

## Wymiary kultury – koncepcja Geert’a Hofstede

Trudności z obiektywną klasyfikacją i porównaniem kultur wynikają z uwarunkowań kulturowych badaczy (różnicach w atrybucji, różne rozumienie tych samych pojęć, rozmaity sposób stawiania pytań badawczych i rozwiązywania problemów naukowych, itd.)

W latach 50, 60 70 – „ojciec chrzestny” komunikacji międzykulturowej Edward T. Hall („Ukryty wymiar” „Poza kulturą”) potem – następcy, m. in. G. Hofstede, F. Trompenaars, Lewis, Hampden-Turner itd. Próbowali stworzyć podwaliny pod metodologię ustrukturyzowanych badań nad dyscypliną. Geert Hofstede w swojej klasycznej pracy „Culture’s Consequences” (Hofstede, 1984) przedstawił wyniki swoich wieloletnich badań. Przystępując do nich postanowił sprawdzić co bardziej wpływa na zachowania ludzkie: kultura przedsiębiorstwa w którym pracują, czy kultura w której zostali wychowani. W tym celu w latach 70-tych poddał analizie ponad 100 tysięcy ankiet pracowników międzynarodowej korporacji IBM – menadżerów średniego szczebla pochodzących z 80 krajów.

Wyniki nie tylko umożliwiły mu jednoznaczne stwierdzenie, że to **właśnie kultura pochodzenia determinuje sposób reagowania człowieka, ale także spowodowały wyodrębnienie czterech kategorii, tzw. „wymiarów kultury”, które ułatwiły mu klasyfikację narodów w odniesieniu do różnych wartości.** Są to:

1. **Dystans Władzy** – określający stopień akceptowania przez ludzi nierówności społecznych i przekonania, że władza przynależy niektórym osobom z racji jej posiadania

<b>Mały dystans władzy</b>	<b>Duży dystans władzy</b>
Dąży się do ograniczenia nierówności między ludźmi	Akceptuje się i podtrzymuje nierównowagę w odniesieniu do władzy, pozycji społecznej i majątku
Hierarchia w organizacjach wynika z odgrywania różnych ról	Hierarchia w organizacjach odzwierciedla nierówności między ludźmi na dolnych i na górnych szczeblach drabiny
Dążenie do decentralizacji	Silna centralizacja
Niewielkie różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami	Duże różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami
Podwładni oczekują od przełożonych konsultacji przy podejmowaniu decyzji	Podwładni oczekują instrukcji od przełożonych
Idealnym przełożonym jest profesjonalny demokrata	Idealnym przełożonym jest wielkoduszny autokrata lub dobrotliwy ojczulek
Rodzime teorie zarządzania podkreślają rolę pracowników, wszyscy powinni mieć równe prawa	Rodzime teorie zarządzania podkreślają rolę przełożonych, sprawującym władzę należą się przywileje

### Źródła zróżnicowania dystansu władzy:

- szerokość geograficzna kraju (im większa szerokość, tym niższy dystans władzy),
- liczba ludności w danym kraju (im większa liczba, tym wyższy dystans władzy),
- zamożność kraju (im większa zamożność, tym niższy dystans władzy).

## 2. **Unikanie Niepewności** – wymiar determinujący w jakim stopniu obywatele poszczególnych krajów skłonni są akceptować niepewność jutra lub stawiać czoła nieznanym sytuacjom

<b>Słabe unikanie niepewności</b>	<b>Silne unikanie niepewności</b>
Niepewność jest naturalną częścią życia; życie należy przyjmować takim, jakie jest	Właściwa życiu niepewność jest stałym zagrożeniem, z którym należy walczyć
Niski poziom stresu; subiektywne poczucie dobrobytu	Wysoki poziom stresu; subiektywne odczucie niepokoju
Liczba praw i przepisów powinna być ograniczona do niezbędnego minimum	Silna emocjonalna potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów
Pozytywny stosunek do bezczynności; ciężka praca jest koniecznością	Silna potrzeba bycia stale zajęтым; ciężka praca jest wewnętrzną potrzebą
Akceptacja dla odmiennych i innowacyjnych działań i pomysłów	Represje wobec odmiennych zachowań i poglądów; niechęć do wprowadzania innowacji
Główne motywatory to osiągnięcia i uznanie	Główne motywatory to poczucie bezpieczeństwa i uznanie lub przynależność

