»	40
La cultura è una Fenice	»	40

2. Lo studio delle differenze culturali	pag.	42
La misurazione dei valori	»	43
Le dimensioni delle culture nazionali	»	44
L'uso delle correlazioni	»	47
Repliche della ricerca IBM	»	48
Ampliamento del modello IBM: il Sondaggio dei Valori Cinesi	»	51
La validazione dei punteggi delle culture nazionali rispetto ad altre misurazioni	»	53
Punteggi culturali e punteggi di personalità: nessun motivo per creare stereotipi	»	54
Altre classificazioni delle culture nazionali	»	55
Un secondo ampliamento del modello di Hofstede: l'analisi del World Values Survey condotta da Minkov	»	58
Differenze culturali per regione, etnia, religione, genere, generazione e classe sociale	»	60
Le culture organizzative	»	61
La lettura dei programmi mentali: suggerimenti per i ricercatori	»	62

Parte II - Le dimensioni delle culture nazionali

3. Più uguale degli altri	»	66
Disuguaglianza nella società	»	66
Misurare il livello di disuguaglianza nella società: l'indice Distanza di potere	»	67
Definizione di Distanza di potere	»	73
Distanza di potere nelle repliche di sei studi	»	75
Differenze nazionali nella Distanza di potere: classe sociale, istruzione e occupazione	»	75
Misurazioni associate con la Distanza di potere: la struttura dei capitoli del libro	»	78
Differenze nella Distanza di potere tra Paesi: le radici familiari	»	78
Distanza di potere e scuola	»	80
Distanza di potere e sanità	»	82
Distanza di potere in ambito lavorativo	»	83
La Distanza di potere e lo Stato	»	86
Distanza di potere e ideali	»	88
Origini delle differenze nella Distanza di potere	»	91
Il futuro delle differenze nella Distanza di potere	»	94

4. Io, noi e loro	pag.	96
L'individuale e il collettivo nella società	»	97
Misurare il grado d'Individualismo nelle società	»	98
Individualismo e Collettivismo nel World Values Survey:		
Universalismo ed Esclusionismo	»	103
Individualismo e Collettivismo: una o due dimensioni?	»	105
Il Collettivismo e la Distanza di potere	»	105
La Distanza di potere verso l'Individualismo	»	107
Individualismo e Collettivismo nella famiglia	»	108
Lingua, personalità e comportamento nelle culture individualiste e collettiviste	»	113
Individualismo e Collettivismo nella scuola	»	116
Individualismo e Collettivismo nell'ambiente di lavoro	»	118
Individualismo, Collettivismo e Internet	»	120
Individualismo, Collettivismo e Stato	»	121
Individualismo, Collettivismo e ideali	»	122
L'origine delle differenze Individualismo-Collettivismo	»	125
Il futuro dell'Individualismo e del Collettivismo	»	127
5. Lui, lei: maschile e femminile	»	129
Assertività o modestia	»	129
Genere e ruoli di genere	»	130
Mascolinità e femminilità: una dimensione culturale	»	131
Mascolinità e Femminilità in altri studi internazionali	»	137
Mascolinità verso Individualismo	»	138
Mascolinità e Femminilità: una o due dimensioni?	»	139
Mascolinità, Femminilità e occupazione	»	141
Mascolinità, Femminilità e famiglia	»	141
Mascolinità e Femminilità nei ruoli di genere e sessualità	»	144
Mascolinità e Femminilità nell'istruzione	»	147
Mascolinità e Femminilità nei consumi	»	149
Mascolinità e Femminilità nel mondo del lavoro	»	151
Mascolinità, Femminilità e Stato	»	153
Mascolinità, Femminilità e religione	»	156
L'origine delle differenze tra Mascolinità e Femminilità	»	160
Il futuro delle differenze tra Mascolinità e Femminilità	»	162
6. Ciò che è diverso è pericoloso	»	164
L'avversione all'incertezza	»	164
Misurare l'(in)tolleranza dell'ambiguità in una società: l'indice di Avversione all'incertezza	»	166
Avversione all'incertezza e ansia	»	171
Avversione all'incertezza e al rischio	»	173

Relazione tra Avversione all'incertezza e occupazione, genere ed età	pag. 174
Avversione all'incertezza in famiglia	» 175
Avversione all'incertezza, salute e (in)felicità	» 177
Avversione all'incertezza a scuola	» 179
Avversione all'incertezza e consumi	» 180
Avversione all'incertezza al lavoro	» 182
Avversione all'incertezza, Mascolinità e motivazione	» 186
Avversione all'incertezza, cittadinanza e Stato	» 189
Avversione all'incertezza e corruzione	» 192
Avversione all'incertezza, xenofobia e nazionalismo	» 194
Avversione all'incertezza, religione e idee	» 195
Origine delle differenze nell'Avversione all'incertezza	» 198
Il futuro delle differenze nell'Avversione all'incertezza	» 198
7. Ieri, ora o più tardi?	» 200
I valori nazionali e gli insegnamenti di Confucio	» 201
Conseguenze delle differenze LTO-CVS in famiglia	» 204
Conseguenze delle differenze LTO-CVS negli affari	» 207
Conseguenze delle differenze LTO-CVS nei modi di pensare	» 209
Indici dell'Orientamento al lungo termine basati sui dati World Values Survey	» 212
Orientamento al lungo e al breve termine, relazioni familiari e risultati scolastici	» 219
Orientamento al lungo e al breve termine e crescita economica	» 222
Crescita economica e politica	» 226
Il fondamentalismo come espressione dell'Orientamento al breve termine	» 228
Orientamento al breve termine in Africa	» 229
Il futuro dell'Orientamento al lungo e al breve termine	» 233
8. Chiaro o scuro?	» 236
La natura del benessere soggettivo	» 237
Il benessere soggettivo e il World Values Survey	» 238
Indulgenza verso Restrizione come dimensione sociale	» 239
Indulgenza verso Restrizione e benessere individuale in altri studi internazionali	» 246
Indulgenza verso Restrizione, salute personale, ottimismo e tassi di natalità	» 248
Indulgenza verso Restrizione, vita privata e atteggiamenti dei consumatori	» 250
Indulgenza verso Restrizione e relazioni sessuali	» 251

