



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**L’INFLUENZA DELLA CULTURA NEL MONDO DELLE  
ORGANIZZAZIONI**

**THE INFLUENCE OF CULTURE IN THE WORLD OF  
ORGANIZATIONS**

Relatore:

Prof.ssa Maria Giovanna Vicarelli

Rapporto Finale di:

Agnese Grassi

Anno Accademico 2019/2020

## INDICE

<b>Introduzione</b>	1
<b>CAPITOLO 1. IL CONCETTO DI CULTURA</b>	
1.1 La cultura, una programmazione mentale	2
1.2 Il diagramma a cipolla di Hofstede	4
1.3 Livelli di cultura	6
1.4 Fonti delle differenze tra paesi e gruppi	7
1.5 Confronto tra culture	9
1.6 La ricerca di Hofstede	11
<b>CAPITOLO 2. CULTURE A CONFRONTO: LE DIMENSIONI DI HOFSTEDE</b>	
2.1 le dimensioni di Hofstede	16
2.2 Distanza dal potere	17
2.3 Individualismo contro collettivismo	18
2.4 La mascolinità/femminilità	20
2.5 Il grado di avversione all'incertezza	22
2.6 Orientamento a lungo e breve termine	23
2.7 Indulgenza verso restrizione	24
<b>CAPITOLO 3. CULTURA E ORGANIZZAZIONI</b>	
3.1 I quattro modelli impliciti d'organizzazione	26
3.2 Processi di pianificazione, controllo e amministrazione nelle organizzazioni	27
3.3 Rilevanza dei processi di comunicazione, coordinamento e integrazione interna	29
3.4 modelli di corporate governance	30
3.5 Stili di leadership	31
3.6 Sviluppo dei manager a livello internazionale	32
<b>CONCLUSIONI</b>	34
<b>BIBLIOGRAFIA E SITI CONSULTATI</b>	35

## INTRODUZIONE

Questo elaborato si pone l'obiettivo di illustrare la ricerca del Professor Geert Hofstede, utile per comprendere la differenziazione delle culture nazionali e le loro conseguenze nei rapporti con le organizzazioni.

Nel primo capitolo viene fornita una nozione teorica generale di cultura e viene illustrato il procedimento seguito da Hofstede nell'elaborazione della sua ricerca.

Il secondo capitolo si concentra sulle sei dimensioni culturali individuate da Hofstede durante la ricerca e come esse varino da Paese a Paese, facendo particolare riferimento alle ripercussioni sull'ambiente lavorativo.

Il terzo capitolo infine mostra le influenze delle dimensioni culturali sulla strutturazione delle organizzazioni.

## **CAPITOLO 1**

### **IL CONCETTO DI CULTURA**

#### **1.1 LA CULTURA, UNA PROGRAMMAZIONE MENTALE**

“Cultura” è una parola dalla portata talmente ampia da non avere una definizione univoca. In generale possiamo dire che essa rappresenta un insieme complesso di tradizioni, credenze, valori, norme, simboli e significati condivisi in un gruppo e trasmessi in modo trans generazionale tramite diversi livelli di socializzazione tra i membri.

Essa rappresenta uno degli aspetti più difficili da interpretare in quanto fa riferimento alla sfera del comportamento umano ed è quindi soggetta ad innumerevoli e distinte influenze.

Essa designa il processo di formazione della personalità umana attraverso un lungo processo basato sull’acquisizione di un patrimonio di conoscenze frutto di un’attività di educazione, apprendimento e formazione. Ciò che viene portato avanti in un gruppo non è altro che una storia comune, fatta di certezze e valori e capace di dare risposte concrete alla moltitudine dei problemi che giornalmente possono presentarsi.

Questo non vuol dire che le persone siano programmate come computer, ognuno di noi possiede la capacità di discostarsi dai modelli appresi e di reagire in maniera differente.

“La cultura si apprende, non è innata: essa deriva dall’ambiente più che dai propri geni; va distinta dal concetto di natura umana da un lato e di personalità individuale dall’altro.”<sup>1</sup>

La natura umana è il livello universale della programmazione mentale ed è una componente ereditaria che accomuna tutti gli esseri umani. Con essa si intende tutto ciò che è innato nell’uomo, come le capacità umane di provare sentimenti ed emozioni. Ad esempio la necessità di acqua e cibo per rimanere in vita, l’abilità di parlare ecc.

Tuttavia il modo in cui questi sentimenti ed emozioni si esprimono è plasmato dalla cultura. Per esempio cosa mangiamo e cosa beviamo, con chi parliamo e con chi no. La cultura è frutto di un processo di apprendimento dalle generazioni precedenti ed è pertanto specifica di un gruppo o categoria.

L’ apprendimento inizia dalla famiglia e successivamente continua per strada, a scuola, nei gruppi giovanili, a lavoro, nella comunità in cui viviamo.

La personalità individuale invece si basa su tratti in parte ereditati e in parte appresi ed è costituita dal suo esclusivo insieme di programmi mentali non

---

<sup>1</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e Organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Francoangeli, Milano, Italy, 2017, p.24

condivisi con altri. Innate sono le caratteristiche della personalità che sono determinate geneticamente: il modo di mangiare e parlare, le caratteristiche in cui si assomiglia ai parenti ecc. Non congenite invece sono le caratteristiche della personalità che vengono acquisite nell'esperienza personale. Rimane però difficile stabilire quale parte della personalità individuale sia innata e quale sia acquisita.