### Źródła zróżnicowania w unikaniu niepewności:

- Historyczne
- zamożność kraju (im większa zamożność, tym niższy poziom unikania niepewności)

Dystans władzy		Dystans władzy	
Malaysia	204	Uruguay	7
Slovakia	204	Greece	2
Guatemala	163	South Korea	2
Panama	163	Iran	-7
Philippines	158	Taiwan	-7
Russia	154	Czech Republic	-12
Romania	140	Spain	-12
Surinam	117	Malta	-16
Mexico	99	Pakistan	-21
Venezuela	99	Japan	-25
Arab countries	94	Italy	-44
Bangladesh	94	Argentina	-48
China	94	South Africa	-48
Ecuador	85	Trinidad	-58
Indonesia	85	Hungary	-62
India	80	Jamaica	-67
West Africa	80	Estonia	-90
Yugoslavia	76	Luxembourg	-90
Singapore	66	U.S.A	-90
Bulgaria	48	Canada	-94
Morocco	48	Netherlands	-99
Vietnam	48	Australia	-108
Brazil	43	Costa Rica	-113
France	39	Germany	-113
Hong Kong	39	Great Britain	-113
Poland	39	Switzerland	-117
Colombia	34	Finland	-122
Salvador	30	Norway	-131
Turkey	30	Sweden	-131
Belgium	25	Ireland	-145
East Africa	21	New Zealand	-173
Peru	21	Denmark	-191
Thailand	21	Israel	-214
Chile	16	Austria	-223
Portugal	16		

Źródło: zaadaptowane z Geert Hofstede, *Cultures and organizations: Software of the Mind*. (London: McGraw-Hill, 1991) s. 26

Unikanie niepewności		Unikanie niepewności	
Greece	191	Arab countries	6
Portugal	158	Morocco	6
Guatemala	145	Ecuador	1
Uruguay	141	Germany	-7
Malta	124	Thailand	-11
Russia	120	Bangladesh	-28
Belgium	115	Estonia	-28
Salvador	115	Finland	-32
Poland	111	Iran	-32
Japan	107	Switzerland	-37
Surinam	107	Trinidad	-49
Romania	98	West Africa	-53
Yugoslavia	90	Netherlands	-58
Peru	86	East Africa	-62
Argentina	82	Australia	-66
Chile	82	Slovakia	-66
Costa Rica	82	Norway	-70
France	82	New Zealand	-75
Panama	82	South Africa	-75
Spain	82	Canada	-79
Bulgaria	77	Indonesia	-79
South Korea	77	U.S.A.	-87
Turkey	77	Philippines	-96
Hungary	65	India	-113
Mexico	65	Malaysia	-129
Israel	60	Great Britain	-134
Colombia	56	Ireland	-134
Brazil	39	China	-155
Venezuela	39	Vietnam	-155
Italy	35	Hong Kong	-159
Czech Republic	31	Sweden	-159
Austria	14	Denmark	-184
Luxembourg	14	Jamaica	-227
Pakistan	14	Singapore	-248
Taiwan	10		

Źródło: zaadaptowane z Geert Hofstede, *Cultures and organizations: Software of the Mind*. (London: McGraw-Hill, 1991) s. 113

3. **Męskość kultury** – wyznaczająca stopień ważności takich wartości jak odnoszenie sukcesów, zarabianie, konkurowanie w opozycji do cech “żeńskich” – współczucia dla słabych, przyjaźni, zrozumienia i dobrej atmosfery.