Indulgenza verso Restrizione al lavoro	pag. 253
Indulgenza verso Restrizione e lo Stato	» 253
Origini delle differenze nelle società indulgenti e restrittive	» 256

Parte III - Le culture nelle organizzazioni

9. Piramidi, macchine, mercato e famiglia: le organizzazioni dei Paesi nel mondo	» 258
Modelli organizzativi impliciti	» 259
Anche gli esperti di management sono esseri umani	» 263
Pianificazione, controllo e amministrazione	» 267
I sistemi di controllo e gli obiettivi di business	» 269
Teorie e pratiche motivazionali	» 276
Leadership, processi decisionali ed empowerment	» 279
Valutazione delle prestazioni e gestione per obiettivi	» 282
Formazione manageriale e sviluppo organizzativo	» 283
Per concludere: la nazionalità stabilisce la razionalità organizzativa	» 284
10. L'elefante e la cicogna: le culture organizzative	» 287
La "gran moda" della cultura organizzativa	» 289
Differenze tra culture nazionali e organizzative: il progetto IRIC	» 291
Approcci qualitativi e quantitativi nel progetto IRIC	» 293
Risultati delle interviste in profondità: il caso SAS	» 295
Risultati del sondaggio: le sei dimensioni delle culture organizzative	» 296
Vantaggi competitivi e aspetti culturali	» 302
Cultura aziendale e altre caratteristiche organizzative	» 304
Conclusioni del progetto di ricerca IRIC: dimensioni e Gestalt	» 308
Gestire (con) le culture organizzative	» 310

Parte IV - Implicazioni e conseguenze

11. Incontri interculturali	» 318
Conflitti interculturali volontari e involontari	» 319
Shock culturale e integrazione tra culture	» 320
Etnocentrismo ed esterofilia	» 323
Incontri tra gruppi: identità e stereotipi	» 324
Lingua e umorismo	» 325

L'influenza delle tecnologie di comunicazione	pag. 327
Incontri interculturali nel turismo	» 327
Incontri interculturali nella scuola	» 328
Minoranze, emigranti e rifugiati	» 330
La negoziazione interculturale	» 334
Le organizzazioni multinazionali	» 336
Marketing internazionale, pubblicità e comportamento dei consumatori	» 337
La comunicazione interculturale	» 308
Formare alla comprensione interculturale: suggerimenti per i genitori	» 340
Le sfide globali richiedono cooperazione interculturale	» 341
Gli Autori	» 343
Bibliografia	» 345
Glossario	» 361

Prefazione all'edizione italiana

Think locally, act globally! Questo è Geert Hofstede, finalmente in una bella traduzione italiana che aspettavamo da anni – e che mi ero trovato ad auspicare parlandone proprio con lui a casa sua, a Velp, nel 2012 e poi con l'amico e collega Gabriele Gabrielli.

Se vuoi agire globalmente, pensa localmente e ricordati che, anche nel mondo più o meno globalizzato di oggi, siamo ricchi di contrasti tra individui, gruppi, organizzazioni e nazioni che ragionano, si emozionano e agiscono in modi differenti.

L'intelligenza culturale, alla quale il lavoro di Geert Hofstede ha così ampiamente contribuito negli ultimi cinquant'anni, è parte del bagaglio di *soft-skills* che ci aiuta a renderci conto dei valori di riferimento che guidano, ispirano e condizionano i comportamenti degli "altri" – aprendoci a dimensioni di grande rilievo sia per la comprensione del mondo in cui viviamo, sia in particolare negli ambiti del *management* e del *business development* internazionale.

In questo libro troviamo concetti e indicatori che Geert Hofstede, con un lavoro che si dipana dalla fine degli anni '60, ha reso lessico familiare sia nell'ambiente delle scienze sociali che, e ancor più, tra *manager* ed *executive*: in primo luogo la distanza di potere e l'accettazione delle gerarchie e delle relazioni asimmetriche, l'avversione all'incertezza, l'orientamento al lungo o al breve termine, così come l'indice di individualismo o il grado di mascolinità a proposito del *gender divide*, che hanno dato vita ad analisi fattoriali e classificazioni condotte su basi di dati ricercati (e costruiti) con grande impegno – essendo tutt'altro che semplice il campo d'analisi e non così ampio né omogeneo il volume di dati disponibile (in origine provenienti soprattutto dall'*IBM Corporation*). Basi di dati cross-culturali al cui trattamento e ampliamento ha contribuito, dalla fine degli anni '90, Michael Minkov, che è divenuto parte di un team allargato anche a Gert Jan Hofstede, uno dei figli di Geert, impegnato nell'analisi delle origini biologiche delle culture così come nello studio degli impatti dell'elettronica su persone e contesti culturali.