## **1.2 IL DIAGRAMMA A CIPOLLA DI HOFSTEDE**

Il diagramma a cipolla di Hofstede rappresenta le manifestazioni della cultura a vari livelli di profondità.

Lo strato esterno è costituito dai simboli ovvero l'insieme delle parole, gesti, immagini e oggetti che hanno un particolare significato solo per chi condivide la stessa cultura. Esempi di simboli sono le bandiere, l'abbigliamento, le parole di una lingua o di un dialetto e così via.

Nello strato successivo troviamo gli eroi ovvero le persone, viventi o defunte, reali o immaginarie, che costituiscono un modello di riferimento, un esempio illuminante per i membri della comunità di una determinata cultura. Gli eroi possono essere personaggi tratti dalla storia (un eroe per il popolo italiano può essere rappresentato da Garibaldi), ma possono anche essere dei personaggi del mondo di oggi, come cantanti, attori, atleti ecc.

Un terzo aspetto di diversificazione delle culture sono i rituali cioè atti non strettamente necessari, ma ritenuti socialmente fondamentali per gli appartenenti ad una stessa cultura. Esempi sono: le cerimonie politiche, religiose e sociali, il modo di salutare o di dimostrare rispetto per gli altri e così via.

Hofstede sottolinea come anche “le riunioni politiche o d'affari organizzate per fini in apparenza utili, sono spesso solo celebrazioni di rituali il cui scopo è quello di rinforzare la coesione del gruppo o consentire al leader di confermarsi nel proprio ruolo.”<sup>2</sup>

Simboli, eroi e rituali sono identificati da un osservatore esterno come consuetudini (o prassi), ma il loro significato culturale può essere intuito soltanto dai membri appartenenti alla medesima cultura.

Il punto centrale della cultura è infine costituito dai valori. Essi stabiliscono ciò che è giusto e ciò che è sbagliato, ciò che si può e ciò che non si può fare, il modo di pensare, la visione del mondo. I valori sono numerosi, risiedono nell'inconscio e sono invisibili.

Dei propri valori non si è in genere coscienti, perché acquisiti nei primi anni di vita. Possono essere al massimo dedotti dal modo in cui una persona agisce nelle varie situazioni. Inoltre i valori vengono difficilmente rilevati dai soggetti appartenenti ad altre culture e non possono essere messi in discussione facilmente.

---

<sup>2</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e Organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Francoangeli, Milano, Italy, 2017, p.26

Il mondo è in continua evoluzione e il cambiamento culturale a cui si assiste può essere molto veloce negli strati più esterni della cipolla culturale di Hofstede, cioè nelle consuetudini. Durante il corso della vita possono fiorire nuove consuetudini: persone anziane imparano velocemente a navigare in internet con il loro primo computer, riconoscendo nuovi simboli, eroi e rituali. Ma nel nucleo della cipolla i valori cambiano molto lentamente e difficilmente. Li abbiamo acquisiti fin da bambini e rappresentano una base stabile e solida. Anche le nuove tecnologie vengono impiegate per usi consueti, cioè per fare le stesse cose che facevano i nostri nonni: guadagnare denaro, facilitare la vita ecc. I mutamenti della società attuale non cambiano di molto il gioco sociale perché le regole non scritte che regolano gli aspetti più importanti della vita, rimangono le stesse.

### **1.3 LIVELLI DI CULTURA**

Ogni gruppo di persone condivide una serie di programmi mentali che contribuiscono a formare la cultura di quel gruppo. Ma difficilmente un individuo appartiene ad un unico e solo gruppo, ciascuno di noi appartiene simultaneamente a più gruppi e possiede diversi strati di programmi mentali corrispondenti a diversi livelli culturali.

“I livelli culturali sono distinti in:

- nazionale, in base al Paese;



- di affiliazione, regionale e/o etnica e/o religiosa o linguistica;
- di genere, se siamo uomini o donne;
- generazionale;
- di classe sociale;
- organizzativo, dipartimentale e/o aziendale in funzione del modo in cui i lavoratori sono organizzati socialmente”<sup>3</sup>.

I programmi mentali di queste categorie possono anche essere in conflitto e in tal caso è arduo prevedere il comportamento dei soggetti nelle situazioni che si andranno a creare.

#### **1.4 FONTI DELLE DIFFERENZE TRA PAESI E GRUPPI**

Paesi e regioni si differenziano per molti più aspetti che per la sola cultura.

Le differenze tra Paesi possono essere ricondotte a tre categorie: identità, valori e istituzioni.

La maggioranza delle persone sperimentano un legame affettivo con la terra d'origine o in cui vivono, questo legame può essere più o meno intenso e può riferirsi a diversi ambiti territoriali: alcuni individui si sentono maggiormente legati alle realtà territoriali più vicine o ad altri contesti più generici (come quello

---

<sup>3</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e Organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Francoangeli, Milano, Italy, 2017, p.33

nazionale o europeo). I diversi livelli di identificazione territoriale influenzano la costruzione della propria identità sociale, soprattutto nei soggetti in cui l'identificazione territoriale è un aspetto fondamentale della propria identità. L'identificazione con un territorio è determinata dalla concorrenza di due elementi fondamentali, uno di carattere soggettivo: il sentimento di appartenenza al gruppo; l'altro di carattere oggettivo: la condivisione di uno spazio, di un passato comune, di una lingua, di abitudini, ecc.

L'individuo, quindi, così come svolge più ruoli e funzioni nella società, è in grado di avere contemporaneamente più identità.

