



Теорія культурних вимірів Хофстеде

Дослідження міжкультурної структури



Загальні відомості

Дослідження Хофстеде є однією з найбільш амбітних спроб дослідити центральні, перехресні цінності або культурні стандарти на сьогоднішній день. У дослідженнях, які він спочатку провів у 1968 році за участю понад 116 000 співробітників IBM у 40 країнах, а потім були поширені у 72 країнах у 1972 році, доповнених спеціальними опитуваннями для Європи та Близького Сходу, Хофстеде визначив п'ять основних цінностей, які він назвав культурними вимірами:



Дистанція потужності

Культурний вимір «Дистанція влади» відображає ступінь, до якого менш впливові члени установ та організацій у країні очікують і приймають нерівний розподіл влади.

Наслідки нерівної влади в соціальній сфері відображаються, наприклад, в освіті (авторитарна освіта?) або в школі (участь учнів?).

Чи вважаєте ви, що отримуєте авторитарну освіту?

Наскільки студенти беруть участь у прийнятті рішень в університеті?



Дистанція потужності

- Основними критеріями, що характеризують суспільство як суспільство з високою або низькою дистанцією влади, є процес і сприйняття результатів прийняття рішень, незалежно від того, чи є вони автократичними/патріархальними або партисипативними. Характер цих процесів формує як готовність працівників висловлювати начальству іншу думку, так і готовність проявляти ініціативу, взаємини між батьками і дітьми, між вчителями і учнями, що впливає на різницю в оплаті праці.



Бар'єри на шляху включення в культури високої дистанції влади

- Страх висловлюватися
Підлеглі уникають викликів лідерам, пригнічуючи інновації.
- Надмірна залежність від авторитету: діяльність обмежена жорсткими ієрархіями.
Виключення маргіналізованих груп: Ті, хто має менше влади (наприклад, молодші, меншини), не беруться до уваги.



Бар'єри на шляху включення в культури з низькою енергетичною дистанцією

- Ризик неповаги: Надмірно недбале спілкування може образити колег, які перебувають на великій відстані.
Конфлікт через владу: Працівники з ієрархічних культур можуть чинити опір плоским структурам.



ІНДИВІДУАЛІЗМ VS. КОЛЕКТИВІЗМ

- Культурний вимір «Індивідуалізм – колективізм» вказує на ступінь, до якої люди в різних культурах керуються індивідуалістичними або колективістськими ідеями, наскільки вони цінують індивідуальну відповідальність і автономію над груповими обмеженнями колективу.
- В індивідуалістичних суспільствах люди більш пристосовані до прийняття на себе особистої відповідальності, і між індивідами існують відносно слабкі зв'язки (страх втрати самоповаги в разі порушення правил).
Колективістські суспільства надають великого значення ототожненню індивіда з «ми-групами» і сильному почуттю приналежності (страх виключення з групи, соціальні мережі формують ідентичність).



ІНДИВІДУАЛІЗМ VS. КОЛЕКТИВІЗМ

- Згідно з висновками Хофстеде, індивідуалізм, схоже, залежить від багатства, яке часто асоціюється з професійною мобільністю та кар'єрою. Комунікативні відмінності також пов'язані з ціннісними орієнтаціями: вербальне спілкування відіграє особливо важливу роль в індивідуалістичних культурах, мовчання вважається ненормальним або підозрілим; У колективістських країнах емоційно достатньою є проста спільність, комунікація необхідна лише тоді, коли потрібно обмінюватися інформацією.



ІНДИВІДУАЛІЗМ VS. Приклади КОЛЕКТИВІЗМУ

Індивідуалістичні культури (наприклад, США, Великобританія та ін.)

У цих місцях люди дійсно дбають про те, щоб у себе все було добре. Боси та компанії дають винагороди (наприклад, додаткові гроші, бонуси або похвалу) одній людині, коли ця людина чудово виконує свою роботу. Це все про МЕНЕ, МЕНЕ, МЕНЕ!

Приклад: якщо ви працюєте дуже старанно і продаєте купу речей, ваш начальник може дати вам великий бонус - тільки для вас, а не для ваших колег.



ІНДИВІДУАЛІЗМ VS. Приклади КОЛЕКТИВІЗМУ

Колективістські культури (наприклад, Японія, Китай тощо)
У цих місцях люди більше дбають про те, щоб команда працювала добре, а не лише про одну людину. Боси та компанії винагороджують всю групу, коли вони досягають успіху разом. Це все про МИ, МИ, МИ!

Приклад: якщо ваша команда завершує великий проект, усі можуть отримати вечірку, бонусний розподіл між ними або групову відпустку. Жодна людина не отримує всіх кредитів — вони спільні!



ІНДИВІДУАЛІЗМ VS. КОЛЕКТИВІЗМ

- **Чому це важливо?**

Тому що в деяких країнах люди дратуються, якщо ви нагороджуєте лише одну людину – вони вважають, що це несправедливо.