In quanto persone siamo un fenomeno di confine tra l'individuale e il collettivo, tra il passato e il futuro: siamo al contempo sospesi ed ancorati entro reti di significati (mutevoli, ma non troppo...) tessuti da noi stessi, dai nostri genitori e dai nostri figli. Le nostre azioni ed i nostri processi mentali sono condizionati dai contesti conversazionali e dagli orizzonti di senso in cui siamo immersi e nei quali ci siamo sviluppati. Ogni persona è parte di un noi, di un sistema di significati collettivamente condivisi: la cultura.

La cultura, quale insieme di credenze, conoscenze e pratiche stratificate, socialmente trasversali e articolate nel tempo, è un poliedro dai molteplici lati: quelli considerati nell'opera di Hofstede sono in primo luogo le culture nazionali con le correlate affiliazioni regionali e locali, etniche, linguistiche, religiose; poi le culture organizzative e professionali – senza dimenticare quegli altri lati del poliedro che sono costituiti da credenze e pratiche “di genere”, “generazionali”, “di classe sociale” (associate alle opportunità di istruzione e professione).

La cultura – rappresentata da Geert Hofstede come *software of the mind*, programmazione collettiva della mente umana che contraddistingue i membri di un gruppo, o di una categoria di persone, dagli altri – non implica che le persone siano programmate come *computer*: ognuno di noi può potenzialmente deviare dai modelli appresi e reagire in modi nuovi, creativi, distruttivi o inaspettati. Al di là della varianza e delle differenze individuali, comunque ognuno di noi porta in sé modelli del modo di ragionare, di provare emozioni e di agire appresi durante tutta la vita, molti dei quali acquisiti nella prima infanzia e tendenzialmente persistenti nel tempo, così come gli sguardi e il rispecchiamento negli occhi degli altri costitutivi delle nostre identità e sensi di appartenenza.

Le culture tendono a rivelarsi, ed a differenziarsi, attraverso differenti modalità: in primo luogo attraverso simboli, eroi, rituali e valori. Le culture nazionali, sottolinea Hofstede, differiscono soprattutto al livello dei valori di riferimento, mentre le culture organizzative si caratterizzano e differenziano a livello di credenze e pratiche correlate a dimensioni più di superficie: simboli, eroi e rituali che danno vita a immagini, narrazioni, storie, cronache – con i loro personaggi ed eroi – che “ci parlano”, cioè ispirano e conferiscono significati particolari alle nostre azioni, ai nostri discorsi, alle nostre decisioni anche al di là delle nostre intenzioni e consapevolezza.

Come diceva un grande antropologo, Edward Hall, la più grande barriera che spesso si frappone tra noi e un business di successo è quella costituita dalla differenza culturale. L'intelligenza culturale ci apre a dimensioni di grande rilievo non solo in termini di comprensione e analisi del mondo in cui viviamo, ma direttamente in termini di *management* e *business development* internazionale. Buona lettura!

Fernando Salvetti

Fondatore Logosnet e docente LUISS Business School

Introduzione all'edizione italiana

Esattamente vent'anni fa ho conosciuto di persona il professor Geert Hofstede, quando ho iniziato la mia collaborazione con Itim International, istituto internazionale specializzato nella formazione, ricerca e consulenza in ambito multiculturale.

Da allora ho avuto molte occasioni d'incontrarlo e ascoltarlo sia in conferenze pubbliche sia in incontri d'aggiornamento riservati ai colleghi di Itim International. Tra tutti ricordo con grande piacere due momenti particolari. Il primo, molto informale, quando abbiamo festeggiato l'ottantesimo compleanno di Geert e gli abbiamo porto, o meglio cantato, gli auguri in moltissime lingue; il secondo quando per i suoi meriti è stato insignito dalla regina d'Olanda di un'importante onorificenza, durante una semplice cerimonia all'Università di Groningen.

Da vent'anni, quindi, il Modello interpretativo descritto nelle pagine che seguono è il punto di partenza di ogni mio intervento dedicato alla comprensione e gestione delle diversità culturali, in occasione di corsi, seminari, conferenze o sessioni di coaching individuale.

Nel tempo, le tre successive edizioni di questo testo fondamentale sono state tradotte in moltissimi Paesi, ma la versione italiana mancava sempre all'appello, con mio grande rammarico. Ecco perché nel 2010, al momento della pubblicazione della terza edizione di *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, ho deciso che fosse giunto il momento di offrire anche al pubblico italiano una lettura irrinunciabile per chiunque voglia acquisire competenze interculturali. E, grazie all'editore FrancoAngeli, è disponibile oggi la versione italiana.