L'identità nazionale prima di tutto è una conseguenza del processo di categorizzazione, che ci permette di differenziare tra diversi gruppi di nazioni e acquisire i valori del proprio territorio e della cultura diffusivi.

L'identità nazionale deriva da una percezione di appartenenza e quest'appartenenza implica processi cognitivi, valutativi ed emozionali, sia a livello individuale che sociale: essa permette di identificarci con i tratti significativi riferiti ad una stessa popolazione, regola il comportamento permettendoci di distinguerci e di cambiare, senza perdere la continuità. Tramite l'identità nazionale si condividono un insieme di credenze, rappresentazioni, valori e si determina un legame affettivo.

I valori appartengono ad una sfera invisibile, sono impliciti e costituiscono il software della mente. Mettere in discussione i nostri valori significa mettere in discussione le nostre motivazioni, emozioni e tabù.

I valori culturali di un Paese hanno un relazione molto stretta con la struttura e il funzionamento delle sue istituzioni e molto meno stretta con le differenze d'identità. Pertanto non si può cambiare il modo di pensare o di agire delle persone semplicemente importando dall'eterno nuove istituzioni. Per questo motivo la globalizzazione e la internazionalizzazione operate dalle aziende multinazionali e dalle istituzioni sovranazionali, come la Banca Mondiale, trovano localmente ampie resistenze in quanto i sistemi economici sono strettamente connessi alla cultura.

## **1.5 CONFRONTO TRA CULTURE**

Lo studio delle differenze culturali richiede un punto di vista imparziale, una sospensione del giudizio. Si parla di relativismo culturale: prima di applicare le proprie norme ad un'altra cultura è necessario riflettere sulla natura delle differenze culturali, sulle loro radici e sulle loro implicazioni.

Essendo i valori gli elementi più stabili di una cultura, la ricerca comparativa sulle culture ha inizio dalla misurazione dei valori culturali.

Sono stati somministrati molti e diversi questionari in cui i soggetti coinvolti erano chiamati a scegliere tra un insieme di risposte. Queste risposte però non devono essere oggetto di giudizio in maniera puntuale in quanto nella realtà dei fatti non sempre le persone agiscono coerentemente con le risposte date.

Comunque i questionari sono un importante strumento valutativo poiché offrono una comparazione tra le risposte dei diversi gruppi o categorie di intervistati.

Per interpretare le risposte delle persone relative ai loro valori è necessario inizialmente comprendere la distinzione di significato tra due concetti: il desiderabile e il desiderato. Un' interpretazione degli studi sui valori che non tenga conto della sostanziale differenza tra i due concetti può condurre a risultati paradossali e non veritieri.

Il desiderabile fa riferimento ad aspetti in generale e le domande riguardanti il desiderabile sono formulate in termini di scelta tra giusto/sbagliato, dovrebbe/non dovrebbe, sono d'accordo/non sono d'accordo, importante/non importante e così via. Le risposte riguardanti il desiderabile esprimono la visione di ciò che si considera virtù rispetto a ciò che corrisponde a peccato.

Il desiderato invece è formulato in termini di tu ed io e di cosa desideriamo per noi stessi, inclusi i nostri desideri meno virtuosi.

Il desiderabile implica solo una parziale congruenza con i comportamenti di fatto e non corrisponde necessariamente al modo in cui le persone agiscono quando compiono le proprie scelte.

In sostanza, vi è una diversità tra “come le persone pensano in generale che il mondo debba andare e che cosa invece preferiscono per se stesse.”<sup>4</sup>

## 1.6 LA RICERCA DI HOFSTEDE

Nella prima metà del XX secolo, in seguito a vari studi antropologici si è potuto constatare come tutte le società debbano affrontare gli stessi problemi di base. Tuttavia le soluzioni a questi problemi differiscono a seconda del Paese.

Gli studiosi di scienze sociali cercarono di identificare quali fossero i problemi comuni alle società, attraverso speculazioni concettuali, ricerche sul campo e studi statistici.

In particolare nel 1954 due americani, il sociologo Alex Inkeles e lo psicologo Daniel Levinson, in seguito ad uno studio approfondito sulla letteratura in lingua inglese dedicata alle culture nazionali, arrivarono ad individuare alcuni aspetti considerati come problemi fondamentali e universali delle società, le cui conseguenze si riflettono sul funzionamento delle società stesse, dei loro gruppi e degli individui ad essi appartenenti. Tra questi aspetti furono rilevati:

-la relazione con le autorità;

---

<sup>4</sup>G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e Organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Francoangeli, Milano, Italy, 2017, p.43

-la concezione del sé ed in particolare: la relazione tra individuo e società ed il concetto di femminilità e mascolinità;

-le modalità di gestione dei conflitti, includendo il controllo dell'aggressività e la manifestazione dei sentimenti.

Vent'anni più tardi Geert Hofstede ebbe l'opportunità di studiare un vasto insieme di dati tratti da sondaggi sui valori, cui risposero persone appartenenti ad oltre 50 Paesi: lavoratori delle filiali nazionali di una grande multinazionale, l'International Business Machines (IBM). Essi costituivano campioni perfettamente confrontabili tra loro poiché i gruppi erano simili in tutto tranne che per la nazionalità, il che fece emergere molto chiaramente, nelle loro risposte, gli effetti legati alle differenze nazionali.

