

LE CINQUE DIMENSIONI DELLA CULTURA DI GEERT HOFSTEDE

Andrea Ferrante

Dicembre 2007



Hofstede è stato definito “colui che ha più o meno inventato la diversità culturale come problema di management”. Nella metà degli anni settanta Hofstede investigò l’influenza della cultura nazionale elaborando questionari e interviste condotti all’interno di una magnifica “palestra” quale era IBM (alcuni parlano di 72 paesi, altri parlano di 100.000 contatti in 40 paesi, in ogni caso la mole statistica di partenza è indiscutibile).

L’autore ha definito la cultura come “il programma mentale collettivo che distingue i membri di un gruppo o di una categoria da quelli di un altro”; una sorta di software “installato” nella mente di ciascuno, discendente dai modelli di pensiero tramandati (dai genitori ai figli), insegnati (dai docenti agli studenti) e condivisi (tra amici o colleghi).

Le sue parole sono più chiare di ogni commento: Every person carries within him or herself patterns of thinking; feeling; and potential acting which were learned throughout their lifetime. Much of it has been acquired in early childhood, because at that time a person is most susceptible to learning and assimilating. As soon as certain patterns of thinking; feeling and acting have established themselves within a person’s mind; (s)he must unlearn these before being able to learn something different; and unlearning is more difficult than learning for the first time.

La cultura è quindi nelle persone, ma prende forma e vita nei comportamenti di aziende e istituzioni e nei loro prodotti, nel senso più ampio del termine. Prodotti (cioè gli output) che sono diversi da società a società, nonostante i problemi affrontati siano in buona sostanza analoghi.

Hofstede ha classificato quindi la cultura secondo cinque dimensioni: la distanza dal potere, l’individualismo, la mascolinità, il rifiuto dell’incertezza, l’orientamento a lungo termine.

A ciascuna dimensione ha associato un indice numerico che favorisce la confrontabilità fra culture nazionali diverse e tutte possono essere rappresentate all’interno di un pentagono, in modo da visualizzare a colpo d’occhio sovrapposizioni e differenze. Esaminiamole.

Per distanza dal potere si intende la misura in cui gli individui meno potenti di un’organizzazione accettano che il potere sia distribuito in misura diseguale al suo interno. Questo concetto sottintende che il livello di disuguaglianza esista in funzione del livello di accettazione dei follower più che dalla capacità di imposizione dei leader.

In termini manageriali, una cultura che ha elevata distanza dal potere (come per esempio quella latino americana, o spagnola o francese o gran parte di quelle asiatiche) preferisce le burocrazie gerarchiche, leader forti ed ha un elevatissimo rispetto per l’autorità; i capi sono temuti e rispettati e tendono ad avere uno stile paternalistico o autoritario, i subordinati tendono a non mettere in discussione le richieste a loro fatte. Al contrario, una cultura che ha una bassa distanza dal potere (per esempio quella americana, inglese e quelle del resto d’Europa) tende a favorire la responsabilità personale e l’autonomia; gli stessi capi tendono ad usare con i loro collaboratori stili più improntati alla consultazione e alla partecipazione.

Lo stesso autore conia un’espressione ormai molto nota e cioè che un manager che opera in ambiti internazionali sa che “tutte le società sono diseguali, ma alcune sono più diseguali di altre”.

La seconda dimensione è l’individualismo, contrapposto al collettivismo (termine qui inteso non in accezione politica). In alcune società esistono un senso della collettività e dei legami interpersonali più forti (ne sono esempi Corea, Grecia, Messico, Giappone etc...), in altre ci si attende che un individuo sia in grado di badare da solo a se stessa e alla propria organizzazione o famiglia (Francia, Germania, Canada, Sud Africa etc...). Ove prevale la logica collettiva, l’individuo cresce all’interno di gruppi coesi, numerosi e protettivi, in cambio principalmente di fedeltà.