In un certo senso la lunga attesa è stata premiata, perché quest'edizione contiene i più recenti aggiornamenti della ricerca di Hofstede e si è arricchita dei contributi del figlio Gert Jan e di Michael Minkov: un'analisi molto interessante del concetto di "circolo morale" e una nuova sesta dimensione, che si aggiunge alle precedenti messe in luce da Geert Hofstede.

Inoltre la versione italiana, abbreviata rispetto all'originale, è stata resa ancor più fruibile per il lettore, senza nulla perdere in rigore scientifico e in ricchezza di approfondimenti.

Il libro si presta a vari livelli di lettura e da ognuno si possono ricavare preziosi contenuti per arricchire le proprie conoscenze e competenze interculturali e manageriali.

Lo si può leggere come una speciale "guida al villaggio globale" per scoprire tutte le curiosità che differenziano le culture: in questo caso il piacere del viaggio è assicurato dai molti aneddoti e casi reali disseminati nel testo.

Lo si può leggere per comprendere quali siano i valori culturali più profondi e inconsapevoli che motivano i comportamenti propri e altrui: si avrà così tra le mani un potente strumento interpretativo delle diversità tra culture e, soprattutto, un'ideale "cassetta degli attrezzi" utile per superare stereotipi e pregiudizi.

Chi ha avuto esperienze di studio o di lavoro all'estero vi troverà la spiegazione a molti dilemmi culturali rimasti insoluti, e chi si appresta a un'esperienza di vita lontano dal proprio Paese potrà acquisire quella consapevolezza che lo aiuterà a essere più efficace in situazioni spesso imprevedibili. Non grazie alla conoscenza del galateo internazionale, reperibile ormai ovunque, ma grazie a una sensibilità che apre mente e cuore verso chi possiede valori diversi e attua comportamenti per noi anomali.

Tutti coloro che per professione o missione entrano in contatto con persone appartenenti a culture diverse possono scoprire in queste pagine come individuare una "terza via" per dirimere problemi scaturiti dalle diversità culturali: non un compromesso, di rado soddisfacente per tutte le controparti, ma una soluzione innovativa che coniughi al meglio i valori e le aspettative in gioco.

I manager di ogni livello, che in Italia o all'estero gestiscono persone di diversi Paesi, possono affinare l'esercizio della propria leadership in tutte le sue sfaccettature, rendendosi conto che un buon capo deve saper declinare caratteristiche e qualità diverse a seconda della nazionalità dei suoi collaboratori. Così come ogni uomo d'affari deve acquisire capacità negoziali che siano in sintonia con i valori di chi siede dall'altra parte del tavolo.

Per studenti, ricercatori e studiosi questo testo è senz'altro un riferimento imprescindibile e una fonte di dati e suggerimenti metodologici per continuare l'esplorazione di un campo affascinante, in cui c'è senz'altro ancora molto da scoprire.

Per i miei colleghi docenti in ambito multiculturale queste pagine sono una miniera inesauribile di spunti e riflessioni, di esempi e strumenti concreti.

La terza Parte del libro conduce a un ulteriore piano di lettura e interesse, quello delle culture organizzative, dove le prassi aziendali diventano determinanti per conoscerne l'essenza.

Con un illuminante studio comparativo tra diverse aziende, Geert Hofstede schiude una nuova visione sul complesso mondo delle organizzazioni aziendali e fornisce strumenti di misurazione delle culture organizzative, lungo dimensioni concretamente individuabili.

Un importante messaggio ricorre più volte tra le righe e ogni lettore, indipendentemente dal proprio interesse intellettuale, lo coglierà appieno: riguarda la cooperazione internazionale indispensabile oggi più che mai per risolvere i grandi problemi che affliggono il nostro mondo. Con questo concetto si conclude l'ultima parte del libro. Sarebbe troppo augurarsi che il messaggio di Hofstede arrivasse anche in Italia a chi per ruolo e per responsabilità può influire su decisioni non più procrastinabili?

Personalmente ho affrontato con grande entusiasmo la traduzione e la curatela di questo libro perché, come ho detto, da sempre utilizzo la ricerca e il Modello di Hofstede nella mia vita professionale.

Negli incontri formativi, e non solo, ho riscontrato nei presenti il susseguirsi ogni volta di almeno tre momenti, che probabilmente anche i lettori vivranno pagina dopo pagina.

All'inizio è visibile un certo scetticismo verso la possibilità di disporre di uno strumento concreto che aiuti a comprendere entità così complesse come le culture. Poi, man mano che le dimensioni culturali si dipanano e s'individuano le loro conseguenze negli aspetti della vita reale, a tutto tondo e a tutti i livelli, la validità del Modello proposto diventa tangibile e le esperienze personali vengono messe a fuoco razionalmente, con grande interesse e coinvolgimento. Infine, quando alla consapevolezza si aggiungono le competenze culturali, cioè si apprende come operare con efficacia in contesti di vita e di lavoro multiculturali, allora l'utilità e la profondità della ricerca di Hofstede diventano evidenti.

Così il Modello diviene parte integrante del proprio bagaglio interculturale, per accompagnare ciascuno in un viaggio affascinante, preparato a costruire relazioni positive e durature e a superare i possibili momenti conflittuali.

