

Introduktion til Gert Hofstede's 4 første dimensioner.

Geert Hofstede var en kendt hollandsk antropolog og kulturforsker. Han er en af de mest kendte indenfor området. Bl.a. er han kendt for en række dimensioner, som kan bruges til at identificere forskelle mellem kulturer. Der er i alt 6 dimensioner men denne introduktion ser kun på de første fire originale dimensioner.

Der er mange forskellige fremstillinger af Hofstede teorier og denne er baseret på "Fornyet fokus på kultur" af Anne Skaarup Rasmussen, Systime.

1. Magtdistance.

I denne dimension udtrykkes, i hvilken grad et samfunds medlemmer accepterer magtforskelle i f.eks. skoler, samfund, virksomheder og familie. Mennesker i kulturer med stor magtdistance accepterer en hierarkisk samfundsorden, hvor enhver har sin rette plads. Mennesker i kulturer med lille magtdistance prøver at minimere magtforskelle og forventer, at reelle forskelle retfærdiggøres.

I kulturer med stor magtdistance vil der være tendens til mere centraliserede organisationsstrukturer med mere kontrol. Ledelsesstilen er autoritær og reflekterer en tendens hos børn til at være afhængige af deres forældre og elever af deres lærere. En god leder forventes at være som en god forælder og såvel leder som medarbejder er godt tilpas med at befinde sig på forskellige trin i hierarkiet.

I kulturer med lille magtdistance opfordrer forældre og lærere mere til uafhængighed hos børn og elever, og denne holdning afspejles i virksomheder, hvor en god leder rådfører sig med sine underordnede, som også gerne må være uenige med lederen. Det er i orden for ledere af denne type at indrømme, at de ikke er alvidende, og at de søger råd hos medarbejderne.

Når du læser nedenstående karakteristika, kan du tænke over, hvor du mener Danmark hører til og om du kender eller har oplevet en kultur, der er anderledes end Danmark, når det gælder magtdistance.

Kulturkarakteristika for kulturer med lille/stor magtdistance

Lille magtdistance	Stor magtdistance
Ulighed mellem mennesker bør reduceres til et minimum	Ulighed mellem mennesker forventes og ønskes
Forældre behandler børnene som jævnbyrdige	Forældre lærer børnene lydighed
Børn behandler forældrene som jævnbyrdige	Børn behandler forældrene med respekt
Lærere forventer, at elever tager initiativ i klassen	Lærere forventes at tage alt initiativ i klassen
Lærere er eksperter, der videregiver upersonlige sandheder	Lærere er guruer, der videregiver personlig visdom
Elever behandler lærere som jævnbyrdige	Elever behandler lærerne med respekt
Decentralisering er udbredt	Centralisering er udbredt
Små lønforskelle mellem en organisations top og bund	Store lønforskelle mellem organisationens top og bund
Underordnede forventer at blive taget med på råd	Underordnede forventer at få at vide, hvad de skal gøre
Den ideelle chef er en snarrådig demokrat	Den ideelle chef er en velvillig autokrat eller en god fader

Lille magtdistance	Stor magtdistance
Privilegier og statussymboler er ikke velsete	Privilegier og statussymboler både forventes og er udbredte
Evner, velstand, magt og status behøver ikke at stemme overens	Evner, velstand, magt og status bør stemme overens
Middelklassen er stor	Middelklassen er lille
Alle skal have lige rettigheder	Den magtfulde har privilegier
Magtfulde personer forsøger at virke mindre magtfulde, end de er	Magtfulde personer forsøger at virke så magtfulde som muligt
Magt er baseret på formel position, ekspertise og evne til at belønne	Magt er baseret på familie eller venner, karisma og evne til at anvende magt
Det politiske system ændres ved, at regeringen udskiftes (evolution)	Det politiske system ændres ved, at personerne i toppen udskiftes (revolution)
Indenrigspolitisk er voldsanvendelse sjælden	Indenrigspolitiske konflikter fører ofte til uroligheder
Pluralistiske regeringer baseret på udfaldet af flertalsafgørelser	Autokratiske eller oligarkiske regeringer baseret på selvsupplering
Det politiske spektrum fremviser et stærkt centrum med svage højre- og venstreorienterede fløje	Det politiske spektrum – hvis det ellers får lov at ytre sig – fremviser et svagt centrum og stærke højre- og venstreorienterede fløje
Små indkomstforskelle i samfundet reduceres yderligere gennem skattesystemet	Små indkomstforskelle i samfundet forøges yderligere gennem skattesystemet
De fremherskende religioner og filosofiske systemer lægger vægt på lighed	De fremherskende religioner og filosofiske systemer lægger vægt på hierarki og lagdeling
De fremherskende politiske ideologier lægger vægt på og praktiserer politisk magtdeling	De fremherskende politiske ideologier lægger vægt på og praktiserer magtkamp
De i samfundet hjemmehørende ledelsesteorier fokuserer på de ansattes rolle	De i samfundet hjemmehørende ledelsesteorier fokuserer på ledernes rolle