In termini manageriali, in società con basso livello di individualismo le esigenze ed i meccanismi del gruppo prevalgono su quelli individuali; ove il livello di individualismo è alto, la libera volontà e l’iniziativa del singolo sono accettate e motori di sviluppo o cambiamento.

La terza dimensione è la mascolinità, contrapposta alla femminilità. L'autore si riferisce alla distribuzione dei ruoli all'interno dei sessi, addentrandosi nell'analisi di valori quali la modestia e l'assertività (polo femminile) o la competitività (polo maschile). In ambito manageriale, la considerazione più interessante è che una cultura maschile enfatizza lo status (che deriva per esempio dalla posizione e dal salario), mentre una cultura femminile ha maggiore attenzione per le relazioni umane e la qualità della vita. Dove i valori "femminili" sono importanti (per esempio Svezia, Israele, Danimarca, Indonesia etc...) le persone tendono a ricercare una buona relazione di lavoro con i propri capi, si trovano più a proprio agio con modelli cooperativi, vogliono poter essere fedeli all'organizzazione (anche per tutta la vita) e pongono attenzione all'ambiente di lavoro (sia aziendale, sia come "area" circostante). In paesi con un indice di mascolinità più alto (Usa, Giappone, Italia, Honk Kong etc...) gli individui cercano principalmente la remunerazione per il proprio impegno, opportunità di carriera e di accedere a posizioni migliori, incarichi più impegnativi e difficile come fonte di soddisfazione.

La quarta dimensione è il rifiuto dell'incertezza, cioè la misura in cui i membri di un'organizzazione si sentono minacciati da situazioni sconosciute. L'autore definisce le "situazioni destrutturate" delle quali si può aver paura come nuove, sconosciute, sorprendenti, diverse dal solito. Le culture che hanno un elevato rifiuto dell'incertezza cercano di minimizzarne il rischio attraverso leggi e regole, però dall'altro lato possono essere molto energetiche perché spinte proprio dall'energia nervosa che si libera nel relazionarsi con l'incertezza. Al contrario, le culture che accettano maggiormente l'incertezza sono più tolleranti circa opinioni diverse e tendono a darsi regole meno rigide, sono più flemmatiche, contemplative e le persone non esprimono facilmente le loro emozioni.

Dal punto di vista manageriale le organizzazioni che rifiutano l'incertezza cercano di enfatizzare la standardizzazione e la sicurezza del posto / ambiente di lavoro, mentre quelle non la temono accettano più facilmente il rischio e sono più aperte all'innovazione.

La quinta e ultima dimensione è l'orientamento a lungo termine. Questa dimensione viene aggiunta successivamente e questo diventerà uno dei motivi di critica del modello, come vedremo meglio in seguito. I valori associati all'orientamento a lungo termine sono la perseveranza e la parsimonia, mentre quelli al breve termine sono il rispetto delle tradizioni, l'adempimento delle obbligazioni sociali e salvare "la faccia e l'onore". Questi "valori" sono di origine confuciana, ma secondo lo stesso Hofstede possono essere applicati a società non raggiunte e influenzate dal confucianesimo.

Il modello nella sua apparente semplicità ci offre alcuni spunti e vantaggi significativi: prima di tutto le differenze culturali contano; in un certo senso è un concetto scontato, ma quello che ci dice l'autore è che i valori della cultura nazionale sono più forti di quella organizzativa e questo può essere un utile punto di partenza quando si creano team internazionali, quando si opera con più paesi, quando il proprio capo è di un altro paese o addirittura in un altro paese, quando dobbiamo condurre una ricerca a livello internazionale, quando dobbiamo aprire un sito produttivo da qualche parte nel mondo e in infiniti altri casi. Inoltre, dal momento che ognuna delle dimensioni può essere misurata con un indice, Hofstede ci offre anche la possibilità di misurare la cultura.