Questo libro è una vera e propria "bussola" fonte di indicazioni per muoversi, in termini reali o virtuali, tra le molteplici culture che popolano il nostro mondo e arrivare a destinazione arricchiti da questo percorso.

Quindi auguro a tutti buon viaggio!

Anna Paola Simonetti
Fondatrice e docente Itim Italy

Premessa

Alla fine degli anni '60, Geert Hofstede casualmente s'interessò alle differenze culturali nazionali e poté disporre di un ampio database per studiarle. La sua ricerca confluì nella pubblicazione del suo libro *Culture's Consequences* del 1980, rivolto a un pubblico accademico, com'era d'obbligo, perché metteva in dubbio la validità universalmente riconosciuta di teorie consolidate nei campi della psicologia, della sociologia dell'organizzazione e del management. Quindi il testo doveva illustrare le ragioni teoriche, i dati utilizzati e gli approcci statistici impiegati per giungere a tali conclusioni.

Nel 1991, dopo aver insegnato l'argomento a molte platee diverse e verificato il suo scritto con vari lettori, molto collaborativi, Geert pubblicò un altro libro rivolto a un pubblico più ampio di lettori: la prima edizione di *Cultures and Organizations: software of the mind*. Ovviamente, il tema delle differenze culturali non interessa solo e principalmente i sociologi o gli studenti di business internazionali, ma tocca da vicino tutti coloro che incontrano persone estranee alla propria cerchia ristretta, e oggi, virtualmente, tocca ciascuno di noi. Il nuovo libro evitava il gergo scientifico, ove possibile, e lo spiegava, quando necessario, grazie anche all'inserimento di un glossario dei termini.

Nel frattempo i mondi della politica, del business e delle idee andavano rapidamente evolvendo. Nel 2001 Geert pubblicò una nuova versione aggiornata di *Culture's Consequences*, includendovi una rassegna delle applicazioni e repliche del suo lavoro condotte da altri ricercatori, apparse dal 1980 in poi. Chiunque sia interessato alla ricerca o all'analisi accademica si può riferire a questa versione del testo.

Di conseguenza, anche la versione non specialistica di *Cultures and Organizations: software of the mind* dovette essere riscritta, e a questa partecipò come co-autore Gert Jan Hofstede. Dopo essersi laureato in biologia e aver insegnato informatica all'Università di agraria di Wageningen,

Gert Jan aveva iniziato a utilizzare il lavoro del padre per le sue docenze e le sue ricerche. Nel 2002 pubblicò *Exploring culture: exercises, stories and synthetic cultures*, inserendovi le idee di Paul B. Pedersen e di Geert. Gert Jan portò il suo contributo con l'esperienza nel campo dell'insegnamento internazionale e con gli approfondimenti sulle origini biologiche delle culture e sul ruolo della cultura nell'era dell'informazione elettronica.

La maggior fonte d'informazioni cross-culturali per l'edizione del 1980 di *Culture's consequences* era stato il database dei punteggi rilevati con questionari sui valori e sugli atteggiamenti, compilati dai dipendenti di filiali dell'IBM Corporation, in più di cinquanta Paesi: a quel tempo era il più grande e più affidabile database del suo genere. Negli ultimi tre decenni il volume dei dati interculturali disponibili è aumentato enormemente. Geert era solito dire che se avesse dovuto ricominciare la sua ricerca, avrebbe potuto scegliere tra tutti i nuovi database. Alla fine degli anni '90, Geert entrò in contatto, via e-mail, con un ricercatore di Sofia, in Bulgaria, che sembrava stesse appunto analizzando le banche dati disponibili, nel tentativo di strutturare, combinandoli, tutti i dati fruibili. Il suo nome è Michael Minkov, che abbiamo imparato a chiamare Misho. Nel 2007 Misho pubblicò le sue analisi nel libro intitolato *What makes us different and similar: a new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Una nuova interpretazione del *World Values Survey* e altri dati interculturali che accrescono la comprensione delle culture proprio nel modo sperato. Inoltre, Misho, cittadino dell'Europa dell'Est, possiede informazioni privilegiate relative a un gruppo di nazioni mancanti nel database originale di Geert, ma di grande importanza per il futuro del nostro continente. Per la nuova terza edizione del 2010 di *Cultures and Organizations: software of the mind*, Misho si è unito a noi come terzo autore.

Tra i nostri riferimenti accademici, ringraziamo in particolare Marieke de Mooij, che ci ha guidato nel mondo del marketing, della pubblicità e dei comportamenti dei consumatori, per i quali la cultura gioca un ruolo decisivo. I riferimenti al suo lavoro si trovano in molti passaggi del libro.

Nel corso della vita di questo libro, le fonti su rilevanti informazioni cross-culturali, i ricercatori impegnati nella loro analisi e gli aspetti trattati nella letteratura specifica si sono costantemente moltiplicati, e un effetto non voluto di quest'incremento ha comportato un corrispondente aumento del numero di pagine del libro. Nella presente versione abbreviata della terza edizione, abbiamo ridotto il testo, concentrandoci sui contenuti essenziali.