<b>Żeńskie</b>	<b>Męskie</b>
Polega na narodowym nastawieniu na opiekowanie się innymi oraz na troskę o jakość	Polega na narodowym nastawieniu na pewność siebie, zdobywanie pieniędzy i dóbr materialnych
Ważni są ludzie i przyjazne relacje między nimi	Ważne są pieniądze i dobra materialne
Pracuje się, żeby żyć	Żyje się, żeby pracować
Menedżerowie kierują się intuicją i dążą do porozumienia	Menedżerowie powinni podejmować zdecydowane decyzje i być asertywni
Ważna jest równość, solidarność i jakość życia zawodowego	Ważna jest sprawiedliwość, współzawodnictwo pracy i osiągnięcia
Konflikty są rozwiązywane na drodze kompromisu i negocjacji	Konflikty są rozwiązywane przez konfrontację siły

**Źródła zróżnicowania pomiędzy męskością i kobiecością:**

- historia i tradycja.
- wzrost liczby mieszkańców (im większy wzrost, tym:
- w państwach bogatych - kraj bardziej kobiecy
- w państwach biednych - kraj bardziej męski,

4. **Indywidualizm** – który określa w jakim zakresie ludzie skupieni są na potrzebach własnych i najbliższej rodziny, a na ile skłonni są identyfikować się z grupą do której należą.

<b>Kolektywizm</b>	<b>Indywidualizm</b>
Relacje między pracodawcą i pracownikiem są kontraktem przynoszącym obopólne korzyści	Relacje między pracodawcą i pracownikiem są kontraktem przynoszącym obopólne korzyści
Relacje między pracodawcą i pracownikiem są kontraktem przynoszącym obopólne korzyści	Relacje między pracodawcą i pracownikiem są kontraktem przynoszącym obopólne korzyści
Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu zależą od przynależności grupowej pracowników	Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu wynikają z obowiązujących przepisów i zależą od umiejętności i osiągnięć pracowników
Zarządzanie jest zarządzaniem grup	Zarządzanie jest zarządzaniem jednostek
Relacje międzyludzkie są ważniejsze od osiągnięcia celu	Osiągnięcie celu jest ważniejsze od relacji międzyludzkich
Interes grupy jest ważniejszy od interesu jednostki	Interes jednostki jest ważniejszy od interesu grupy

**Źródła zróżnicowania indywidualizmu i kolektywizmu:**

- zamożność kraju (im większa zamożność, tym większy indywidualizm),
- szerokość geograficzna kraju (im większa szerokość, tym większy indywidualizm),
- wzrost liczby mieszkańców (im większy wzrost, tym większy kolektywizm)
- czynniki historyczne.

Indywidualizm		Indywidualizm		Męskość		Męskość	
U.S.A.	200	Arab countries	-22	Slovakia	317	Brazil	-6
Australia	195	Brazil	-22	Japan	238	Singapore	-11
Great Britain	191	Turkey	-26	Hungary	201	Israel	-16
Canada	154	Uruguay	-30	Austria	153	Malta	-16
Hungary	154	Greece	-34	Venezuela	121	Indonesia	-22
Netherlands	154	Philippines	-47	Italy	105	West Africa	-22
New Zealand	149	Bulgaria	-55	Switzerland	105	Taiwan	-27
Italy	137	Mexico	-55	Mexico	100	Turkey	-27
Belgium	133	Romania	-55	Ireland	95	Panama	-32
Denmark	129	East Africa	-67	Jamaica	95	France	-38
France	116	Portugal	-67	China	84	Iran	-38
Sweden	116	Yugoslavia	-67	Germany	84	Peru	-43
Ireland	112	Malaysia	-72	Great Britain	84	Romania	-43
Norway	108	Hong Kong	-76	Colombia	74	Spain	-43
Switzerland	104	Chile	-84	Philippines	74	East Africa	-48
Germany	99	Bangladesh	-97	Poland	74	Bulgaria	-53
South Africa	91	China	-97	Ecuador	68	Salvador	-53
Finland	83	Singapore	-97	South Africa	68	Vietnam	-53
Estonia	70	Thailand	-97	U.S.A.	63	South Korea	-59
Luxembourg	70	Vietnam	-97	Australia	58	Uruguay	-64
Poland	70	West Africa	-97	New Zealand	42	Guatemala	-69
Malta	66	Salvador	-101	Trinidad	42	Surinam	-69
Czech Republic	62	South Korea	-105	Czech Republic	37	Russia	-75
Austria	49	Taiwan	-109	Greece	37	Thailand	-85
Israel	45	Peru	-113	Hong Kong	37	Portugal	-101
Slovakia	37	Trinidad	-113	Argentina	31	Estonia	-106
Spain	33	Costa Rica	-118	India	31	Chile	-117
India	20	Indonesia	-122	Bangladesh	26	Finland	-128
Surinam	16	Pakistan	-122	Belgium	21	Costa Rica	-154
Argentina	12	Colombia	-126	Arab countries	15	Yugoslavia	-154
Japan	12	Venezuela	-130	Morocco	15	Denmark	-181
Morocco	12	Panama	-134	Canada	10	Netherlands	-191
Iran	-9	Ecuador	-147	Luxembourg	0	Norway	-223
Jamaica	-17	Guatemala	-155	Malaysia	0	Sweden	-239
Russia	-17			Pakistan	0		