Normalmente gli individui interagiscono cercando di minimizzare sforzo, attrito e conflitto: colleghi appartenenti a culture nazionali diverse, lavoreranno meglio insieme quando le differenze lungo le cinque dimensioni di Hofstede non sono importanti o almeno quando le più rilevanti differenze intrinseche saranno comprese e tenute in considerazione dalle parti.

Inoltre il modello fa emergere un ulteriore punto importante: forma e dimensione dell'organizzazione e valori culturali nazionali delle persone che vi lavorano possono essere allineati, per ottenere macchine che corrono meglio; non esiste un'organizzazione senza le persone che vi fanno parte, quindi l'aspetto culturale e cross-culturale deve essere preso in considerazione

nel design dell'organizzazione. Livelli gerarchici, grado di decentramento, autorità o condivisione delle decisioni, stili direzionali, avversione o spinta al rischio, metodi di controllo e di burocrazia possono essere adattati ai valori culturali nazionali di base, evitando attriti e perdite di potenza nelle istituzioni.

La ricchezza del modello, oltre che nei suoi contenuti, è nella sua flessibilità e applicabilità a diversi contesti. Dal momento che le cinque dimensioni sono misurate, possono essere associate a qualsiasi altra variabile aziendale, organizzativa, nazionale o culturale per cercare, studiare e ipotizzare interessanti correlazioni. Per esempio l'International Business Center ha cercato le correlazioni tra alcune dimensioni e le principali tipologie di religione presenti in un paese: cosa è emerso per l'Italia? Una correlazione primaria tra il fatto che siamo un paese prevalentemente Cattolico e un alto livello di Rifiuto dell'Incertezza (che è una delle cinque dimensioni ovviamente); un aspetto che ci associa perfettamente ad altri 21 (su 23) paesi ove la nostra religione prevale. Non intendo addentrarmi nell'esempio, ma la flessibilità del modello mi pare elevata: potremmo studiare correlazioni con una miriade di altre variabili e cercare motivazioni e spunti all'infinito.

Il modello, però, si presta anche ad alcune critiche. L'autore aggiunge l'ultima dimensione, l'orientamento a lungo termine, solo in seguito e su spinta di "scholar" asiatici; il suo set di dimensioni è ora esaustivo o ne manca ancora qualcuno? Nel 2004 un progetto ha cercato di estendere a 18 le dimensioni di Hofstede (fatto salvo che aumentare le dimensioni è corretto se le stesse sono statisticamente e concettualmente indipendenti).

E ancora, la cultura, non è qualcosa di talmente sfaccettato che racchiuderla in cinque dimensioni, sia un'eccessiva semplificazione? E quanto alla misurazione, non è pur vero che le culture tendono a cambiare e un inglese o un indiano di 20 o 40 anni fa sono ben diversi da uno odierno?

A mio avviso il problema maggiore del modello risiede nel fatto che, se pur possiamo accettare che ogni individuo disponga di un set culturale che gli deriva dalla propria nazione di provenienza, poi i singoli ed i loro comportamenti possono essere comunque molto diversi. E' quello che sperimentiamo ogni giorno o abbiamo sperimentato negli anni, basti pensare ai diversi capi che ognuno di noi ha avuto nel tempo; persone diverse, ma tutte della stessa nazionalità, possono aver avuto atteggiamenti completamente differenti lungo le cinque dimensioni.

Come sempre, il tema portante di tutti i contributi di myferrante.com è l'utilità degli strumenti per i manager; quindi come possiamo usare il modello di Hofstede?

