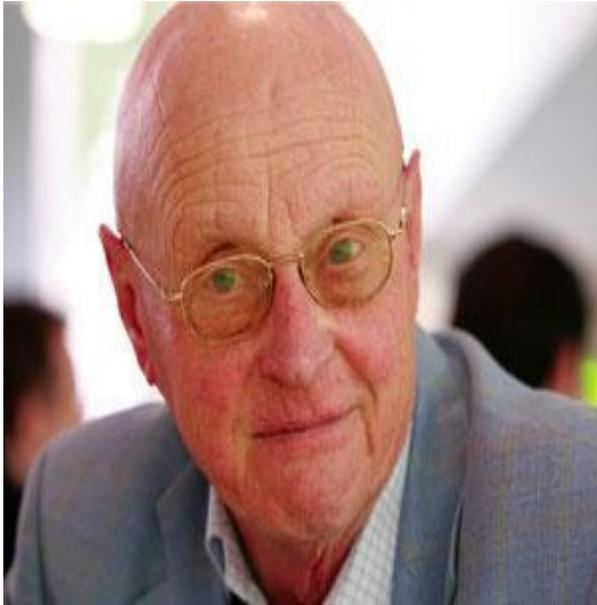
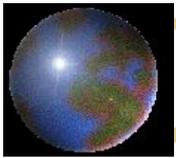


Дисциплина: Сравнительный менеджмент

Лекция 2. Концепция Г.Хофстеде

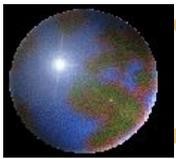
РАССКАЗОВА ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА, К.Э.Н.,
ДОЦЕНТ ВШТУБ СПбПУ



- ***Герт Хофстедде (Geert Hofstede)*** — голландский социопсихолог и антрополог, занимающийся изучением взаимодействия между культурами.

Удостоен множества наград за проведенные межкультурные исследования по всему миру.

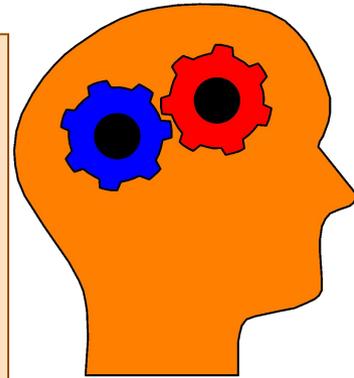
Одним из его наиболее значительных достижений является *разработка теории измерений культур*, предоставляющей систематическую основу для оценки различий между нациями и культурами.



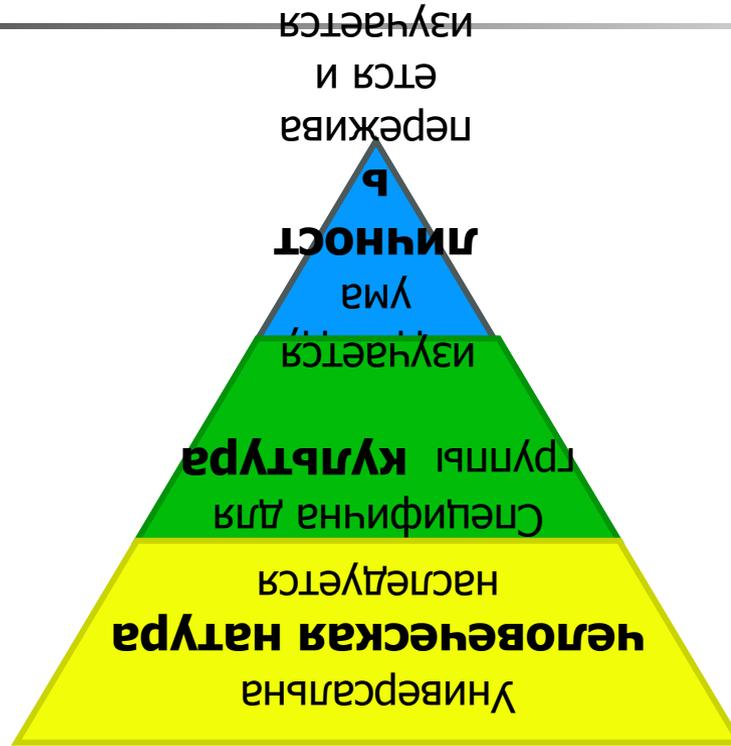
Теория и определения

“Культура – это коллективное ментальное программирование сознания, которое отличает членов одной группы от членов другой»

- **Конкретная ситуация** влияет на культурное восприятие и наоборот.
- Культура всегда **абстрактна и генерализирована.**
- **Индивид** всегда находится **под влиянием** своей культуры и опыта.