In seguito ad un'analisi statistica della media nazionale delle risposte alle domande sui valori dei dipendenti, IBM evidenziò problemi comuni, ma con soluzioni differenti da Paese a Paese, nei seguenti campi:

- disegualianza sociale, inclusa la relazione con l'autorità;
- relazioni tra individuo e gruppo;
- concetti di mascolinità e femminilità: le implicazioni emotive e sociali legate all'appartenenza al genere maschile o femminile;
- gestione dell'incertezza e dell'ambiguità, che risultò collegata al controllo dell'aggressività e alla manifestazione delle emozioni.

Questi risultati empirici dunque corrispondevano in modo sorprendente a quanto evidenziato da Inkeles e Levinson.

Pertanto le quattro categorie furono identificate da Hofstede come dimensioni delle culture, le quali sono basate su correlazioni (due misure dette variabili sono correlate tra loro se variano contemporaneamente).

Negli anni '70 Hofstede somministrò alcune delle domande IBM a una popolazione di manager di diverse aziende di 15 Paesi che frequentavano i corsi di una business school svizzera dove egli insegnava. Dai risultati si poté vedere che i punteggi di questi nuovi Paesi erano molto simili a quelli della ricerca IBM per una domanda inerente alla distanza di potere. Altre domande evidenziarono differenze tra i Paesi nella dimensione chiamata individualismo verso collettivismo, con evidenti analogie con i risultati IBM.

Si dimostrò così che le differenze riscontrate in IBM trovavano conferma anche altrove.

Alla fine del 1980, subito dopo la pubblicazione di *Culture's Consequences*, Geert Hofstede incontrò Michael Harris Bond dell'università cinese di Hong Kong.

Bond era un canadese vissuto in Estremo Oriente fino al 1971, che trovò una soluzione originale per risolvere il problema della distorsione occidentale: chiese ad un gruppo di colleghi di Hong Kong e Taiwan di aiutarlo a compilare una lista di valori fondanti per le persone cinesi. Il nuovo questionario, chiamato Chinese

Value Survey (CVS), fu somministrato a cento studenti, metà uomini e metà donne, in 23 Paesi.

L'analisi statistica dei risultati fece emergere nuovamente quattro dimensioni: in 20 Paesi, tre dimensioni del CVS corrisposero totalmente alle precedenti dimensioni IBM, ma la quarta dimensione del CVS non aveva nessuna correlazione con la quarta dimensione IBM (l'avversione all'incertezza). Piuttosto la quarta dimensione CVS combinava valori in cui si ponevano su poli opposti un orientamento al futuro e un orientamento al passato e al presente.

Hofstede nominò la dimensione orientamento al lungo termine verso orientamento al breve termine (LTO) e la considerò una quinta dimensione universale.

Il passo successivo intrapreso da Hofstede fu la validazione dei punteggi delle culture nazionali rispetto ad altre misurazioni. Ottenuti i punteggi delle dimensioni di ciascun Paese, da un punto di vista quantitativo furono correlati i punteggi delle dimensioni con altre misure che si riteneva riflettessero le stesse differenze culturali; da un punto di vista qualitativo furono invece aggiunte delle informazioni descrittive dei Paesi.

Nei primi anni '80 i dipartimenti di Teologia di sei università europee, preoccupate per la crisi della fede cristiana, misurarono congiuntamente i valori delle popolazioni dei loro Paesi mediante pubblici sondaggi di opinione. Negli anni seguenti il loro European Values Survey si ampliò, modificando il focus e si trasformò in una rilevazione periodica dei valori mondiali (World Values Survey).



Misho Minkov accedendo ai dati WVS e aggiungendo dati più recenti da altre fonti autorevoli è riuscito ad estrarre altre tre nuove dimensioni chiamate: esclusivismo vs universalismo, indulgenza vs restrizione e monumentalismo vs flessibilità.

Possiamo dunque concludere che il lavoro svolto da Geert Hofstede ha avuto un notevole impatto nel mondo internazionale della scienza, in quanto fu il primo a dimostrare con l'analisi statistica che le culture hanno valori diversi. Le sue pubblicazioni hanno reso Hofstede famoso in tutto il mondo.

## **CAPITOLO 2**

### **CULTURE A CONFRONTO: LE DIMENSIONI DI HOFSTEDE**

#### **2.1 LE DIMENSIONI DI HOFSTEDE**

Le dimensioni sono gli elementi che permettono di capire le somiglianze e le differenze culturali presenti nei vari Paesi.

Le dimensioni proposte da Hofstede non prendono in considerazione le personalità individuali.

Gli indici delle dimensioni sono basati sulle analisi statistiche dei dati e dei questionari IBM. Questi ultimi vanno a indicare la posizione di un dato Paese, rispetto alla dimensione presa in considerazione, su una scala da 0 a 100.

Hofstede nel corso della sua indagine ha analizzato le sei dimensioni seguenti:

- Il grado di accettazione della distanza di potere nelle organizzazioni e nelle istituzioni;
- Il grado di individualismo/ collettivismo;
- La mascolinità contro la femminilità;
- Il grado di avversione all'incertezza;
- L'orientamento al lungo o al breve termine;
- L'indulgenza contro la restrizione.

## 2.2 DISTANZA DAL POTERE

Hofstede definisce questa dimensione come “il livello al quale i membri meno potenti di un’istituzione o di un’organizzazione accettano che il potere sia disugualmente distribuito. Per istituzione si intendono gli elementi fondanti della società come la famiglia, la scuola e la comunità; per organizzazione, il luogo di lavoro.”<sup>5</sup>

La dimensione ha un carattere soggettivo poiché non va a misurare il livello di distribuzione del potere in una cultura, ma analizza il modo in cui le persone si sentono al riguardo.