In primo luogo il modello se compreso va testato: amo pensare che usare uno strumento significhi fare una certa "fatica" e non imputare un algoritmo in una macchina e attendere una risposta; lo stesso Hofstede propone alcuni esercizi per familiarizzare con il suo modello; ecco i più pratici:

- 1) sul giornale di oggi, trova un articolo su una situazione o un evento nei quali le differenze culturali tra persone nate ed educate in paesi diversi può aver giocato un ruolo (ve ne sono sempre alcuni); quale delle cinque dimensioni è più utile per capire e spiegare ciò che è stato detto o fatto? Non è necessario sia un episodio di vita aziendale, serve per esercitarsi;
- 2) pensa all'ultima volta nella quale hai subito uno shock culturale; tale shock si manifesta quando restate fortemente colpiti dal fatto che una persona nata ed educata in un paese pensi e / o agisca in modo differente dalle aspettative; anche qui la domanda da porsi è circa quale forza di Hofstede ha operato per causare tale shock;
- 3) la prossima volta che partecipate ad un meeting internazionale, compara le teorie e le modalità di presentazione dei vari partecipanti (nati ed educati in diversi paesi); quale delle cinque forze di Hofstede è maggiormente utile a spiegare le differenze rilevate?

In aggiunta a questi esercizi, in allegato sono state aggiunte tante tavole quante sono le dimensioni di Hofstede, ognuna contenente dieci elementi lungo i quali valutare le differenze tra i due estremi,

cioè per capire come si può valutare la distanza o la vicinanza al potere, tra società che respingono o accettano l'incertezza e così via. E' possibile profilare gli individui e le posizioni organizzative, cercando le opportune sovrapposizioni, oppure valutare quali valori debbano essere esaltati o sopiti in funzione del ciclo di vita dell'azienda o confrontare lo stile di leadership del capo con quello dei suoi collaboratori o di altri pari, prevedendo possibili conflitti o per migliorare le proprie modalità comunicative in fase di negoziazione etc...

In pratica, come già accennato, si è deciso di approfondire e dedicare spazio a questo modello in quanto flessibile e aperto ad usi diversi, anche se, chiaramente, scostarsi dalle indicazioni e dagli usi originari dell'autore resta sempre a rischio e pericolo, o a grande beneficio, di chi vuole sperimentare nuove strade.

Le tavole di Hofstede

Table 1

Ten Differences Between Small- and Large- Power Distance Societies

Small Power Distance	Large Power Distance
• Use of power should be legitimate and is subject to criteria of good and evil	• Power is a basic fact of society antedating good or evil: its legitimacy is irrelevant
• Parents treat children as equals	• Parents teach children obedience
• Older people are neither respected nor feared	• Older people are both respected and feared
• Student-centered education	• Teacher-centered education
• Hierarchy means inequality of roles, established for convenience	• Hierarchy means existential inequality
• Subordinates expect to be consulted	• Subordinates expect to be told what to do
• Pluralist governments based on majority vote and changed peacefully	• Autocratic governments based on co-optation and changed by revolution
• Corruption rare; scandals end political careers	• Corruption frequent; scandals are covered up
• Income distribution in society rather even	• Income distribution in society very uneven
• Religions stressing equality of believers	• Religions with a hierarchy of priests

Table 2

Ten Differences Between Weak- and Strong- Uncertainty Avoidance Societies

Weak Uncertainty Avoidance

- The uncertainty inherent in life is accepted and each day is taken as it comes
- Ease, lower stress, self-control, low anxiety
- Higher scores on subjective health and well-being
- Tolerance of deviant persons and ideas: what is different is curious
- Comfortable with ambiguity and chaos
- Teachers may say 'I don't know'
- Changing jobs no problem
- Dislike of rules - written or unwritten
- In politics, citizens feel and are seen as competent towards authorities
- In religion, philosophy and science: relativism and empiricism

Strong Uncertainty Avoidance

- The uncertainty inherent in life is felt as a continuous threat that must be fought
- Higher stress, emotionality, anxiety, neuroticism
- Lower scores on subjective health and well-being
- Intolerance of deviant persons and ideas: what is different is dangerous
- Need for clarity and structure
- Teachers supposed to have all the answers
- Staying in jobs even if disliked
- Emotional need for rules – even if not obeyed
- In politics, citizens feel and are seen as incompetent towards authorities
- In religion, philosophy and science: belief in ultimate truths and grand theories