Три уровня ментального программирования человека



Догмат веры

и

краеугольный камень

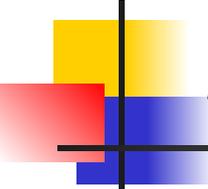
Кросс культурной этики гласит:

Плохих культур не бывает !

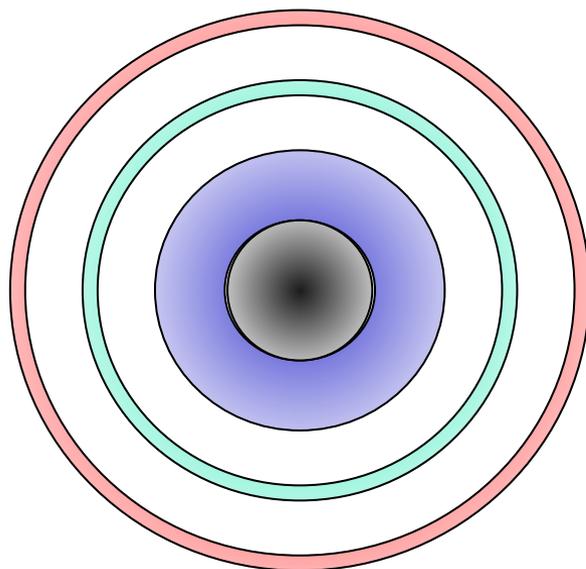
Бывают просто

разные культуры !





Луковичная диаграмма культуры



~~Ц~~
~~Р~~
~~Я~~
~~С~~
~~В~~
Л
Ы

4-х факторная модель Хофстеде

КласСика: (период: 1967-1973 гг.)

- 115 тыс. респондентов “IBM” в 75 странах;
- От «0» до «100». Ниже 50-и – тренд вниз. Выше – вверх.
- Культура – как луковица. Виден верхний слой (символы, ритуалы и т.п.). Ниже - иерархия ценностей;
- Ценности определяют нормы и практику поведения;
- Ценности закладываются в семье, в школе, на работе.

4-е параметра культуры:

- Коллективизм и индивидуализм;
- Дистанция власти (высокая и низкая);
- Мужественность и женственность;
- Избежание неопределенности (высокое и низкое).

КУЛЬТУРНЫЕ ИЗМЕРЕНИЯ ПО ХОФСТЕДЕ

Культурные измерения	Особенности
Дистанция власти / Power distance	В какой степени общество ожидает и принимает иерархию власти
Индивидуализм / Коллективизм	Что стоит в центре общества - индивид или группа
Мужественность / Женственность	Какие ценности преобладают в обществе : жесткие (материальный успех) или мягкие (равенство)
Избежание неопределенности	В какой степени люди боятся неопределенности, нестабильных ролей и стараются избежать таких ситуаций

1. Индивидуализм и коллективизм.

Мы воспринимаем себя как индивидуальность
или как часть группы?

В культурах с высокой степенью индивидуализма:

- **Люди** откровенно высказывают критические замечания;
- Продвижение по службе связаны с достоинствами работника;
- Ориентация на цель/задачу, а не на личность;
- Доминирует ценность **ЛИЧНОГО** успеха и карьеры.

Кроме того обычно:

- Средний класс составляет солидную прослойку;
- Высокий уровень свободы печати.

1. Семья, школа, работа

Индивидуализм

СЕМЬЯ

- Воспитание в духе «Я»;
- Уважение к личному мнению;
- Обязательства по отношению к самому себе:
 - *собственные интересы;*
 - *собственное мнение;*
 - *чувство вины за проступки.*

ШКОЛА

- Обучение в течение всей жизни;
- Учат - как учиться.