I en virksomhedsorganisation manifesteres magtdistanceforholdet på forskellig vis. Med hensyn til *centralisering* af magten er denne lav i kulturer med en lille magtdistance og høj i kulturer med stor magtdistance.

Hvad angår *organisationsstruktur*, er den flad i kulturer med en lille magtdistance og højere i kulturer med stor magtdistance.

Med hensyn til *lønforskelle* er der tendens til, at de er mindre i kulturer med lille magtdistance end i kulturer med stor magtdistance.

Statussymboler spiller en mindre rolle i kulturer med en lille magtdistance end i kulturer med en stor magtdistance.

2. Kollektivism/individualisme

I et kollektivistisk samfund sættes kollektivet over individet, mens det enkelte menneske er grundlaget for al menneskelig interaktion i et individualistisk samfund. Dimensionen angiver således, hvorledes individuelle behov prioriteres i forhold til kollektivet, og hvorledes dette kommer til udtryk i forskellige kulturer.

I en individualistisk kultur forventes det enkelte individ at tage vare på sig selv og sin nærmeste familie, som typisk omfatter forældre og børn. I en kollektivistisk kultur derimod forventes det enkelte menneske at give afkald på noget af sin uafhængighed til fordel for loyalitet mod kollektivet, der typisk er kernefamilien samt bedsteforældre, tanter, onkler, fætre, kusiner osv., som så til gengæld yder individet støtte og beskyttelse.

Forskellene på individualistiske og kollektive kulturer har stor betydning for forholdene i virksomheder. Hvordan defineres f.eks. succes? Er det noget den enkelte medarbejder har – eller gruppen? Motiveres medarbejderne af personlige behov eller behovet for at tilhøre en fasttømret gruppe, hvor medlemmerne yder hinanden gensidig støtte?

I kollektivistiske/gruppeorienterede kulturer f.eks. den japanske er der stor fokus på skamfølelsen. Her vægtes forholdet til gruppen højere end jeg-følelsen, og hvis man gør noget, der strider mod gruppens forventninger, taber man ansigt og bringer skam over gruppen, hvilket kan have fatale følger for det enkelte individ. Dette ses f.eks. i forbindelse med det store antal selvmord blandt unge i det japanske samfund, hvis de ikke får de forventede karakterer i skolen.

Når du læser nedenstående karakteristika, kan du tænke over, hvor du mener Danmark hører til og om du kender eller har oplevet en kultur, der er anderledes end Danmark, når det gælder kollektivism/individualisme.

Kulturkarakteristika for kollektivistiske og individualistiske kulturer.

Kollektivistisk	Individualistisk
Mennesker fødes ind i udvidede familier eller andre grupper, der beskytter dem til gengæld for loyalitet	Alle opdrages til kun at sørge for sig selv og sine nærmeste (kerne-)familie
Identitet har basis i det sociale netværk, man tilhører	Identitet har basis i den enkelte
Børn lærer at tænke i vi-form	Børn lærer at tænke i jeg-form
Harmoni bør altid opretholdes, og direkte konfrontationer undgås	At sige sin mening er kendetegnende for et ærligt menneske
Overtrædelser fører til skamfølelse, og at man selv og gruppen taber ansigt	Overtrædelser fører til skyldfølelse og tab af selvrespekt
Formålet med uddannelse er at lære, hvordan man gør	Formålet med uddannelse er at lære, hvordan man tilegner sig viden
Eksamensbeviser giver adgang til grupper med højere status	Eksamensbeviser forøger den økonomiske værdi og/eller selvrespekten
Forholdet arbejdsgiver-ansat opfattes i moralsk betydning som en familiær forbindelse	Forholdet arbejdsgiver-ansat er en kontrakt, der antages at være baseret på gensidige fordele
Ved ansættelser og forfremmelser tages den ansattes egen gruppe med i betragtning	Ansættelser og forfremmelser antages udelukkende at være baseret på færdigheder og regler
Ledelse er ledelse af grupper	Ledelse er ledelse af enkeltindivider
Kollektive interesser går forud for egeninteresser	Egeninteresser går forud for kollektive interesser