Quando l’indice di distanza del potere registra bassi punteggi significa che le relazioni di potere sono democratiche e che i membri si considerano pari tra loro. La cultura caratterizzata da punteggi alti di distanza dal potere, invece, è più disposta ad accettare un ordine gerarchico formale, in cui ognuno resta al suo posto e dove il potere non ha bisogno di giustificazioni.

Le tre domande del sondaggio di Hofstede utilizzate per determinare la posizione di un individuo all’interno di questa dimensione riguardano:

- Quanto spesso avviene, nell’ esperienza del soggetto in questione, che i collaboratori abbiano timore di far notare al proprio capo di essere in

---

<sup>5</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e Organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Francoangeli, Milano, Italy, 2017, p.74

disaccordo con lui su una scala da 1 a 5 (in cui: 1 = Molto spesso; 2 = Spesso; 3 = Qualche volta; 4 = Di rado; 5 = Molto di rado);

- La corrispondenza nella percezione dei collaboratori, dell'effettivo stile decisionale del loro capo;
- Il grado in cui i collaboratori sono concordi con lo stile decisionale del loro capo.

Dal sondaggio è emerso che la maggior parte dei Paesi asiatici, dei Paesi dell'Europa dell'Est, dei Paesi Latini, dei Paesi di lingua araba e dei Paesi africani presentano valori alti di distanza di potere. Invece sono stati riscontrati valori bassi per i Paesi di lingua tedesca, per Israele, per i Paesi dell' Europa settentrionale, per i Paesi Baltici, per gli USA e i Paesi anglosassoni.

### **2.3 INDIVIDUALISMO CONTRO COLLETTIVISMO**

Questa dimensione riguarda “le modalità di rapporti che ogni soggetto intrattiene con gli altri membri della società, dalla percezione di sé come individualità distinta che si preoccupa solo dell'interesse proprio e della propria famiglia, alla

identificazione di sé con gruppi più ampi o con la comunità intera cui rimanere attaccati e leali nei comportamenti.”<sup>6</sup>

Le culture individualistiche danno molta importanza al raggiungimento degli obiettivi personali, mentre nelle società collettiviste, gli obiettivi del gruppo e il suo benessere sono apprezzati maggiormente rispetto a quelli dell'individuo. Bisogna però considerare che i gradi di individualismo/collettivismo variano anche all'interno dello stesso Paese.

Le domande del sondaggio su cui è stato costruito l'indice dell'individualismo appartengono a un gruppo di 14 obiettivi di lavoro.

Analizzando le risposte degli intervistati riguardo ai 14 obiettivi sono state riscontrate due dimensioni principali: l'individualismo/collettivismo e la mascolinità/femminilità.

La domanda riguardava i fattori considerati importanti per il soggetto in un lavoro ideale ed era formulata in questo modo: << Pensa ai fattori che consideri importanti in un lavoro ideale, quanto è importante per te...>> seguito da 14 voci. Il soggetto doveva poi valutare da 1 a 5 l'importanza di ogni voce.

Alla dimensione individualismo/collettivismo furono associati i seguenti obiettivi di lavoro:

- Al polo individualista:

---

<sup>6</sup>M. Ciambotti, *L'influenza dei fattori culturali sul controllo manageriale*, Lint, Trieste, Italy, 2001, p.117

1. tempo personale (importanza di avere un lavoro che lasci un sufficiente tempo libero);
  2. libertà (possibilità di poter scegliere come organizzare il proprio lavoro);
  3. sfide (svolgimento di un lavoro sfidante, che permetta di raggiungere la propria autorealizzazione).
- Al polo collettivista:
1. formazione (opportunità di crescita e miglioramento delle proprie conoscenze e competenze);
  2. condizione fisica (riguarda le condizioni fisiche dell'ambiente lavorativo);
  3. utilizzo delle competenze (possibilità di sfruttare appieno le proprie abilità e competenze sul lavoro).

Dal sondaggio è emersa una correlazione tra la ricchezza nazionale del Paese e il grado di individualismo della sua cultura: quasi tutti i paesi ricchi hanno un punteggio IDV alto, mentre quasi tutti i paesi poveri hanno un punteggio basso.

#### **2.4 LA MASCOLINITA'/FEMMINILITA'**

Si intende “la misura in cui vengono estremizzate le differenze sociali tra i due sessi, dando preferenza ai ruoli predominanti maschili – come il denaro, la forza,

il comportamento assertivo, la competizione ecc. – oppure femminili – come l’attenzione agli altri, la priorità verso le relazioni personali, la preoccupazione della qualità della vita ecc.”<sup>7</sup>

L’analisi delle risposte riguardante i 14 obiettivi aveva fatto emergere anche la dimensione mascolinità/femminilità, a cui erano stati associati i seguenti obiettivi:

- Per il polo mascolinità:
  1. stipendio (possibilità di raggiungere uno stipendio elevato);
  2. riconoscimenti (propensione dei superiori di impartire riconoscimenti in seguito a buoni risultati lavorativi);
  3. carriera (opportunità di avanzare di livello lavorativo);
  4. obiettivi sfidanti (possibilità di svolgere lavori stimolanti).
  
- Per il polo femminilità:
  1. manager (tipo di relazione lavorativa con il superiore diretto);
  2. cooperazione (grado di collaborazione tra i colleghi);
  3. ambiente di vita (vivere in un ambiente desiderabile);
  4. sicurezza dell’impiego (sicurezza di impiego duraturo nell’azienda).