Źródło: zaadaptowane z Geert Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind. (London: McGraw-Hill, 1991 s. 53

Źródło: zaadaptowane z Geert Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind. (London: McGraw-Hill, 1991 s. 8

## Dwa dodatkowe wymiary G. Hofstede to:

### 5. Orientacja długo- i krótkoterminowa

Wymiar ten nie został wyodrębniony w badaniach IBM przeprowadzonych przez Hofstede'go. Został dodany kilka lat później, aby różnicować kultury azjatyckie we współpracy z Michael'em Bondem. Ich badania celowo unikały wpływów zachodnich. Wymiar zwany też Dynamizmem konfucjańskim, ponieważ wartości z OBU jego biegunów znalazły się w myślach Konfucjusza.

**Krótkoterminowa** – wiąże się z presją na konsumpcję i szybkie efekty, dbałością o zachowanie twarzy, osobistą stabilizację i poszanowanie tradycji. Przyzwoleniem na opiekę nad małymi dziećmi przez osoby obce, dawaniem dzieciom prezentów dla zabawy i z miłości, niechęcią do mieszkania z teściami, późnym odczuwaniem starości, która jest pozbawiona radości, postrzeganiem małżeństwa jako zobowiązania moralnego.

W biznesie – wolność, prawa jednostki, myślenie i sobie, ważny „czas wolny”, ważne zyski tegoroczne, wiara w uniwersalne rozróżnianie dobra i zła, potrzeba kognitywnej spójności i myślenie analityczne, przekonanie, że duch i materia są rozdzielone

**Długoterminowa** – wiąże się zapobiegliwością, oszczędnym gospodarowaniem zasobami, wytrwałością, pokorą, skromnością i cierpliwością jako cnotami, odczuwaniem wstydu, traktowaniem małżeństwa jako układu pragmatycznego, przyzwolenie na życie w wielopokoleniowych rodzinach. Starość subiektywnie przychodzi wcześniej i jest szczęśliwym okresem życia, dziećmi powinny zajmować się matki i powinny one dostawać zabawki edukacyjne i rozwijające.

W biznesie – ceni się możliwość uczenia i samodyscypliny; ważne są zyski za 10 lat; prawość jest cnotą; o tym co jest dobre, a co złe decydują okoliczności, trzeba kierować się zdrowym rozsądkiem; przekonanie, że duch i materia są jednym; myślenie syntetyczne i inwestowanie w sieci powiązań.

**Wartości wskaźników orientacji długoterminowej dla 23 krajów pochodzące z Chinese Value Survey (LTO-CVS)**

Pozycja kraju	Kraj	Wskaźnik LTO
1	Chiny	118
2	Hongkong	96
3	Tajwan	87
4	Japonia	80
5	Korea Południowa	75
6	Brazylia	65
7	Indie	61
8	Tajlandia	56
9	Singapur	48
10	Holandia	44
11	Bangladesz	40
12	Szwecja	33
13	Polska	32
14	Australia	31
15	Niemcy	31
16	Nowa Zelandia	30
17	Stany Zjednoczone	29
18	Wielka Brytania	25
19	Zimbabwe	25
20	Kanada	23
21	Filipiny	19
22	Nigeria	16
23	Pakistan	0