Kollektivistisk	Individualistisk
Gruppe(r) griber ind i privatlivet	Enhver har ret til et privatliv
Holdninger er forudbestemt af gruppemedlemsskabet	Det forventes, at enhver har en personlig holdning
Love og rettigheder varierer med gruppen	Love og rettigheder antages at være de samme for alle
Staten har en dominerende rolle i det økonomiske system	Staten har en tilbageholdende rolle i det økonomiske system
Økonomien er baseret på kollektive interesser	Økonomien er baseret på individuelle interesser
Politisk magt udøves af interessegrupper	Politisk magt udøves af vælgerne
Pressen kontrolleres af staten	Pressefrihed
Ideologier om lighed går forud for ideologier om individets frihed	Ideologier om individets frihed går forud for ideologier om lighed
Harmoni og konsensus er de endelige mål	Den enkeltes selvrealisering er det endelige mål

I sammenhæng med virksomhedsorganisation varetages *karriereplanlægning* i kollektivistiske kulturer typisk af kollektivet, medens den i individualistiske kulturer er et anliggende for den enkelte.

I kollektivistiske kulturer er det, som *motiverer* medarbejdere, at kollektivet har succes, medens en person fra en individualistisk kultur snarere har selvrealisation som motiv.

Det er i øvrigt karakteristisk for kollektivistiske kulturer, at de *prioriterer* personlige relationer højt i forhold til individualistiske kulturer, som lægger mere vægt på at løse den forhåndenværende opgave. Det er således, at kollektivistiske kulturer i *kommunikationssituationer* lægger mere vægt på at bevare harmoni og ikke at tabe ansigt end at være åben og direkte. Kollektive kulturer er endvidere mere tilbøjelige til at undgå *konflikter* end individualistiske kulturer.

3. Struktureringsbehov

Ifølge Hofstede ønsker nogle kulturer at minimere den usikkerhed, der er forbundet med at eksistere som menneske, og de søger at gøre dette ved at skabe mange formelle regler og procedurer. Hofstede siger, at mennesker, der indretter deres samfund på denne måde, har et stort strukturingsbehov.

Kulturer med stort strukturingsbehov - også kaldet en stor usikkerhedsundvigelse - føler sig truet af tilværelsens usikkerhed og har tendens til at have en tro og nogle institutioner, som lover dem sikkerhed og beskyttelse mod denne usikkerhed. De er mindre tolerante over for mennesker, som tror på noget andet end de selv, og som har en anderledes adfærd, og de har flere skrevne og uskrevne regler, ritualer og koder end kulturer med et lille strukturingsbehov.

Kulturer med et lille strukturingsbehov tager mere afslappet på tilværelsens usikkerhed og er mere villige til at tage risici, og de har en tendens til mere at agere på baggrund af, om noget er hensigtsmæssigt end på baggrund af principper.

I kulturer med stort strukturingsbehov er det vigtigt at følge de accepterede regler om, f.eks. hvordan man klæder sig, kommunikerer, holder møder og skriver rapporter. I kulturer med lille strukturingsbehov er disse regler mindre vigtige.

Når du læser nedenstående karakteristika, kan du tænke over, hvor du mener Danmark hører til og om du kender eller har oplevet en kultur, der er anderledes end Danmark, når det gælder strukturingsbehov.

Kulturkarakteristika for kulturer med lille og stort strukturingsbehov.

Lille strukturingsbehov	Stort strukturingsbehov
Få og generelle love og regler	Mange og udførlige love og regler
Hvis regler ikke kan overholdes, bør de ændres	Hvis regler ikke kan overholdes, er vi syndere og bør angre
Borgerprotest er acceptabelt	Borgerprotest bør undertrykkes
Borgere er positive over for institutioner	Borgere er negative over for institutioner
Embedsmænd er positive over for den politiske proces	Embedsmænd er negative over for den politiske proces
Tolerance, mådehold	Konservatisme, ekstremisme, lov og orden
Positive holdninger over for unge mennesker	Negative holdninger over for unge mennesker
Regionalisme, internationalisme, forsøg på at integrere minoriteter	Nationalisme, fremmedhad, undertrykkelse af minoriteter
Tro på generalister og sund fornuft	Tro på specialister og specialisering
Mange sygeplejersker, få læger	Mange læger, få sygeplejersker
En gruppes sandhed bør ikke påtvinges andre	Der er kun én sandhed, og den har vi
Menneskerettigheder: Ingen bør forfølges på grund af sin tro	Religiøs, politisk og ideologisk fundamentalisme og intolerance
Videnskabelige modstandere kan være personlige venner	Videnskabelige modstandere kan ikke være personlige venner
Usikkerhed er et normalt træk, og man tager dagen, som den kommer	Usikkerhed som en fast bestanddel af livet opfattes som en stadig trussel
Stressniveauet er lavt; subjektiv følelse af velvære	Stressniveauet er højt, subjektiv følelse af angst
Aggressioner og følelser bør ikke vises	Aggressioner og følelse kan komme til udtryk på rette tid og sted