---

<sup>7</sup>M. Ciambotti, *L’influenza dei fattori culturali sul controllo manageriale*, Lint, Trieste, Italy, 2001, p.117

Tra i Paesi più femminili sono emersi: Svezia, Norvegia, Lettonia, Olanda e Danimarca. Paesi maschilini sono invece: Slovacchia, Giappone, Ungheria, Austria e Venezuela.

## **2.5 IL GRADO DI AVVERSIONE ALL'INCERTEZZA**

“L'avversione all'incertezza può essere definita come la misura in cui i membri di una cultura si sentono minacciati da situazioni ambigue o sconosciute.”<sup>8</sup>

Il grado di avversione all'incertezza misura il modo in cui una società gestisce situazioni ignote, eventi imprevedibili e lo stress del cambiamento.

Le società con punteggio alto rispetto a questo indice sono meno propense al cambiamento e tendono ad applicare norme, regole e leggi più rigide, che vadano a regolare i comportamenti dei soggetti cercando di minimizzare l'ansia e lo stress dovuti all'incertezza.

Punteggi bassi sono indicativi di società più aperte al cambiamento e che presentano un minor numero di norme e leggi, con direttive più libere.

Le domande della ricerca IBM collegate a questo indice andavano a valutare, su una scala da 1 a 5: il livello di stress avvertito durante il lavoro; il grado di accordo con l'affermazione <<le regole aziendali non devono essere mai violate,

---

<sup>8</sup>G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e Organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Francoangeli, Milano, Italy, 2017, p.167



nemmeno quando un dipendente ritiene di farlo nell'interesse dell'organizzazione>>>; la percentuale di dipendenti intenzionati a rimanere in azienda per una carriera di lungo periodo.

I risultati ottenuti attestano punteggi elevati di avversione all'incertezza per la Grecia, il Portogallo e il Guatemala. Punteggi bassi sono stati ottenuti invece da Singapore, Giamaica e Danimarca.

## **2.6 ORIENTAMENTO A LUNGO E BREVE TERMINE**

Questa dimensione descrive l'orizzonte temporale di una società.

Le culture con orientamento a breve termine hanno molto rispetto per le tradizioni, dedicano una notevole quantità di tempo alla formazione di relazioni, hanno una costante preoccupazione per il "non perdere la faccia", sono attente agli obblighi morali e di status e in genere hanno una visione circolare del tempo. Questo fa sì che passato e presente siano interrelati e che ciò che non può essere fatto oggi può essere rinviato a domani.

All'opposto si trova l'orientamento a lungo termine, in cui si vede il tempo come lineare e si guarda al futuro più che al presente o al passato. Ad esso è attribuito un atteggiamento di perseveranza e di accumulo di sforzi mirati ad ottenere risultati nel lungo periodo e in cui si dà valore alle ricompense ottenibili nel futuro.

I punteggi più alti sono stati riscontrati dalla Cina e da altri Paesi dell'Asia Orientale. Nei Paesi africani Zimbabwe e Nigeria, nelle Filippine e in Pakistan prevale invece l'orientamento a breve termine. Tuttavia, bisogna considerare che il numero dei Paesi coinvolti in questo sondaggio sono meno della metà dei Paesi della ricerca IBM, in quanto, i tentativi di raccogliere i dati negli altri Paesi portarono a risultati poco attendibili.

## **2.7 INDULGENZA VERSO RESTRIZIONE**

Stimolato dall'analisi di Inglehart del World Value Survey, la quale andava ad analizzare quanto le persone di un Paese si ritenevano soddisfatte e felici della loro vita, Michael Minkov sviluppò a sua volta una ricerca andando ad individuare la dimensione indulgenza verso restrizione.

“L'indulgenza identifica una tendenza verso la soddisfazione relativamente libera dei desideri naturali e basilari di godersi la vita e divertirsi. Il suo polo opposto, la restrizione, riflette la convinzione che tale soddisfazione debba essere limitata e disciplinata da rigide norme sociali.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e Organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Francoangeli, Milano, Italy, 2017, p.240-244

Società indulgenti sono pertanto caratterizzate da una più alta percentuale di persone ottimiste, felici e positive, che hanno la sensazione di avere sotto controllo la propria vita e più propense a ricordare emozioni positive.

All'opposto le società restrittive sono più rigide e caratterizzate da persone più pessimiste, meno felici, spesso addirittura nevrotiche, propense a ricordare emozioni negative e con una costante sensazione di impotenza nei confronti della loro vita.

Le due domande riprese dal WVS e quella sulla felicità , utilizzate per misurare l'indice di indulgenza vs restrizione, sono le seguenti:

1. << In generale, come valuteresti il tuo stato di felicità? >>
2. << Stabilisci da 1 a 10 il grado di libertà e controllo che senti di avere rispetto a quanto accade nella tua vita >>
3. << Indica quanto è importante nella tua vita ciascuno dei seguenti fattori: famiglia, amici, tempo dedicato allo svago, politica, lavoro, religione, assistenza agli altri >>

Dai risultati dell'indice dell'Indulgenza verso Restrizione su 93 Paesi sono stati individuati ai primi posti (punteggi più alti): Venezuela, Messico e Puerto Rico. Mentre i punteggi più bassi sono stati ottenuti dal Pakistan, Egitto e Lettonia.