Źródło: Geert Hofstede; Geert Jan Hofstede, Michael Minkov *Kultury i organizacje* Polskie Wyd. Ekonomiczne 2011

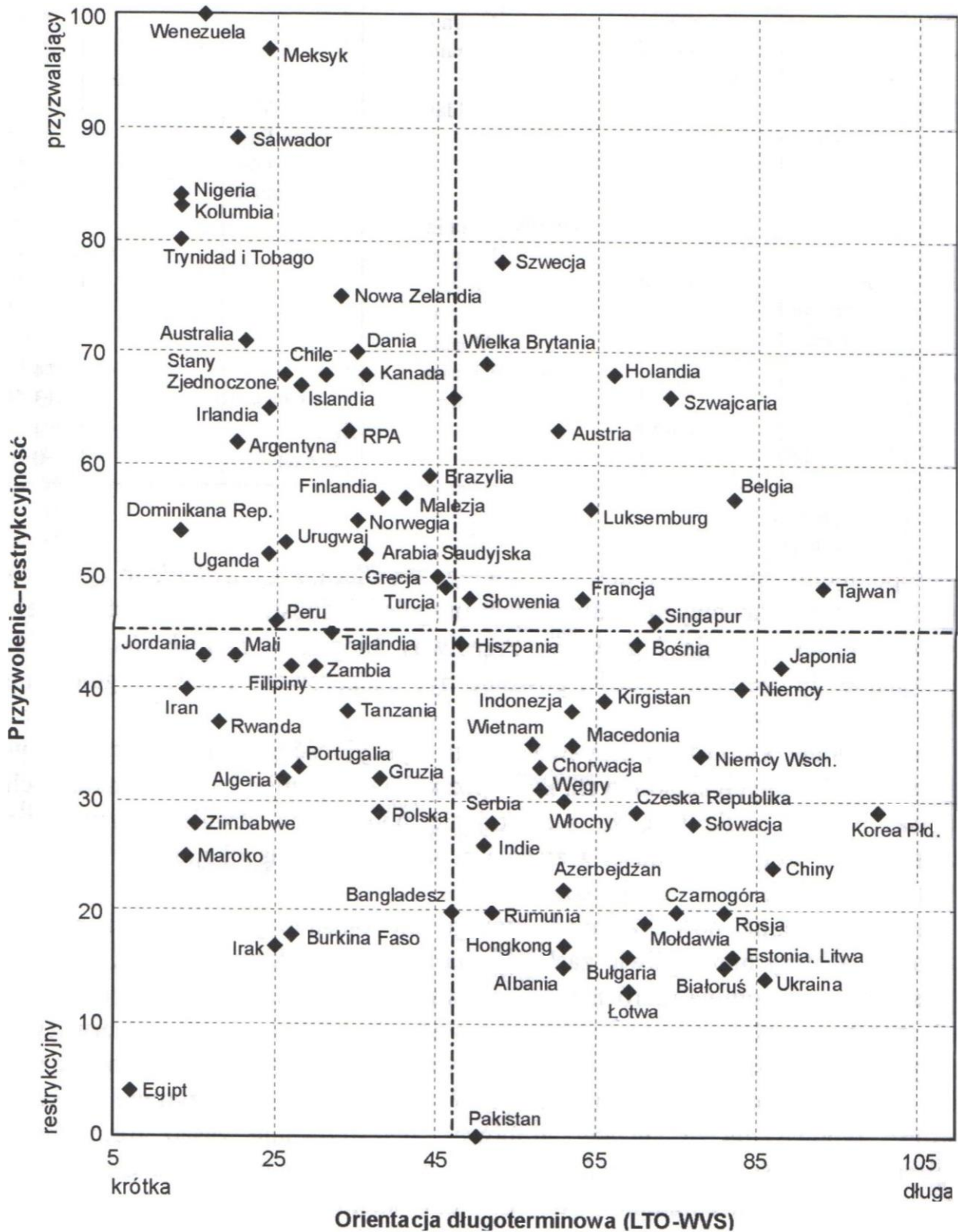
## 6. Przyzwolenie i restrykcyjność

**Przyzwolenie** – zgoda na zaspokajanie podstawowych i naturalnych pragnień jednostki związanych z czerpaniem radości z życia i zabawy. Wymiar ten nie dotyczy zaspokajania wszystkich ludzkich pragnień. Wiąże się z wyższym poziomem optymizmu, lepszym zdrowiem (mniejszą ilością ludzi chorych na choroby krążenia), wyższą dietnością wśród ludzi lepiej wykształconych, wyższym poziomem życzliwości w stosunku do obcych, potrzebą wolności słowa.