Lille struktureringsbehov	Stort struktureringsbehov
Veltilpas i tvetydige situationer og ved ukendte risici	Accept af kendte risici, frygt for tvetydige situationer og ukendte risici
Det, der er anderledes, er sjovt	Det, der er anderledes, er farligt
Studerende er veltilpasse ved undervisningssituationer uden begrænsninger og optaget af gode diskussioner	Studerende er veltilpasse i strukturerede undervisningssituationer og optaget af det rette svar
Lærere har lov at sige: "Det ved jeg ikke"	Det forventes, at lærere har alle svarene
Der bør ikke være flere regler end strengt nødvendigt	Emotionelt behov for regler, selvom de aldrig vil fungere
Tid er en ramme at orientere sig indenfor	Tid er penge
Har det godt ved at være doven, arbejder hårdt, når det er nødvendigt	Emotionelt behov for at have travlt, indre trang til at arbejde hårdt
Præcision og punktlighed skal læres	Præcision og punktlighed kommer af sig selv
Tolerance over for afvigende og nyskabende ideer og adfærd	Undertrykkelse af afvigende ideer og adfærd, modstand mod fornyelse
Motiveres af præstation og anseelse eller tilhørsforhold	Motiveret af sikkerhed og anseelse eller tilhørsforhold

I virksomhedssammenhæng giver forskelle i struktureringsbehov sig for eksempel udslag i, hvor mange skrevne og uskrevne *regler* den enkelte virksomhed har. Kulturer med stort struktureringsbehov har mange regler, medens kulturer med lille struktureringsbehov har få.

Erfaring værdsættes meget i begge kulturer. I kulturer med stort struktureringsbehov er det specialisterfaring eller specialistviden, der er i højsædet, medens det i kulturer med lille struktureringsbehov er generalisterfaring eller generalistviden, der prioriteres højt.

4. Feminine og maskuline kulturer

I nogle kulturer er mænd meget sikre på sig selv, konkurrenceprægede og dominerende, og kvinder er typisk mere omsorgsfulde, opdragende og beskedne. Sådanne kulturer er typisk præget af mændenes normer og værdier, og de kaldes derfor maskuline kulturer. De har en tro på, at den stærkeste skal vinde. Det enkelte individ stræber efter at nå personlige resultater og forventer at blive belønnet for dem.

I andre kulturer er forskellen på mænd og kvinder meget mindre, og der kan mændene påtage sig rollen som den mere beskedne og omsorgsfulde person, som lægger mere vægt på personlige relationer end karriere. Disse kulturer kaldes feminine kulturer, fordi alle kulturens medlemmer prioriterer livskvalitet højt, ligesom de har sympati for de svageste i samfundet.

I feminine kulturer er solidaritet vigtig, og de stærke hjælper de svage.

Når du læser nedenstående karakteristika, kan du tænke over, hvor du mener Danmark hører til og om du kender eller har oplevet en kultur, der er anderledes end Danmark, når det gælder struktureringsbehov.

Kulturkarakteristika for feminine og maskuline kulturer.