La versione integrale di questa terza edizione contiene il Capitolo 12, dedicato al tema: l'evoluzione delle culture, in cui Gert Jan ha portato il nostro argomento al suo livello più fondamentale, cioè l'emergere della cultura come condizione essenziale per la sopravvivenza delle società preumane e umane, negli ultimi cinque milioni di anni. Per alcuni, questo è il

capitolo più importante del nostro libro, ma poiché il soggetto non è direttamente collegato agli altri capitoli, l'abbiamo escluso da questa edizione abbreviata, rinviando il lettore alla versione integrale.

Le successive edizioni di questo libro sono apparse finora in diciannove lingue (inglese, con traduzioni in bulgaro, cinese, ceco, danese, olandese, finlandese, francese, georgiano, tedesco, ungherese, giapponese, coreano, norvegese, polacco, portoghese, rumeno, spagnolo e svedese).

Questa traduzione in italiano è la ventesima.

Velp / Ede / Sofia, novembre 2013

Geert Hofstede
Gert Jan Hofstede
Misho Minkov

Parte I

Il concetto di cultura

1. Le regole del gioco sociale

Undicesimo giurato: (alzandosi) “Chiedo scusa, nel discutere...”.

Decimo giurato: (interrompendo e facendogli il verso) “Chiedo scusa. Perché sei così maledettamente educato?”

Undicesimo giurato: (guardando dritto in faccia il decimo giurato) “Per la stessa ragione per cui tu non lo sei. È così che sono stato cresciuto.”

Reginald Rose, *La parola ai giurati*

La parola ai giurati è una commedia americana, pubblicata nel 1955, da cui fu tratto un famoso film, con Henry Fonda protagonista. La scena si svolge nella stanza della giuria presso la Corte di Giustizia di New York. Dodici giurati, mai incontratisi prima, devono decidere all'unanimità se un giovane di un quartiere malfamato sia innocente o colpevole di omicidio.

La citazione è tratta dal secondo e ultimo atto quando le emozioni sono al massimo. Lo scontro è tra il decimo e l'undicesimo giurato, l'uno proprietario di un garage, l'altro un orologiaio di origini europee, probabilmente austriache. Il decimo giurato è irritato da quella che ai suoi occhi appare un'eccessiva cortesia dell'austriaco. Ma l'orologiaio non può comportarsi diversamente: pur vivendo da molti anni nella sua nuova patria, continua ancora a comportarsi come gli è stato insegnato fin da bambino perché ha interiorizzato un indelebile modello comportamentale.

Menti diverse, problemi comuni

Il mondo è ricco di contrasti tra individui, gruppi e nazioni che ragiono, si emozionano e agiscono in modi differenti. Come i dodici giurati, individui, gruppi e nazioni devono affrontare problemi universali che per essere risolti richiedono cooperazione. Gli sviluppi in ambito ecologico, economico, politico, militare, sanitario e meteorologico non si fermano ai confini nazionali o regionali e per affrontare le minacce di guerre nucleari, riscal-

damento globale, criminalità organizzata, povertà, terrorismo, inquinamento degli oceani, estinzioni di specie animali, AIDS o la recessione mondiale è indispensabile la collaborazione tra opinion leader di diversi Paesi, che a loro volta hanno bisogno del supporto di ampi gruppi di sostenitori per attuare le decisioni prese.

La condizione irrinunciabile per individuare soluzioni veramente realizzabili a livello mondiale sta nel comprendere i diversi modi in cui i leader e i loro sostenitori ragionano, si emozionano e agiscono. Troppo spesso gli aspetti legati alla cooperazione economica, tecnologica, medica o biologica sono stati considerati come puramente tecnici: l'aver ignorato le differenze nel modo di pensare delle diverse controparti ha portato all'insuccesso o alla mancata realizzazione di molte soluzioni.

Obiettivo di questo libro è fornire un aiuto per gestire le differenze nel modo di pensare, provare emozioni e agire degli abitanti del nostro villaggio globale. Si vedrà che nonostante sia enorme la varietà dei modi di ragionare, esiste comunque un costrutto che può servire come base per la reciproca comprensione.

La cultura come programmazione mentale

Ognuno di noi porta in sé modelli del modo di ragionare, di provare emozioni e di agire appresi durante tutta la vita, molti dei quali acquisiti nella prima infanzia, quando si è maggiormente portati a imparare e assimilare. Prima di far nostro qualcosa di diverso dobbiamo *disimparare* i modelli cristallizzati nella nostra mente, ma disimparare è più difficile che imparare per la prima volta.

Usando come analogia la programmazione dei computer, in questo libro chiameremo questi modelli *programmi mentali* o *software della mente*. Ciò non significa ovviamente che le persone siano programmate come computer; in effetti, il nostro comportamento è solo parzialmente predeterminato dai programmi mentali e ognuno possiede la capacità di deviare dai modelli appresi e reagire in modi nuovi, creativi, distruttivi o inaspettati. Il software della mente trattato in questo libro indica quali siano le possibili e comprensibili reazioni di una persona, tenendo conto della sua storia individuale.