## CAPITOLO 3

### CULTURA E ORGANIZZAZIONI

#### 3.1 I QUATTRO MODELLI IMPLICITI D'ORGANIZZAZIONE

D'all'incrocio delle dimensioni della distanza di potere e dell'avversione all'incertezza, Hofstede ricava quattro modelli impliciti d'organizzazione, da intendersi come casi limite utili per apprezzare le differenze di cultura:

1. La piramide di persone (ampia distanza di potere e forte controllo dell'incertezza): è caratterizzata da una burocrazia completa, una struttura piramidale, uno stile direzionale autoritario, un'accettazione della diseguale distribuzione di potere e elevata formalizzazione dei ruoli, dei compiti e delle procedure per controllare maggiormente l'incertezza;
2. La macchina ben oliata (corta distanza di potere e forte controllo dell'incertezza): ha una struttura burocratica di tipo impersonale, un'alta formalizzazione e un elevato decentramento, inoltre è caratterizzata da una scarsa regolamentazione dei rapporti interpersonali;
3. La famiglia allargata (elevata distanza di potere e bassa avversione all'incertezza): possiede una struttura accentrata, un burocratismo personalistico molto paternalistico, una scarsa formalizzazione e una forte valenza assegnata alla lealtà nelle relazioni interpersonali e alle tradizioni;

4. Il villaggio-mercato (corta distanza di potere e grande avversione all'incertezza): ha una struttura semplice con un elevato decentramento decisionale, scarsa formalizzazione, flessibilità nei rapporti e nelle regole e procedure adottate.<sup>10</sup>

### **3.2 PROCESSI DI PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E AMMINISTRAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI**

I processi di pianificazione, controllo e amministrazione delle organizzazioni sono influenzati dalla cultura. In particolare “la pianificazione cerca di ridurre l'incertezza , mentre il controllo è una forma di potere, per cui in un Paese i processi di pianificazione e controllo variano in funzione delle caratteristiche attinenti l'avversione all'incertezza e la distanza di potere” .<sup>11</sup>

Per quanto riguarda la pianificazione:

- Un indice di distanza di potere più elevato comporta una pianificazione a livello personale piuttosto che il ricorso ad un sistema impersonale, ovvero, più è elevata la posizione gerarchica meno formale sarà la pianificazione;

---

<sup>10</sup>Cfr. M. Ciambotti, *L'influenza dei fattori culturali sul controllo manageriale*, Lint, Trieste, Italy, 2001, p.223

<sup>11</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e Organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Francoangeli, Milano, Italy, 2017, p.267

- Un indice di avversione all'incertezza più alto implica un maggiore affidamento della pianificazione ad esperti e professionisti, una minore capacità nel discernere quali informazioni siano rilevanti e quali no e una probabilità minore che esistano sistemi di pianificazione strategica in quanto si potrebbero sollevare dubbi e interrogativi sulle certezze attuali.

L'attività di controllo risulta invece strettamente collegata al grado di decentramento dell'autorità, attuato dall'impresa, ovvero alla misura in cui l'autorità decisionale viene delegata a livelli più bassi della scala gerarchica stessa.<sup>12</sup> Il grado di accentramento decisionale risulta infine correlato positivamente con l'indice di distanza di potere e negativamente con l'indice d'individualismo.

Anche il ruolo dell'amministrazione è influenzato dalle diverse culture nazionali. Gli addetti all'amministrazione sono esseri umani, pertanto bisogna tener conto che il loro modo di agire e i loro valori derivano in gran parte dalla cultura da cui provengono. "Da un punto di vista culturale, il sistema amministrativo di un organizzazione rientra nei rituali che riducono l'incertezza, soddisfacendo un bisogno culturale di certezza, semplicità e verità in un modo confuso, indipendentemente dal fatto che questa verità abbia una base oggettiva."<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> M. Ciambotti, *L'influenza dei fattori culturali sul controllo manageriale*, Lint, Trieste, Italy, 2001, p.228

<sup>13</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e Organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Francoangeli, Milano, Italy, 2017, p.268

In quei Paesi dove l'avversione all'incertezza è più forte, le organizzazioni saranno propense ad adottare regole amministrative precise, mentre dove l'avversione all'incertezza è più debole sarà lasciata maggiore discrezionalità all'organizzazione o allo stesso ufficio amministrativo.

### **3.3 RILEVANZA DEI PROCESSI DI COMUNICAZIONE, COORDINAMENTO E INTEGRAZIONE INTERNA**

I processi di comunicazione, coordinamento e integrazione interni alle aziende sono influenzati dalla dimensione culturale individualismo/collettivismo.

Tanto più i valori dei manager e dei membri dell'azienda tendono all'individualismo ed al soddisfacimento degli interessi personali tanto più i sistemi di controllo necessitano di uno sforzo di sincronizzazione degli obiettivi e degli interessi personali con quelli dell'azienda e dell'impiego di meccanismi formali di comunicazione e coordinamento interno.

Nelle società collettiviste invece, il forte senso d'appartenenza e di fedeltà dei singoli alla comunità aziendale, la forte identificazione con i suoi obiettivi ed interessi e l'interdipendenza dei comportamenti personali, tende a rafforzare i processi collaborativi interni ed a favorire meccanismi informali di comunicazione e coordinamento.

### 3.4 MODELLI DI CORPORATE GOVERNANCE

La struttura della corporate governance, la proprietà e il controllo delle aziende differiscono da Paese a Paese.

Il capitalismo è storicamente legato all'individualismo. Nelle organizzazioni capitaliste i dipendenti delle aziende tendono a perseguire i propri interessi personali.