Feminine	Maskuline
Dominerende værdier i samfundet er omsorg for andre og vedligeholdelse	Dominerende værdier i samfundet er materiel succes og fremskridt
Mennesker og nære forhold er vigtige	Penge og ejendele er vigtige
Alle forventes at være beskedne	Mænd forventes at være selvhævdende, ambitiøse og hårde
Både mænd og kvinder har lov til at være følsomme og tage sig af medmenneskelige forhold	Kvinder forventes at være følsomme og tage sig af medmenneskelige forhold
I familien beskæftiger både fædre og mødre sig med kendsgerninger og følelser	I familien beskæftiger fædre sig med kendsgerninger og mødre sig med følelser
Både drenge og piger har lov til at græde, men ingen af dem bør slås	Piger græder, det gør drenge ikke; drenge slår igen, når de bliver angrebet, piger slås ikke
Sympati for den svage	Sympati med den stærke
Gennemsnitseleven er normen	Den bedste elev er normen
At dumpe i skolen er af mindre betydning	At dumpe i skolen er en katastrofe
Venlighed fra læreres side påskønnes	Faglig dygtighed hos lærere påskønnes
Drenge og piger studerer de samme fag	Drenge og piger studerer forskellige fag
Man arbejder for at leve	Man lever for at arbejde
Ledere anvender intuition og stræber efter konsensus	Ledere forventes at være beslutsomme og bevidste
Vægten lægges på lighed, solidaritet og kvalitet	Vægten lægges på ret og rimelighed, konkurrence i arbejdslivet
Konflikter løses ved kompromis og forhandlinger	Konflikter løses ved kamp
Velfærd er et samfundsideal	Præstation er samfundsidealet
De trængende skal hjælpes	Den stærke skal støttes
Tolerant samfund	Korrigerende samfund
Lille og langsom er smukt	Stor og hurtig er smuk
Bevarelse af miljøet skal have højeste prioritet	Fortsat økonomisk vækst skal have højeste prioritet

Feminine	Maskuline
Regeringen anvender en forholdsvis stor del af statsfinanserne på udviklingsbistand til fattige lande	Regeringen anvender en forholdsvis lille del af statsfinanserne på udviklingsbistand til fattige lande
Regeringen anvender en forholdsvis lille del af statsfinanserne på oprustning	Regeringen anvender en forholdsvis stor del af statsfinanserne til oprustning
Internationale konflikter bør løses ved forhandlinger og kompromis	Internationale konflikter bør løses ved magtmidler
Et forholdsvis stort antal kvinder vælges til politiske poster	Et forholdsvis lille antal kvinder bliver valgt til politiske poster

Forholdet mellem mennesker i maskuline kulturer er meget konkurrencebetonet, medens feminine kulturer lægger vægt på, at man støtter hinanden.

I *konfliktsituationer* er der i feminine kulturer tendens til at søge kompromiser, medens det i maskuline kulturer mere er et spørgsmål om tab eller vind.

I modsætning til feminine kulturer prioriteres *karriere* meget højt i maskuline kulturer, hvor *kønsrollerne* ligeledes er mere traditionelle end i feminine kulturer.

5. Indeks over Hofstedes 4 værdidimensioner

Af følgende indeks ses en oversigt over en række udvalgte landes indplacering ud fra Geert Hofstedes fire mest kendte værdidimensioner.

I den øverste tredjedel i indekset ses lande med en høj grad af magtdistance, individualisme, struktureringsbehov og maskulinitet repræsenteret. I den nederste tredjedel ses lande med den laveste grad af magtdistance, individualisme, struktureringsbehov og maskulinitet repræsenteret.

	Magtdistance	Individualisme/ kollektiv	Strukturerings- behov	Maskulin/ feminin
Øverste tredjedel	Arabiske lande	USA	Grækenland	Japan
	Kina	Storbritannien	Portugal	Italien
	Indien	Holland	Belgien	Irland
	Frankrig	Italien	Japan	Storbritannien
	Tyrkiet	Belgien	Frankrig	Tyskland
		Danmark	Spanien	Kina
		Sverige	Tyrkiet	USA
		Frankrig		Grækenland
		Irland		
		Norge		
	Tyskland			
Midterste tredjedel	Belgien	Spanien	Italien	Indien
	Portugal	Indien	Arabiske lande	Belgien
	Grækenland	Japan	Tyskland	Arabiske lande
	Spanien	Arabiske lande	Holland	Tyrkiet
	Japan	Tyrkiet	Norge	
	Italien	Grækenland		
		Portugal		
Nederste tredjedel	USA	Kina	USA	Frankrig
	Holland		Indien	Spanien
	Tyskland		Storbritannien	Portugal
	Storbritannien		Irland	Danmark
	Norge		Kina	Holland
	Sverige		Sverige	Norge
	Irland		Danmark	Sverige
	Danmark			

6. Yderligere information

På <https://geerthofstede.com/> kan du både læse mere og se flere videoer med Geert Hofstede, hvor han selv fortæller om kultur og de forskellige dimensioner. Han taler et godt, roligt og enkelt engelsk så videoerne er let tilgængelige.

På <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> kan du sammenligne flere forskellige lande. Som altid med sådanne sammenligninger er det ikke eksakt videnskab men mere et udtryk for forskelle/ligheder.

Dette værktøj er rigtig godt, når du skal sammenligne en anden kultur med den danske.