I programmi mentali traggono origine dall'ambiente sociale in cui ciascuno di noi è cresciuto e ha vissuto le proprie esperienze. La programmazione inizia all'interno della famiglia, continua a scuola, nel gruppo di amici adolescenti, al lavoro e nella cerchia della comunità in cui si vive. L'orologio europeo della citazione iniziale viene da un Paese e da una classe sociale in cui la buona educazione è ancora oggi un valore importante, e la maggior parte del suo *entourage* avrebbe reagito allo stesso modo. Il giurato americano, riscattatosi da una vita nei bassifondi, ha acquisito programmi mentali molto diversi.

I programmi mentali variano tanto quanto gli ambienti sociali in cui si apprendono. Il termine usuale per indicare il software della mente è *cultura*, una parola che ha diversi significati, tutti derivati dall'origine latina riferita all'aratura della terra. Nella maggior parte delle lingue occidentali cultura significa comunemente *civilizzazione* o *raffinatezza intellettuale* riferita in particolare ai frutti di tale processo, cioè istruzione, arte e letteratura; ma questo significato è riduttivo. In sociologia e soprattutto in antropologia, cultura intesa come software della mente ha un'accezione più ampia, utilizzata in questo libro¹.

L'antropologia sociale (o culturale) è la scienza delle società umane, in particolare di quelle tradizionali o primitive, ma non solo. Nell'antropologia sociale la parola cultura abbraccia tutti i modelli mentali, emotivi e comportamentali cui si è fatto riferimento nei paragrafi precedenti, e non si riferisce solo ai più elevati processi di elaborazione mentale, ma anche a tutte le semplici e ordinarie attività del quotidiano: porgere un saluto, mangiare, mostrare o non mostrare emozioni, mantenere una certa distanza fisica dagli altri, amare, curare l'igiene del corpo.

La cultura è sempre un fenomeno collettivo perché è condiviso come minimo dalle persone che vivono o hanno vissuto nella stessa cerchia sociale in cui è stata appresa. La cultura è fatta dalle regole non scritte del gioco sociale: è la programmazione collettiva della mente che distingue i membri di un gruppo o di una categoria sociale da tutti gli altri².

La cultura si apprende, non è innata: deriva dal proprio ambiente più che dai propri geni³; va distinta dal concetto di natura umana da un lato e di personalità individuale dall'altro (Fig. 1), anche se dove stia esattamente il confine tra natura e cultura, e tra cultura e personalità, continua a essere oggetto di controversia tra gli studiosi⁴.

1. Il sociologo inglese Anthony Giddens, nato nel 1938, definisce la sociologia come lo studio della vita umana, dei gruppi e delle società (Giddens, 2001, p. 2) incorporando anche l'antropologia sociale; in pratica la sociologia si occupa dei processi sociali all'interno delle società, l'antropologia delle società nella loro totalità.

2. Con *gruppo* s'intende un numero di persone in contatto tra loro; una *categoria* consiste di persone che, senza necessariamente avere contatti tra loro, hanno qualcosa in comune, ad esempio *tutte le donne manager* o *tutti i nati prima del 1940*.

3. Cultura intesa come *programmazione collettiva della mente umana* si avvicina al concetto di *habitus* proposto dal sociologo francese Pierre Bourdieu (1930-2002): «alcune condizioni esistenziali producono un *habitus*, un sistema di disposizioni permanenti e trasferibili. Un *habitus*... funziona come base per prassi e immagini... che possono essere socialmente orchestrate senza un effettivo direttore d'orchestra». Bourdieu, 1980, pp. 88-89, traduzione di G. Hofstede.

4. I risultati ottenuti con lo stesso test di personalità (il NEO-PI-R, che misura le *Big Five*, dimensioni di personalità) condotto in Paesi diversi, mostra che la personalità media o *normale* varia con la cultura (Hofstede e McCrae, 2004). Si veda il Capitolo 2; le relazioni tra cultura e personalità saranno trattate nei Capitoli dal 4 al 6.



Fig. 1.1 - I tre livelli della programmazione mentale

Gli Autori

Geert Hofstede, nato nel 1928 si è laureato alla Technical University di Delft in ingegneria meccanica e ha trascorso dieci anni nel settore industriale olandese, in lavori tecnici e manageriali. Studente part-time ha completato un dottorato in psicologia sociale presso l'Università di Groningen, con la tesi *The Game of Budget Control*. In seguito è entrato in IBM Europe, dove ha fondato e gestito l'Ufficio di ricerche sul personale. La sua carriera accademica iniziò all'IMD di Losanna e proseguì all'INSEAD di Fontainebleau, poi all'European Institute for Advanced Studies in Management di Bruxelles e allo IIASA, Castello di Laxenburg in Austria e all'Università di Maastricht, dove ha insegnato antropologia organizzativa e management internazionale fino al suo pensionamento, nel 1993. Dal 1980 al 1983 ha fatto un breve ritorno in azienda, come Direttore Risorse Umane di Fassin Europe, a Leida. È stato co-fondatore e primo Direttore dell'Istituto di Ricerche sulla Cooperazione Interculturale (IRIC), che si trasferì con lui a Maastricht e, dopo il suo pensionamento, fu spostato presso l'Università di Tilburg; l'Istituto fu chiuso nel 2004. Come emerito, Geert è Professore Onorario e Visiting Professor dell'Università di Hong Kong e Membro onorario del Centro per la ricerca economica presso l'Università di Tilburg. Ha anche insegnato nelle Hawaii, in Australia e Nuova Zelanda.