Table 3

Ten Differences Between Collectivist and Individualist Societies

Individualism	Collectivism
<ul style="list-style-type: none">• Everyone is supposed to take care of him- or herself and his or her immediate family only	<ul style="list-style-type: none">• People are born into extended families or clans which protect them in exchange for loyalty
<ul style="list-style-type: none">• "I" - consciousness	<ul style="list-style-type: none">• "We" -consciousness
<ul style="list-style-type: none">• Right of privacy	<ul style="list-style-type: none">• Stress on belonging
<ul style="list-style-type: none">• Speaking one's mind is healthy	<ul style="list-style-type: none">• Harmony should always be maintained
<ul style="list-style-type: none">• Others classified as individuals	<ul style="list-style-type: none">• Others classified as in-group or out-group
<ul style="list-style-type: none">• Personal opinion expected: one person one vote	<ul style="list-style-type: none">• Opinions and votes predetermined by in-group
<ul style="list-style-type: none">• Transgression of norms leads to guilt feelings	<ul style="list-style-type: none">• Transgression of norms leads to shame feelings
<ul style="list-style-type: none">• Languages in which the word "I" is indispensable	<ul style="list-style-type: none">• Languages in which the word "I" is avoided
<ul style="list-style-type: none">• Purpose of education is learning how to learn	<ul style="list-style-type: none">• Purpose of education is learning how to do
<ul style="list-style-type: none">• Task prevails over relationship	<ul style="list-style-type: none">• Relationship prevails over task

Table 4
Ten Differences Between Feminine and Masculine Societies

Femininity	Masculinity
• Minimum emotional and social role differentiation between the genders	• Maximum emotional and social role differentiation between the genders
• Men and women should be modest and caring	• Men should be and women may be assertive and ambitious
• Balance between family and work	• Work prevails over family
• Sympathy for the weak	• Admiration for the strong
• Both fathers and mothers deal with facts and feelings	• Fathers deal with facts, mothers with feelings
• Both boys and girls may cry but neither should fight	• Girls cry, boys don't; boys should fight back, girls shouldn't fight
• Mothers decide on number of children	• Fathers decide on family size
• Many women in elected political positions	• Few women in elected political positions
• Religion focuses on fellow human beings	• Religion focuses on God or gods
• Matter-of-fact attitudes about sexuality; sex is a way of relating	• Moralistic attitudes about sexuality; sex is a way of performing

Table 5

Ten Differences Between Short- and Long-Term-Oriented Societies

Short-Term Orientation

- Most important events in life occurred in the past or take place now
- Immediate need gratification expected
- There are universal guidelines about what is good and evil
- Traditions are sacrosanct
- Family life guided by imperatives
- What one thinks and says should be true
- Children should learn tolerance and respect
- Social spending and consumption
- Unstructured problem solving
- In business, stress on short-term profits

Long-Term Orientation

- Most important events in life will occur in the future
- Need gratification deferred until later
- What is good and evil depends upon the circumstances
- Traditions are adaptable to changed circumstances
- Family life guided by shared tasks
- What one does should be virtuous
- Children should learn to be thrifty
- Saving, investing
- Structured, mathematical problem solving
- In business, stress on future market position

Bibliografia

S. Crainer e D. Dearlove (2006) Il grande libro dei guru. Edizioni Etas, RCS Libri.

Hofstede, Geert (1991) Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York, NY: McGraw-Hill

<http://www.provenmodels.com/>

<http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>

<http://radio.weblogs.com/0107127/stories/2003/01/16/cultureGeertHofstedesModel.html>

<http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm>

http://www.international-business-center.com/international_newsletter/april_2003/april_03_web.htm#article

<http://www.ac.wvu.edu/~culture/hofstede.htm>

Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context.