РАБОТА

- Универсальность этики и закона;
- К «другим» бережное отношение, они – ресурсы;
- Цель – выше личных отношений;
- Отношения босс-работник носят рациональный характер.

Коллективизм

СЕМЬЯ

- Воспитание в духе «мы»;
- Мнение/интересы семьи важнее личных;
- Обязательства по отношению к семье и ее членам:
 - *гармония интересов;*
 - *уважение к общей позиции;*
 - *чувство стыда за проступки.*

ШКОЛА

- Учиться надо в молодости;
- Учат – как что-то делать.

РАБОТА

- «Конкретность» истины; «мы» и «они» - двойной стандарт;
- «Другие», «они» - не заботят;
- Отношение выше цели;
- Отношение босс-работник – на принципах морали и нравственности.

Ориентация на цель или личность (doing/being)

ЦЕЛЬ

- Оценка людей по тому, что добились (на работе)
- Вначале бизнес, отношения потом
- Отношения с коллегами по работе деловые
- Вначале работа, потом семья и отдых (развлечения)
- Легко знакомятся, но знакомство не переходит в дружбу
- Формализация найма (по резюме или тестам)
- Живут ради работы: работа первична
- Трудолюбие, способности, успех – критерий оценки

ЛИЧНОСТЬ

- Важно какой человек (важнее, чем профессионализм)
- Вначале отношения, доверие
- Отношения перерастают в неформальные контакты
- Вначале семья и отдых (развлечения): «Работа не волк...»
- Принимают новых знакомых в свой круг тяжело и постепенно;
- Наем через знакомых и друзей, «по блату»
- Душа и жизнь важнее работы и не тождественны им
- Душевность и доброта/верность друзьям – критерий оценки

ИНДИВИДУАЛИЗМ / КОЛЛЕКТИВИЗМ: СТРАНЫ

ИНДИВИДУАЛИЗМ

- США
- Великобритания
- Нидерланды
- Франция
- Ирландия
- **Норвегия** 
- Германия
- Люксембург



КОЛЛЕКТИВИЗМ

- Литва
- **Россия** 
- Мексика
- Бывш. Югославия

2. Дистанция власти.

Степень неравенства при распределении власти в организации и обществе, которая воспринимается членами общества КАК НОРМАЛЬНАЯ и сама собой разумеющаяся.

В культурах с высокой дистанцией власти:

- **Сотрудники** предпочитают открыто не выражать несогласие с мнением начальства;
- Наиболее распространен автократический характер власти;
- Подчиненные **ОЖИДАЮТ**, что им скажут, что надо делать;
- Идеальный руководитель либо автократ, либо должен выступать в роли своего рода «отца семейства»;
- Разрыв в оплате труда сотрудников **МОЖЕТ** превышать **20-и** кратный уровень;
- Наличие у руководителей привилегий распространено и воспринимается как нормальное.

2. Семья, школа, работа

«Низкая» дистанция власти

СЕМЬЯ

- Дети должны иметь мнение, характер, развивать инициативу;
- Отношение с родителями «на равных»;

ШКОЛА

- Центральная фигура – учащийся;
- Обучение – самостоятельный процесс познания.

РАБОТА

- Иерархия – ролевое неравенство (временное) для удобства управления;
- С подчиненными консультируются;
- Идеальный босс–демократ, грамотный, имеющий доступ к ресурсам (resourceful).

«Высокая» дистанция власти

СЕМЬЯ

- Дети должны слушаться родителей, развивать послушание;
- Почтительное отношение к родителям.

ШКОЛА

- В обучении центральная фигура – учитель («гуру»);
- Обучение – восприятие его мудрости.

РАБОТА

- Иерархия – естественное, постоянно существующее неравенство;
- Подчиненным говорят, что надо делать;
- Идеальный босс – автократ со связями, доброжелательный и великодушный.

ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ : СТРАНЫ

БОЛЬШАЯ

- Россия 
- Мексика
- Китай
- Сингапур
- Вьетнам
- Франция
- Таиланд



МАЛАЯ

- Люксембург
- США
- Нидерланды
- Германия
- Великобритания
- Норвегия 
- Ирландия

3. Мужественность и женственность.

«МУЖЕСТВЕННОСТЬ» - это приверженность таким ценностям как рекорды, героизм, целеустремленность, успех и т.д.

«ЖЕНСТВЕННОСТЬ» - приверженность таким ценностям как выстраивание ровных отношений, склонность к компромиссам, скромность, забота о ближнем, уют, качество жизни и т.д.

В культурах с высокой степенью мужественности:

- Карьера и материальное благополучие – основные показатели успеха;
- «Настоящими мужчинами» называют людей амбициозных, решительных и жестких;
- Фактически люди живут во имя работы;
- Хороший руководитель должен сам решать все основные вопросы;
- Основной метод разрешения конфликтов – силовой;

3. Семья, школа, работа

Женственность

СЕМЬЯ

- Акцент на отношения;
- Солидарность;
- Компромисс и переговоры как метод решения конфликтов.

ШКОЛА

- Ориентация на среднего;
- Цель – социальная адаптация;
- Результаты учебы не очень важны.

РАБОТА

- Над напористостью и асертивностью подтрунивают и подсмеиваются;
- Ценится скромность в самооценке (*принцип – “undersell yourself”*);
- Акцент на качество жизни;
- Взвешенность в словах и поступках приветствуются.

Мужественность

СЕМЬЯ

- Акцент на достижения;
- Соревновательность;
- Разрешение конфликтов силовыми методами.

ШКОЛА

- Ориентация на лучшего;
- Цель – академические успехи;
- Плохая учеба, отчисление – позор, крушение надежд, катастрофа.

РАБОТА

- Напористость и самоуверенность приветствуются;
- Ценится умение себя подать (*принцип – “oversell yourself”*);
- Акцент на карьеру, достижения;
- Решительность в словах и поступках приветствуются.

ЖЕСТКИЕ / МЯГКИЕ ЦЕННОСТИ: СТРАНЫ

ЖЕСТКИЕ

- Мексика
- Ирландия
- Великобритания
- **Россия** 
- Китай
- Германия
- США
- Люксембург
- Сингапур

МЯГКИЕ

- Литва
- Бывш. Югославия
- Нидерланды
- **Норвегия** 



4. Избежание неопределенности.

Степень неопределенности, двусмысленности, которую в данной культуре воспринимают как нормальную, и при которой члены общества чувствуют себя комфортно.

В культурах с высокой степенью избежания неопределенности:

- *Обществу присущи напряженность, пессимистические ожидания, беспокойство;*
- *Проявление агрессивности и эмоций на работе и в быту – нормальное явление;*
- *Люди испытывают потребность в четких правилах поведения и формализации отношений. При этом правила часто нарушаются;*
- *Люди склонны больше полагаться на мнение «специалистов и экспертов», чем на здравый смысл.*

- *Типичным является негативно-критическое восприятие власти.*
- *Часты проявления национализма и раздражения против нацменьшинств.*
- *Типично недоверие к молодежи и привязка карьеры к возрасту.*

4. Семья, школа, работа

Низкая степень избежания неопределенности

СЕМЬЯ

- Непривычное любопытно;
- Расслабленность, добродушие, низкие стрессы;
- Демонстрация эмоций и агрессии недопустима.

В ШКОЛЕ учащимся комфортно ПРИ:

- Неструктурированных программах;
- Нечетко поставленных целях;
- Недетализированных заданиях;
- Работе без ясного расписания;
- Когда учитель говорит: «я не знаю».

РАБОТА

- Нелюбовь к правилам (устным и письменным);
- Нелюбовь к стандартам и формализации.

Высокая степень избежания неопределенности

СЕМЬЯ

- Непривычное опасно;
- Высокая стрессовость, уровень беспокойства и тревоги;
- Демонстрация эмоций и агрессии нормальны.

В ШКОЛЕ учащимся комфортно ПРИ:

- Жестко структурированных программах;
- Четких целях и задачах;
- Детальных заданиях;
- Всеобъемлющем расписании;
- Когда учитель (гуру) «знает все».