I libri di Geert sono apparsi in venti lingue e i suoi articoli sono stati pubblicati in riviste di scienze sociali e di management di tutto il mondo. È un membro dell'Academy of Management degli Stati Uniti, Eminent Scholar dell'Academy of International Business e membro onorario dell'International Association for Cross-Cultural Psychology. Ha ricevuto dottorati onorari dalle università di otto Paesi europei. Nel 2006 l'Università di Maastricht in suo onore fondò la Cattedra Geert Hofstede in Management delle diversità culturali. Nel 2009 quattro scuole europee dedicate alle comunicazioni internazionali, hanno creato il Geert Hofstede Consortium. Geert è un poliglotta, ha tenuto conferenze presso università e istituti di formazione ed erogato programmi di formazione aziendale in olandese, inglese, francese e tedesco. È stato consulente o guest speaker di organizzazioni nazionali e internazionali, aziendali e pubbliche. Un articolo del Wall Street Journal il 5 maggio 2008 lo ha posto tra i primi venti pensatori di management più influenti, unico rappresentante dell'Europa continentale.

Gert Jan Hofstede, nato nel 1956, è il maggiore dei quattro figli di Geert; ha frequentato le scuole in Olanda e in Svizzera, acquisendo il francese come secon-

da lingua. Ha conseguito una laurea in biologia delle popolazioni all'Università di Wageningen, in Olanda. Nel 1984 è diventato programmatore di computer. Dal 1986 ha insegnato presso l'Università di Wageningen e nel 1992 ha completato un dottorato di ricerca nella pianificazione della produzione presso la stessa università, con la tesi intitolata *Modesty in modelling*. Attualmente è Professore associato d'Informatica presso il Social Sciences Group dell'Università di Wageningen. Insegna anche presso istituti universitari e aziende di tutto il mondo, in varie lingue.

Negli anni '80 e '90, Gert Jan ha soprattutto insegnato, scritto e fornito consulenze nel campo della modellizzazione dei dati. Con lo sviluppo e la diffusione del web, accessibile a un numero sempre crescente di utenti d'informatica, si è delineata l'idea di un ufficio del futuro virtuale e internazionale e Gert Jan, nella sua professione, ha iniziato a utilizzare il lavoro di Geert per la creazione di giochi di simulazione, dedicati alla comunicazione cross-culturale. Il risultato fu la pubblicazione del libro *Exploring culture: exercises, stories and synthetic cultures*, del 2002.

L'interesse di Gert Jan per gli aspetti culturali risiede nell'interazione delle forze, tra loro contrastanti, dell'evoluzione sociale e della stabilità culturale. Recentemente ha pubblicato uno studio sulla fiducia e la trasparenza delle reti organizzative e le loro conseguenze per l'adozione dell'e-business. Nel 2008 è stato coautore del libro *Why do games work, a practical investigation about the secret of simulation games*. La sua più grande ambizione è approfondire la ricerca sulle basi biologiche della cultura umana e le loro conseguenze per le società contemporanee, superando i confini esistenti tra varie discipline. Nel 2013-2014, Gert Jan è stato ricercatore presso Institute for Advanced Studies in the humanities and Social Sciences, in Olanda, nel progetto Modeling Social Reality, che inserisce operativamente le scienze sociali nella modellazione *agent-based*, indagando, ad esempio, il ruolo della natura e dell'alimentazione nel plasmare la realtà sociale.

Michael, o Misho, Minkov, nato nel 1959, è docente di Interculturalità e comportamento organizzativo presso l'Università di Portsmouth (UK) in programmi di management erogati con l'Università internazionale di Sofia. Insegna questi stessi argomenti in seminari aziendali tenuti per organizzazioni internazionali.

Nel 1987 Misho si è laureato presso l'Università di Sofia Kliment Ohridski con un Master in linguistica, cultura e letteratura e nel 2009 ha completato un dottorato di ricerca presso il Dipartimento di studi scandinavi della stessa università. Ha studiato antropologia presso la Nuova Università Bulgara e management presso l'International Executive Development Center in Slovenia. Oltre alle sue conoscenze teoriche, ha maturato concrete competenze cross-culturali durante i dieci anni di vita, studio e lavoro trascorsi in Islanda, alle Isole Faroe, in Norvegia, Slovenia, Tunisia, Regno Unito e Stati Uniti. Negli anni '90, Misho è stato Segretario Generale della Central and East European Management Development Association (CEEMAN), con sede in Slovenia: un'organizzazione di circa centosettanta aziende e scuole di management, provenienti da oltre quaranta Paesi.

Agli inizi della sua carriera accademica, Misho si specializzò in antico inglese e norvegese, e da queste lingue tradusse testi in francese e bulgaro, pubblicati in Belgio e Bulgaria. Più tardi, ha scritto quattro libri sulle differenze culturali e una serie di articoli accademici sulle riviste Sage. Minkov è un discepolo e seguace di Geert Hofstede ed entusiasta sostenitore del suo paradigma di analisi cross-culturale, che ha consentito a Misho di scoprire nuove dimensioni culturali, una delle quali è presentata in questo libro, quale arricchimento dell'ormai classico modello culturale di Hofstede.