Invece “nelle società collettiviste il rapporto tra gli individui e l'azienda è tradizionalmente di natura morale: una situazione assumi-e-licenzia, ma anche quella acquista-e-vendi, è considerata immorale o scandalosa. In alcuni Paesi, il licenziamento è proibito dalla legge, ma anche dove non lo fosse, la vendita delle aziende e i licenziamenti dei dipendenti in esubero comportano un costo molto elevato in termini d'immagini e di buone relazioni con le istituzioni.”<sup>14</sup>

La corporate governance è influenzata anche da grado di distanza di potere. Le imprese in cui la proprietà è concentrata nelle mani di un' unica persona, famiglia o azienda mostrano un elevato livello di distanza di potere.

Le società cooperative risultano invece correlate negativamente con la mascolinità: le società femminili mostrano infatti una maggiore tendenza alla cooperazione e alla collaborazione.

---

<sup>14</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e Organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Francoangeli, Milano, Italy, 2017, p.270



### **3.5 STILI DI LEADERSHIP**

Le caratteristiche di un leader dipendono dalla cultura a cui appartiene. Il leader può infatti essere considerato come un eroe culturale, un modello a cui fare riferimento. Le culture maschiline considerano la leadership come una qualità che un qualsiasi soggetto può acquisire, a prescindere dal contesto. In queste società i leader sono considerati persone autorevoli, dotati di un forte senso di responsabilità e capaci di raggiungere la meta da essi prefissata.

Le culture femminili invece sono caratterizzate da leader dotati di umiltà, che cercano di capire nel profondo i propri dipendenti per motivarli e spronarli al continuo miglioramento di se stessi.

“Due ricercatori americani, Ellen Jackofsky e John Slocum, hanno analizzato le descrizioni dei top manager sulla stampa di cinque paesi. I Francesi prendono decisioni autocratiche (alto PDI); i Tedeschi sottolineano la preparazione e il senso di responsabilità dei propri manager e dei loro dipendenti (basso PDI, forte UAI); i Giapponesi sono cultori della pazienza e lasciano che l’organizzazione funzioni da sola, puntando a migliorare il posizionamento di mercato nel lungo termine (alto LTO); gli svedesi prendono rischi imprenditoriali ma, allo stesso tempo, si preoccupano della qualità della vita dei lavoratori (debole UAI, bassa

MAS); l'unico manager di Taiwan presente nel campione è concentrato sul lavoro e sulla famiglia (alto LTO, basso IDV).”<sup>15</sup>

Inoltre è stato dimostrato da alcuni studi che le differenze culturali incidono anche sulla soddisfazione e produttività dei lavoratori.

“I tecnici IBM francesi erano più soddisfatti se il loro capo si mostrava persuasivo e paternalistico, mentre gli inglesi e i tedeschi erano più soddisfatti di capi democratici e interessati alle loro opinioni. I peruviani mostrano una particolare soddisfazione per una stretta supervisione, al contrario dei colleghi americani. Gli indiani mostrano un livello di soddisfazione e produttività più elevato in presenza di superiori che si comportavano come fratelli maggiori. Possiamo quindi concludere che uno stile di leadership appropriato in un contesto non necessariamente sarà adeguato per gestire persone culturalmente programmate in modo diverso.”<sup>16</sup>

### **3.6 SVILUPPO DEI MANAGER A LIVELLO INTERNAZIONALE**

Da quanto finora detto sembra non sia possibile delineare un unico profilo di manager di successo valido per ogni cultura.

---

<sup>15</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e Organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Francoangeli, Milano, Italy, 2017, p.280-281

<sup>16</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e Organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Francoangeli, Milano, Italy, 2017, p.281

Tuttavia i programmi di formazione manageriale organizzati a livello internazionale consentono il contatto tra manager provenienti da Paesi e culture differenti, dando loro la possibilità di ampliare i propri orizzonti.

Questo tipo di formazione infatti favorisce l'apprendimento di nuove conoscenze socio-culturali, permette di allontanarsi dalla realtà di ogni giorno e di ricevere nuovi stimoli di riflessione e di ri-orientamento.

## CONCLUSIONI

L'elaborato proposto cerca di analizzare l'importanza del fattore cultura per poter operare in contesti internazionali.

Nel passato la Teoria delle Relazioni umane aveva già definito l'importanza della cultura, intesa come la somma dei modi di comportamento che vengono appresi dagli uomini nell'ambiente di vita sociale attraverso l'interazione reciproca, riconoscendo la grande influenza della cultura sul comportamento dei soggetti all'interno dell'azienda.

Oggi il processo di globalizzazione in atto indica la crescita dell'integrazione economica, sociale e culturale anche tra le diverse aree del mondo.

L'economia ha assunto una dimensione mondiale, dovuta all'intensificazione degli scambi, degli investimenti internazionali, dell'integrazione delle imprese multinazionali con le realtà produttive dei diversi paesi in cui si insediano.

Le imprese che vogliono espandersi a livello internazionale per raggiungere maggiori opportunità di guadagno, per avere successo devono conoscere in profondità le caratteristiche del Paese in cui vorranno localizzarsi.

Negoziare, collaborare e fare affari al di fuori del contesto nazionale sono attività che richiedono la conoscenza delle differenze culturali, altrimenti facilmente possono crearsi malintesi e incomprensioni.

## **BIBLIOGRAFIA**

Ciambotti M., *L'influenza dei fattori culturali sul controllo manageriale*, Trieste, LINT, 2001

Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., *Culture e Organizzazioni: Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Milano, FrancoAngeli, 2017

## **SITI CONSULTATI**

<http://spazio-psicologia.com/psicologia-2/psicologia-del-lavoro/culture-diversita-conseguenze/>