РАБОТА

- Эмоциональная потребность в правилах (письменных и устных);
- Вера в стандарты, потребность в формализации.

ИЗБЕЖАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: СТРАНЫ

СИЛЬНОЕ ЖЕЛАНИЕ ИЗБЕЖАТЬ - СЛАБОЕ ЖЕЛАНИЕ ИЗБЕЖАТЬ

- Россия 
- Быв. Югославия
- Франция
- Мексика
- Китай

- Норвегия 
- США
- Великобритания
- Ирландия
- Вьетнам
- Сингапур



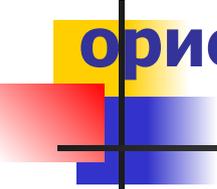
	Россия	Норвегия
Дистанция власти	93 Огромный разрыв между степенью влиятельности, важность символов статуса. Поведение отражает и подчеркивает состоятельность; руководство сверху вниз, обеспечение четких мандатов для любой задачи	31 Иерархия только для удобства, равные права, начальники доступны, коучинг - лидер, возможности, менеджеры рассчитывают на опыт членов команды.
Индивидуализм/ Коллективизм	39 Семья, друзья и нередко соседи чрезвычайно важны для решения проблем повседневной жизни. Отношения имеют решающее значение в получении информации или успешных переговоров.	69 «Я» является важным, личное мнение ценится. Право на частную жизнь, четкие границы между работой и личной жизнью, рабочая мобильность, карьера
Мужественность/ Женственность	36 россияне на рабочем месте, а также при встрече с незнакомцем, занижают свои личные достижения, вклад или их объем. Говорят скромно о себе и ученых, исследователях. Чаще всего ожидается иметь очень скромный уровень жизни. Доминант поведение может быть принят от босса, но не ценится среди сотрудников	8 Мягкие аспекты культуры, выравнивание с другими, консенсус, сотрудничество и сочувствие к слабым. стремление быть лучше, чем другие не поощряется ни социально, ни материально. Социальная солидарность, важно, работать, чтобы жить и делать все возможное. Стимулы, как свободное время и гибкость являются предпочтительными. Саморазвитие, акцент делается на благосостояние, статус не показывается.
Избежание неопределенности	95 Контекст и справочная информация, формальный стиль взаимодействия с чужими людьми, чувство угрозы в неоднозначных ситуациях	50 не указывает на предпочтение

**Параметр 5 - Долгосрочная
ориентация (или стратегическое
мышление)**

краткосрочная или долгосрочная ориентация на будущее; ориентированность на решение стратегических, долгосрочных целей, желание заглядывать в будущее.

В 1991 г. вместе с Майклом Харрисом Бондом был проведен опрос по данному показателю среди студентов из 23 стран.

Конфуцианский динамизм – долгосрочная / краткосрочная ориентированность



- *Долгосрочные культуры* ориентированы на будущее, поощряют настойчивость в достижении целей, расчетливость или экономность (страны Юго-Восточной Азии).
- *Краткосрочные культуры* ориентированы на прошлое, привержены традициям, сохранению стабильности, выполнению социальных обязательств (страны Европа).

Параметр 6 - Допущение

по сути является *мерой счастья*; степень удовлетворения простых радостей жизни.

Общества с *высокими показателями допущения* определяется как позволяющие относительно свободное удовлетворение основных и естественных человеческих желаний, связанных с наслаждением жизнью и получением удовольствий. *«Допускающие» общества* осознают собственный контроль над своей жизнью и эмоциями.

Общества с *низкими показателями допущения* характеризуются как «общества, которые контролирует удовлетворение потребностей и регулирует его с помощью строгих социальных норм». *«Сдержанные» общества*

• Россия: измерения по Г. Хофстеде

(данные с сайта <https://www.hofstede-insights.com>)

- Индивидуализм: 39%
- Дистанция власти: 93%
- Избегание неопределенности: 95%
- Маскулинность: 36%
- Долгосрочность ориентации: 81%
- Снисходительность: 20%

ЕЩЕ РАЗ О ТОМ ЖЕ