- В інших країнах люди очікують, що будуть винагороджені самі, якщо вони докладуть максимум зусиль. Тому компаніям потрібно бути обережними з тим, як вони роздають призи!

☐ Як би ви повідомили про успіх своїм колегам?



МАСКУЛІННІСТЬ vs. ЖІНОЧНІСТЬ

- У культурному вимірі «маскулінність – фемінність» Хофстеде розрізняє «жорстке» суспільство, орієнтоване на професійний успіх (робота важливіша за особисте життя) та матеріальне багатство (чоловіче), та «м'яке» суспільство, орієнтоване на людей та емоції (прагнення до рівності, солідарності, уваги до слабших, прагнення до компромісів та консенсусних рішень) (жіноче).



МАСКУЛІННІСТЬ VS. ЖІНОЧНІСТЬ

Приклади

Деякі країни діють більше як «круті хлопці» (чоловічі культури), тоді як інші діють більше як «холодні опікуни» (жіночі культури). Це впливає на те, як люди працюють, живуть і що вони цінують.



МАСКУЛІННІСТЬ VS. ЖІНОЧНІСТЬ

Приклади

Приклади країн: США, Японія, Німеччина

Девіз: «Працюй старанно, перемагай по-крупному або йди додому!»

Культура суєти – люди вихваляються тим, що працюють по 80 годин на тиждень.

Гроші та статус = успіх – Великі зарплати, оригінальні назви посад та «бути найкращим» мають найбільше значення.

Переможці проти переможених – Якщо ви не агресивні, ви залишаєтеся позаду.

Приклад: у США люди кажуть: «Спіть, коли ви мертві!» і прославляють вигорання.



МАСКУЛІННІСТЬ VS. ЖІНОЧНІСТЬ

Приклади

Приклади країн: Швеція, Норвегія, Нідерланди

Девіз: «Працюй, щоб жити, не живи, щоб працювати».

Скорочений робочий день – Швеція запровадила 6-годинний робочий день (така ж сама оплата, але більше вільного часу).

Відпустка та сімейний час – 5+ тижнів відпочинку на рік – це нормально.

Не соромно розслабитися – Успіх = бути щасливим, а не просто багатим.

Приклад: у Швеції рано йти з роботи, щоб насолодитися сонячним світлом, не ліниво — це розумно!



УНИКНЕННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ – ТОЛЕРАНТНІСТЬ ДО РИЗИКУ

- Культурний вимір «Уникнення невизначеності» відноситься до ступеня, до якого члени культури відчують загрозу від невідомих або невизначених ситуацій (наприклад, питання про стрес)

Високий індекс уникнення невизначеності має на увазі схильність до упередженості, жорстокості, нетерпимості і неприйняття невпорядкованих ситуацій, в той час як представники культури з низьким індексом реагують більш толерантно і спокійно.

УНИКНЕННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ - ТОЛЕРАНТНІСТЬ ДО РИЗИКУ - приклади

- Індекс уникнення невизначеності (UAI)= "Наскільки культура ненавидить сюрпризи"
Високі → UAI Суворі правила, опір змінам (наприклад, традиційна ділова практика Японії).
Низький рівень UAI → гнучкий, адаптивний (наприклад, менталітет Кремнієвої долини «швидко зазнає невдачі»).
- Менталітет fail fast: стратегія бізнесу та інновацій, яка заохочує швидкі експерименти, швидкі ітерації та ранні невдачі для прискорення навчання та вдосконалення продуктів чи ідей. Вона ґрунтується на гнучкій розробці, ощадливих стартапах і технологічній культурі Кремнієвої долини.



ДОВГОСТРОКОВІ vs. КОРОТКОСТРОКОВА ОРІЄНТАЦІЯ

- Цей вимір має на меті пояснити відмінності між азіатською та західною культурами
Наприклад, у короткостроково орієнтованих країнах важливий короткостроковий прибуток, пропаганда цінностей, пов'язаних з минулим і сьогоденням (повага до традицій), збереження обличчя, виконання соціальних зобов'язань
У довгостроково орієнтованих країнах наголошують на підготовці до майбутнього, наполегливості, ощадливості, переконанні, що традиції мають бути пристосовані, щоб вистояти.



ДОВГОСТРОКОВІ vs. КОРОТКОСТРОКОВА ОРІЄНТАЦІЯ

Приклади

Деякі країни грають у довгу гру (повільно та стабільно), тоді як інші хочуть швидких грошей

- Довготривалі культури = посадити дерево зараз, їсти плоди через 20 років.
- Короткострокові культури = Я хочу результат ЗАРАЗ



Посилання

- Hofstede, Geert (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.



КИЇВСЬКИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
KYIV MEDICAL UNIVERSITY
EST.1992

Karlshochschule
International University



MINISTRY
OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE



MINISTRY OF EDUCATION,
SCIENCE AND YOUTH OF GEORGIA



UNIVERSITY OF
PATRAS
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ



Redefining higher education in a digital context, while promoting a common, inclusive, and sustainable framework based on EU best practices and policy recommendations“



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.