**Restrykcyjność** – przekonanie, że czerpanie radości powinno być nadzorowane i ściśle regulowane. Wiąże się z wysokim poziomem pesymizmu, cynizmu, statystycznie większą ilością ludzi chorych na choroby krążenia, tendencją do pamiętania złych rzeczy, dyscypliną moralną, tendencją do oszczędzania i zapobiegliwości, niższą dietnością wśród ludzi lepiej wykształconych, potrzebą dbania o „utrzymanie porządku w państwie”, akceptacja rządów autorytarnych

Spółeczeństwa przyzwalające	Spółeczeństwa restrykcyjne
Uśmiech jest normą	Uśmiech budzi podejrzenie
Więcej kontaktów z obcokrajowcami – korespondencja, współpraca, uczenie się języków obcych, zainteresowanie innymi kulturami	Obcość budzi nieufność, rzadsze kontakty z obcokrajowcami, przekonanie o wyższości własnej kultury nad innymi, niechęć do cudzoziemców
Większa satysfakcja z życia rodzinnego, częstsze zaangażowanie w uprawianie sportów, więcej osób deklaruje że są szczęśliwi	Mniej satysfakcji z życia rodzinnego, rzadka aktywność sportowa, niższy odsetek szczęśliwych
Więcej osób otyłych w zamożnych społeczeństwach	Niższy odsetek osób otyłych w zamożnych społeczeństwach
Mniej rygorystyczne normy związane z seksem, mniejsza dyscyplina moralna	Bardziej rygorystyczne normy związane z seksem, większa dyscyplina moralna
Mniejsza ilość policjantów przypadających na 100 tys mieszkańców	Większa ilość policjantów przypadających na 100 tys mieszkańców
Przywiązanie do wolności słowa	Wolność słowa ma mniejsze znaczenie
Więcej optymizmu i pozytywnego nastawienia	Więcej postaw pesymistycznych i defetyzmu





Źródło: Geert Hofstede; Geert Jan Hofstede, Michael Minkov *Kultury i organizacje* Polskie Wyd. Ekonomiczne 2011

### **Krytyka teorii wymiarów kultury Geerta Hofstede:**

- Jest stosunkowo „stara” - świat zmienił się odkąd Geert Hofstede zapoczątkował i przeprowadził swoje badania – proklamowano wiele nowych państw, a globalizacja i współpraca międzynarodowa, łatwość podróżowania, itd. stopniowo zmieniają nastawienia i przekonania ludzi na całym świecie.
- Badania oparto na porównywaniu danych dla całych krajów i nie uwzględniając różnic regionalnych wewnątrz państw.
- Kraje wschodniej i centralnej Europy zostały pominięte w oryginalnych badaniach (IBM nie miał swoich placówek w krajach bloku komunistycznego)
- Próba badawcza obejmowała wyłącznie menadżerów średniego szczebla, co wzmacniało ich porównywalność, ale nie uwzględniało całych społeczeństw.
- Nie jest pozbawiona uprzedzeń kulturowych (perspektywa zachodnia)

### **Trzeba jednak pamiętać, że:**

- Hofstede był w stanie zebrać w spójną całość jedno z najbardziej wszechstronnie opracowanych narzędzi do analizowania różnic kulturowych pomiędzy społeczeństwami
- Jego praca stworzyła podstawę do rozwijania metodologii dyscypliny, inspirowała dalsze badania i wpłynęła na wielu uczonych zajmujących się naukami społecznymi.
- Hofstede nadal pracuje nad aktualizacją swoich wyników badań
- Narzędzie które pokazuje praktyczne zastosowanie teorii:

<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries>