

Хофстеде Г. (Маастрихт, Нидерланды)

МОДЕЛЬ ХОФСТЕДЕ В КОНТЕКСТЕ:

ПАРАМЕТРЫ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУР¹

В статье кратко описаны шесть параметров модели Хофстеде, определяющих количественные характеристики национальных культур: «дистанцированность власти», «избегание неопределённости», «индивидуализм/коллективизм», «маскулинность/фемининность», «долгосрочная/краткосрочная временная ориентация» и «потворство желанием / сдержанность». Показаны предыстория разработки данной модели, её концептуальные и методологические основания, и – поскольку она легла в основу сопоставления культур – исследования, которые основывались на этой модели и вытекали из неё. В статье подчёркивается зависимость параметров от степени единства культуры. Представлены шесть отдельных параметров, которые были выявлены в исследованиях организационной культуры, проведённых Г. Хофстеде и его соавторами – их не следует смешивать с ценностными различиями на индивидуальном уровне. В завершении статьи даётся прогноз возможностей применения параметрических измерений национальных культур и места различных стран в рамках этих измерений.

Ключевые слова: культура, измерения, параметры, модель Хофстеде

GEERT HOFSTEDE (MAASTRICHT, THE NETHERLANDS). DIMENSIONALIZING CULTURES: THE HOFSTEDE MODEL IN CONTEXT. This article describes briefly the Hofstede model of six dimensions of national cultures: Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism/Collectivism, Masculinity/Femininity, Long/Short Term Orientation, and Indulgence/Restraint. It shows the conceptual and research efforts that preceded it and led up to it, and once it had

¹ Оригинал статьи опубликован на английском языке в ноябре 2011 года: Hofstede, Geert (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2*. URL: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>. DOI: 10.9707/2307-0919.1014 Печатается с любезного разрешения автора. Перевод с английского В. Б. Кашкина.

become a paradigm for comparing cultures, research efforts that followed and built on it. The article stresses that dimensions depend on the level of aggregation; it describes the six entirely different dimensions found in the Hofstede et al. research into organizational cultures. It warns against confusion with value differences at the individual level. It concludes with a look ahead in what the study of dimensions of national cultures and the position of countries on them may still bring

Keywords: culture, dimentions, parameters, the Hofstede model

Введение

Определение понятию *культура* давалось неоднократно. Автор данной публикации кратко определяет её так: *Культура – это коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или типа людей от других. Это явление всегда носит собирательный характер, но сообщества людей, с которыми оно может быть связано, отличаются одно от другого. Каждый коллектив состоит из разнообразных индивидов. Если представить варьирующие характеристики индивидов в виде кривой нормального распределения, то различия между культурами могут быть представлены как смещение данной кривой, когда мы переходим из одной культуры в другую. Наиболее часто термин *культура* употребляется в отношении племён или этнических групп (в антропологии), в отношении наций (в политологии, социологии и менеджменте) и в отношении организаций (в социологии и менеджменте). Относительно малоисследованной областью остаётся культура профессиональных групп (например, инженеров по сравнению с бухгалтерами, или представителей различных академических дисциплин). Этот термин также применим к гендерным, возрастным или социальным группам. Однако при переходе от одной социальной страты к другой мы сталкиваемся и с принципиально иной природой понятия *культура*. Социальные, национальные или гендерные культуры, которые прививаются с раннего детства, имеют гораздо более глубокие корни в человеческом сознании, чем культуры профессиональных групп, обретаемые с образованием, либо чем различные организационные культуры, приобретаемые во время трудовой*

деятельности. В последнем случае одна может заменяться другой, когда человек меняет место работы. Культуры в обществе коренятся – часто неосознанным образом – в ценностях: в том смысле, что наблюдается широко распространённая склонность предпочитать некоторые обстоятельства по сравнению с другими (Hofstede 2001: 5). Культуры в организациях, напротив, скорее коренятся в практиках (явных и осознаваемых), в том, как люди воспринимают то, что происходит в их организационном окружении.

Классификация культур: концептуальные параметры

Американский антрополог Клайд Клакхон в статье, впервые опубликованной в 1952 году, утверждал, что существуют универсальные категории культуры:

«В принципе, <...> в основе более явных и удивительных фактов культурной относительности лежит некая общая рамка. Все культуры представляют собой своего рода различные ответы на, по сути, одни и те же вопросы, поставленные человеческой природой и общими обстоятельствами жизни человека. <...> Модели жизни каждого общества должны задавать общепринятые способы поведения в таких универсальных обстоятельствах, как существование двух полов, беспомощность малолетних детей, необходимость удовлетворения элементарных биологических потребностей: в пище, тепле, сексе, наличие индивидов разного возраста и различных физических и других способностей» (Kluckhohn 1962: 317-318).

Многие авторы во второй половине XX века размышляли о природе тех общественных проблем, которые вытекают из различных параметров количественных исследований культуры (см. обзор в Hofstede 2001: 29-31). Наиболее часто для классификации социумов используется уровень их экономического развития или соответствия современным стандартам. Одномерная классификация социумов от традиционных обществ до современных вполне соответствовала вере в прогресс, свойственной XIX и XX столетиям. Экономическое развитие, разумеется, отражается в коллективном программировании сознания, но нет никаких причин, по которым экономическое и технологическое развитие должно подавлять

другие параметры культуры. Существуют ведь параметры культуры, которые с экономическим развитием не связаны.

Американский антрополог Эдвард Т. Холл (Hall 1976) разделял культуры по способу коммуникации на высококонтекстные (большая часть информации передаётся имплицитно) и низкоконтекстные (почти всё сообщается явно). На практике такое деление в значительной степени пересекается с противопоставлением традиционных и современных культур.

Американские социологи Толкотт Парсонс и Эдвард Шилз (Parsons & Shils 1951: 77) предложили определять все человеческие действия пятью типовыми переменными, представляющими собой выбор из парных альтернатив:

1) *аффективность* (удовлетворение потребности) vs. *аффективная нейтральность* (сдержанность в отношении природных импульсов);

2) *ориентация на себя* vs. *ориентация на сообщество*;

3) *универсализм* (опора на общепринятые стандарты) vs. *партикуляризм* (принятие во внимание конкретных взаимоотношений);

4) *атрибуция* (оценка других людей по тому, кто они есть) vs. *достижения* (оценка людей по их действиям);

5) *специфичность* (ограничение отношений с другими только определёнными сферами) vs. *диффузность* (отсутствие у природы отношений каких-либо предварительных ограничений).

Парсонс и Шилз утверждали, что данные параметры выбора присутствуют на индивидуальном (личностном) уровне, на уровне социальной системы (группы или организации), а также на уровне культуры (нормативном). Но они не принимали во внимание того, что различные переменные могут функционировать на различных уровнях социальной организации.

Американские антропологи Флоренс Клакхон и Фред Стродтбек (Klukhohn & Strodbeck 1961: 12) провели полевое исследование в пяти небольших географически близких сообществах на юго-западе Соединённых Штатов. Это были мормоны, испаноязычные американцы, техасцы, индейцы навахо и индейцы зуни. Различие между этими сообществами основывалось на следующих параметрах ценностной ориентации:

- 1) оценка исходной *человеческой природы* (дурной – смешанный – хороший тип);
- 2) отношение человека к *окружающей природной среде* (подчинение ей – гармония – господство над ней);
- 3) ориентация во *времени* (нацеленность на прошлое – настоящее – будущее);
- 4) отношение к *деятельности* (существование – существование в становлении – действие);
- 5) *отношения между людьми* (линейность, то есть наличие иерархии позиций – коллатеральность, то есть отношения в группах – индивидуализм).

Другие авторы применяли классификацию Клакхон и Стродбека ко всем возможным сопоставлениям социальных групп, не принимая во внимание ограничения, связанные с географическим параметром, не учитывая воздействие параметра уровня агрегации и не обращаясь к эмпирическим данным.

Британский антрополог Мэри Дуглас (Douglas 1973) предложила двумерную модель отношения человека к окружающему миру:

- 1) '*группа*' или инклюзивное отношение – принуждение членов группы к солидарности;
- 2) '*разметка*' (*grid*) или классификация – в какой степени взаимодействие в группе подчиняется правилам.

Дуглас считала, что эти параметры относятся к широкому разнообразию представлений и социальных действий: отношение к природе, путешествия, пространственное расположение объектов, садоводство, кулинария, медицина, значение времени, возраста, истории, болезни и правосудия. Судя по всему, она предполагала, что эти параметры применимы к любому уровню социальной агрегации.

Вышеупомянутые одномерные либо многомерные классификации представляют собой субъективные попытки теоретического упорядочивания сложной реальности. Каждая из этих концепций несёт на себе печать субъективного выбора её автора или авторов. Они в чём-то пересекаются, но их серьёзная методологическая слабость заключается в отсутствии ясности в отношении уровней анализа и в их смешивании (уровень индивида – группы – культуры).

Этих недочётов удалось избежать в большой обзорной статье американского социолога Алекса Инкелеса и психолога Даниэля Левинсона (Inkeles & Levinson 1969; первая публикация – 1954). Авторы ограничили сферу рассмотрения уровнем наций, предложив обзор всех доступных социологических и антропологических исследований, занимавшихся тем, что в то время называли национальным характером, под которым они понимали некий наиболее распространённый тип личности в национальном социуме. То, что я обозначил, как параметры количественной характеристики культур (*dimensions*), они называли стандартными аналитическими параметрами (*standard analytic issues*).

Основываясь на обзоре литературы, Инкелес и Левинсон (1969) выделили три типичных аналитических параметра, которые соответствуют следующим критериям:

- 1) отношение к власти;
- 2) представление личности о себе, включая индивидуальные представления о маскулинности и фемининности;
- 3) первичные дилеммы и конфликты, а также способы разрешать их, включая контроль агрессивности, выражение/сдерживание чувств.

Как будет показано ниже, «стандартные аналитические параметры» Инкелеса и Левинсона были эмпирически подтверждены в исследовании автора данной статьи более, чем двадцать лет спустя.

Эмпирические подходы и параметры Хофстеде

В 1949 году американский психолог Рэймонд Кэттелл опубликовал работу о новом применении факторного анализа в статистике для сопоставительного исследования национальных особенностей. Ранее Кэттелл использовал факторный анализ в исследовании отдельных аспектов интеллекта на материале индивидуального тестирования студентов. На этот раз он обратился к матрице переменных на уровне национальных характеристик большого количества стран, с учётом географии, демографии, истории, политики, экономики, социологии, юриспруденции, религии и медицины. В результате полученные факторы – за исключением важности экономического развития – довольно трудно поддавались интерпретации. Его метод

использовался позднее другими, но привёл к тривиальным результатам (см. обзор в Hofstede 2001: 32-33). Более осмысленные результаты были получены в отношении отдельных сторон жизни человеческих сообществ. Американские политологи Филипп Грегг и Артур Бэнкс (Gregg & Banks 1965) изучали аспекты политических систем, экономисты из США Ирма Адельман и Синтия Тэфт Моррис (Adelman & Morris 1967) изучали факторы, влияющие на развитие отсталых стран, а ирландский психолог Ричард Линн (Lynn 1971; Lynn & Hampson 1975) исследовал аспекты душевного здоровья.

В 70-е годы автор данной статьи достаточно случайно натолкнулся на крупную базу данных по ценностям и связанным с ними чувствам у людей из более чем 50 стран мира (Hofstede, 1980). Эти люди работали в местных дочерних предприятиях крупной мультинациональной корпорации Ай-Би-Эм (IBM). Опросы в большинстве филиалов проводились дважды с перерывом в четыре года, так что в результате в базу данных попало более 100,000 опросников. Первичный анализ базы данных на уровне индивидуальных респондентов привёл к достаточно невразумительным результатам. Определённого прорыва удалось добиться лишь когда внимание было направлено на установление корреляции средних значений результатов обзора на уровне стран. Схемы корреляции на уровне стран в значительной степени отличались от того, что было найдено на уровне индивидуальных респондентов – к их объяснению требовался совершенно иной подход. Одной из слабостей большинства кросс-культурных исследований является игнорирование различий между анализом на уровне социума и на уровне индивида, что равно смешению антропологии и психологии. Из 180 работ, опирающихся на мои исследования (см. обзор в Kirkman et al. 2006), более половины не различали уровень культуры социума и уровень индивида, что привело к многочисленным ошибкам в интерпретации и использовании моего метода.

Моё предчувствие, что данные IBM могут иметь применение за пределами данной корпорации, нашло подтверждение, когда появилась возможность адресовать некоторые из тех же самых вопросов почти 400 менеджерам-стажёрам из примерно тридцати стран, участвовавших в одной международной программе, не

связанной с IBM. Средние результаты по параметру страны показали значимую корреляцию с результатами по странам, полученным из базы данных IBM. Таким образом, оказывалось, что сотрудники этой мультинациональной компании – люди особого сорта – могли служить образцом для определения различий между *национальными* системами ценностей. Основанием для такого вывода служило то, что выборки по отдельным странам удивительным образом сходились по всем параметрам – за исключением национальной принадлежности респондентов. Именно это особым образом подчеркнуло влияние национальных различий на полученные ответы.

Воодушевлённый результатом анализа корреляций на уровне параметра страны, я затем обратился к факторному анализу с учётом того же параметра. Это во многом повторяло подход Кэттелла и др. за исключением того, что в нашем случае переменные в матрице не служили показателями страны в целом. Они соотносились со средними величинами, а иногда с процентами ответов, полученных от респондентов в этих странах. Анализ данных на более высоких уровнях агрегации называется *экологическим*. Факторный анализ на экологическом уровне отличается от факторного анализа индивидуальных результатов тем, что в нём не применяется обычная предосторожность: количество рассмотренных случаев (кейсов) не обязано быть (намного) большим, чем число переменных. Стабильность результатов факторного анализа на экологическом уровне зависит не от количества кейсов, а от количества индивидов, чьи результаты агрегированы в эти кейсы. Экологический факторный анализ может проводиться даже на матрицах с количеством кейсов меньшим, чем число переменных.

Проводя факторный анализ матрицы из 32 вопросов по ценностным ориентирам первоначально для 40 стран, я обнаружил, что эти ценностные ориентиры группируются в кластеры иным образом, нежели те, которые были обнаружены на индивидуальном уровне. Новые факторы выявили общие проблемы, с которыми приходилось сталкиваться сотрудникам компании IBM в соответствующих социумах, но для которых воспитание, полученное в их родных странах, предлагало свои особые подходы к решению. Вот эти проблемы:

- 1) зависимость от старших по должности;

- 2) потребность в наличии правил и предсказуемости, что также связано с нервным напряжением;
- 3) равновесие между личными целями и зависимостью от компании;
- 4) равновесие между ценностями – личностными (например, потребностью в материальных средствах и карьерном росте) и общественными (например, сотрудничеством и приятным жизненным окружением). Первые из вышеупомянутых ценностей чаще предпочитались мужчинами, последние – женщинами; наблюдались также различия по странам.

Эти экспериментальные результаты поразительным образом были похожи на стандартные аналитические параметры (*standard analytical issues*), описанные Инкелесом и Левинсоном в статье 1954 года. Зависимость от старших по должности относится к первому, потребность в предсказуемости – к третьему, равновесие между интересами индивида и компании – к представлению личности о себе, а равновесие между личностными и общественными ценностями – к представлениям о маскулинности и фемининности, которые также включены во второй аналитический параметр.

Четыре основные проблемные сферы, определённые Инкелесом и Левинсоном и получившие эмпирическое подтверждение в данных IBM, соответствуют параметрам количественного описания (*dimensions*) национальных культур. Таким параметром мы называем какой-либо аспект культуры, который можно измерить по сравнению с другими культурами. Эти четыре измеряемых параметра (*dimensions*) легли в основу моей книги CULTURE'S CONSEQUENCES или «ПОСЛЕДСТВИЯ КУЛЬТУРЫ» (Hofstede 1980).

Основная идея книги 1980 года состояла в том, что показатели по четырём измерениям в значительной степени коррелировали с теоретически соотносимыми сторонними данными. Так, показатели по параметру «дистанцированность власти» коррелировали с параметром из анализа политических систем, проведённого Греггом и Бэнксом (Gregg & Banks 1965), а также с параметром из исследования экономического развития, опубликованного Адельман и Моррис (Adelman & Morris 1967) Параметр «избегание неопределённости» коррелировал с одним из измеряемых параметров из исследования психического

состояния, проведённого Линном и Хэмпсон (Lynn & Hampson 1975). «Индивидуализм» как одно из измерений культур проявлял сильную корреляцию с благосостоянием нации (валовой национальный продукт на душу населения), а «фемининность» – с долей национального дохода, направляемого на поддержку развития. Второе издание CULTURE'S CONSEQUENCES (Hofstede 2001, Appendix 6: 503-520) включало ещё больше подтверждений нашей теории из иных источников; в нём приводится более 400 значимых корреляций между показателями из базы данных IBM и данными из других источников. Недавно полученные данные не снизили обоснованности наших утверждений, показав, что описываемые этими параметрами различия между странами, действительно, существенны и надёжны.

В 80-е годы, по материалам исследований в Восточной и Юго-Восточной Азии, проведённых канадским психологом Майклом Хэррисом Бондом, было введено пятое параметрическое измерение – «долгосрочная / краткосрочная временная ориентация» (Hofstede & Bond 1988; Hofstede 1991; Hofstede 2001).

В первом десятилетии нынешнего века исследования болгарского учёного Михаила Минкова, использовавшего данные исследовательского проекта «ВСЕМИРНЫЙ ОБЗОР ЦЕННОСТЕЙ» (World Values Survey; Minkov 2007) привели к пересмотру расчёта пятого параметра и к добавлению шестого (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010).

Вот каковы эти шесть параметров:

- 1) *дистанцированность власти*: данный параметр связан с различной трактовкой фундаментальной проблемы человеческого неравенства;
- 2) *избегание неопределённости*: связано с уровнем общественного напряжения в ожидании неизвестного будущего;
- 3) *индивидуализм / коллективизм*: данный параметр связан с интеграцией индивидов в первичные группы;
- 4) *маскулинность / фемининность*: связаны с распределением эмоциональных ролей между мужчинами и женщинами;
- 5) *долгосрочная / краткосрочная ориентированность*: связаны с выбором фокуса внимания для действий человека: будущее, настоящее или прошлое;

б) *потворство желаниям / сдержанность*: связаны с удовлетворением базовых человеческих потребностей, относящихся к наслаждению жизнью, либо с самоконтролем.

Каждая страна нашла своё место в параметрической классификации в сравнении с другими странами. Измеряемые параметры статистически различимы и комбинируются друг с другом всеми возможными способами, хотя некоторые из комбинаций встречаются чаще, нежели иные.

После первоначального подтверждения различий между странами (по материалам IBM) в данных, полученных при опросе менеджеров-стажёров из других компаний, параметры Хофстеде и показатели по странам были подвергнуты валидации в работах других исследователей, использовавших тот же самый либо подобный опросник на материале сравнения других национальных социумов. Между 1990 и 2002 гг. было проведено ещё шесть крупных исследований в 14 или более странах на материале опросов национальных элит, сотрудников и управляющих других корпораций и организаций, пилотов гражданской авиации, потребителей и государственных служащих (см. Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 35).

При соотнесении параметрических измерений с другими данными, всегда следует принимать во внимание влияние уровня национального благосостояния (валовой национальный продукт на душу населения). Существенную корреляцию с национальным благосостоянием проявляют два из шести параметров – индивидуализм и малая дистанцированность власти. Это значит, что все явления, связанные с благосостоянием, имеют тенденцию к корреляции с этими двумя параметрическими измерениями. Более упрощённым объяснением этих явлений могут служить различия в национальном благосостоянии по сравнению с различиями в культуре. Таким образом, при соотнесении с параметрами измерения культуры всегда желательно включать переменную, связанную с благосостоянием. После учёта параметра благосостояния корреляции с культурой могут исчезнуть. Сходства в корреляции как индивидуализма, так и (малой) дистанцированности власти с национальным благосостоянием подразумевает, что эти параметры взаимно коррелируются. Однако, если учитывается фактор национального благосостояния, эта корреляция обычно пропадает.

Особый интерес представляет связь, обнаруженная между культурой по параметрам Хофстеде и параметрическим изучением личности по основанному на эмпирических данных тесту «БОЛЬШАЯ ПЯТЁРКА» (the Big Five personality test, Costa & McCrae 1992). После того, как этот тест был проведён в более чем 30 странах, обнаружили значимые корреляции между типичными национальными проявлениями пяти персональных диспозиций (нейротизм, экстраверсия, открытость опыту, доброжелательность и добросовестность) и показателями параметрического измерения национальной культуры. Например, 55 % различий между странами по параметру «нейротизм» могут быть объяснены сочетанием «избегания неопределённости» и «маскулинности», 39 % различий между странами по параметру «экстраверсия» одним только параметром «индивидуализм» (Hofstede & McCrae 2002). Таким образом, культура и личность взаимосвязаны, но связь эта – статистическая. Внутри каждой национальной культуры можно найти широкое разнообразие отдельных личностей, и поэтому показатели измерения национальных культур не должны использоваться для стереотипного представления индивидов.

Проверка валидности параметрической модели, разумеется, является не только и не столько количественной задачей. Равную важность имеет качественная интерпретация того, что означают параметры измерений для каждого из исследуемых социумов, что требует этического подхода к каждому обществу в качестве опоры для этического подхода, опирающегося на количественные данные измерений.

Параметрическая модель Хофстеде в двух словах

В этом разделе я кратко опишу содержание каждого параметра измерения, противопоставляя культуры с низкими и высокими показателями. Эти противопоставления основываются на результатах работ других исследователей, и, поскольку отношения носят статистический характер, ни одно из приводимых утверждений нельзя применить к любой стране в полной мере.

Дистанцированность власти определяется как степень, с которой облечённые меньшей властью члены организаций и

институционализированных групп (например, семьи) принимают неравное распределение власти и ожидают этого неравенства. Этот параметр отражает неравенство (по шкале «более vs. менее») с точки зрения более низкого, а не более высокого уровня социума. Имеется в виду то, что уровень неравенства в обществе поддерживается подчинёнными в не меньшей мере, чем лидерами. Разумеется, власть и неравенство являются самыми фундаментальными свойствами любого общества. Во всех обществах есть неравенство, но в каких-то из них оно проявляется в большей степени. В Таблице 1 приведены некоторые различия между национальными обществами, которые, как показало валидационное исследование, связаны с параметром дистанционности власти. Более подробно о этом см. (Hofstede 2001) и/или (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010). Приводимые утверждения имеют отношение к крайним случаям. Реальные ситуации находятся в промежутке между крайностями. Соотнесение утверждения с параметрическим измерением всегда носит статистический, а не абсолютный характер.

Таблица 1

Десять различий между социумами с малой и значительной дистанционностью власти

| Малая дистанционность власти | Значительная дистанционность власти |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • применение власти опирается на законы и использует критерии добра и зла; • родители относятся к детям как к равным; • перед старшим поколением нет ни чувства страха, ни особого трепета; • образование нацелено на ученика; • иерархическая лестница воспринимается как | <ul style="list-style-type: none"> • власть является основой общества, предшествующей добру и злу: её законность не имеет значения; • родители учат детей послушанию; • к старшему поколению относятся с уважением и трепетом; • образование ориентировано на учителя; • место на иерархической лестнице связывается с |

неравенство ролей в целях удобства;

- подчинённые ожидают, что у них попросят совета;
- многопартийные правительства, выбранные голосованием и сменяющиеся мирным путём;
- редко встречающаяся коррупция; скандалы и политические карьеры;
- распределение доходов в обществе достаточно равномерно;
- религиозные культы подчёркивают равенство верующих.

неравенством по сути;

- подчинённые ожидают, что им скажут, что делать;
- автократические правительства, основанные на принципе кооптации и сменяющиеся революционным путём;
- часто встречающаяся коррупция; скандалы замалчиваются;
- распределение доходов в обществе весьма неравномерно;
- религиозные культы с иерархией священнослужителей.

В работе (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010) приводятся показатели индекса дистанцированности власти для 76 стран. Для стран Восточной Европы и Латинской Америки, Азии и Африки они высоки, а для германских и англоговорящих западных стран – невысоки.

Избегание неопределённости – это не то же самое, что избегание рисков. Данный параметр связан с тем, насколько спокойно в данном обществе воспринимают неоднозначность смыслов. Он показывает, в какой степени та или иная культура задаёт своим членам ощущение спокойствия либо беспокойства в нерегламентированных ситуациях. Нерегламентированные ситуации являются новыми, неизвестными, неожиданными, отличными от обычного положения вещей. Культуры, избегающие неопределённости, пытаются снизить возможность возникновения таких ситуаций с помощью строгих норм поведения, законов и правил, осуждения отклонений во мнениях и верой в абсолютную истину: «Возможна только одна Истина, и мы обладаем ею». Исследования показывают, что представители

стран с высокой степенью избегания неопределённости также более эмоциональны, их действия поддерживаются внутренней нервной энергией. Противоположный тип – культуры, допускающие неопределённость, – более терпимы к мнениям, отличающимся от привычных для них. Они стремятся вводить меньшее количество правил; в плане философии и религии они опираются на эмпирический опыт и релятивизм, позволяя различным направлениям мысли течь рядом друг с другом. Люди таких культур более флегматичны и созерцательны, их окружение не ожидает от них выражения эмоций. В Таблице 2 приведены некоторые различия между социумами по параметру избегания неопределённости, которые проявились в валидизирующем исследовании.

Таблица 2

Десять различий между социумами со слабой и сильной степенью избегания неопределённости

Низкая степень избегания неопределённости

- общество принимает свойственную течению жизни неопределённость; каждый день воспринимается, как есть;
- лёгкость, низкий уровень напряжения, самоконтроль, низкий уровень тревожности;
- немногочисленные жалобы на состояние личного здоровья и уровень благосостояния;
- терпимость к отклоняющемуся от нормы поведению и личностям: то, что отличается – любопытно;
- спокойствие в ситуации неоднозначности или беспорядка;
- учителям позволено

Высокая степень избегания неопределённости

- свойственная течению жизни неопределённость ощущается как постоянная угроза, с которой нужно бороться;
- высокий уровень напряжения, эмоциональность, тревожность, нейротизм;
- более частые жалобы на состояние личного здоровья и уровень благосостояния;
- нетерпимость к отклоняющемуся от нормы поведению и личностям: то, что отличается – опасно;
- потребность в ясности и структурной чёткости;
- учителя обязаны знать

- | | |
|--|--|
| говорить: «Я не знаю»; | ответы на все вопросы; |
| • не возникает проблем со сменой работы; | • люди предпочитают сохранять работу, даже когда она не нравится; |
| • неприятие правил – писанных либо неписанных; | • душевная тяга к правилам, даже если им не следуют; |
| • в политической жизни граждане считают себя рационально мыслящими по отношению к властям, последние также считают граждан таковыми; | • в политической жизни граждане не считают себя рационально мыслящими по отношению к властям и не рассматриваются как таковые; |
| • в религии, философии, науке: релятивизм и эмпирический подход. | • в религии, философии, науке: вера в конечные истины и великие теории. |

В работе (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010) приводятся показатели индекса избегания неопределённости для 76 стран. В Восточной и Центральной Европе, латиноамериканских и немецкоязычных странах, а также в Японии они скорее выше, тогда как в англоязычных странах, в Северной Европе и в китайской культуре – ниже.

Индивидуализм в противопоставлении **коллективизму**, рассматриваемый как характеристика общества, а не индивида – это степень интеграции членов какого-либо социума в группы. В индивидуалистических культурах связи между индивидами нежестки: каждый отвечает сам за себя и свою ближайшую семью. В коллективистских культурах люди с рождения интегрированы в сильные, прочные группы; часто это семья в широком смысле (дяди, тётки, дедушки и бабушки). Эти группы оберегают их, взамен получая беспрекословную преданность, и противостоят другим группам. Ещё раз подчеркнём, что данный параметр описывает весьма существенные отношения, которые наблюдаются во всех обществах в мире. В Таблице 3 приведены некоторые различия между социумами по данному параметру, проявившиеся в нашем повторном (валидизирующем) исследовании.

Таблица 3

Десять различий между индивидуалистскими и коллективистскими обществами

Индивидуализм

- ожидается, что каждый несёт ответственность лично за себя и своих ближайших родственников;
- «я»-сознание;
- право на частную жизнь;
- выражение собственного мнения считается нормальным;
- отношение к другим людям как к отдельным личностям;
- ожидается, что люди могут выражать своё собственное мнение: каждый голосует по своему усмотрению;
- нарушение норм приводит к чувству вины;
- употребление местоимения «я» необходимо;
- цель образования – научиться, как учиться;
- поставленная задача важнее взаимоотношений;

Коллективизм

- люди рождаются в большой семье или клане, который берёт на себя их защиту в обмен на преданность;
- «мы»-сознание;
- подчёркивание принадлежности к группе;
- необходимость сохранения гармонии;
- отношение к другим людям как к членам своей, либо чужой группы;
- мнения и голосование предопределяются собственной группой;
- нарушение норм приводит к чувству стыда;
- местоимение «я» избегается;
- цель образования – научиться, как действовать;
- взаимоотношения важнее поставленной задачи.

В работе (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010) приводятся показатели индекса индивидуализма по 78 странам. В развитых и западных странах проявляется тенденция к преобладанию индивидуализма, в то время как в менее развитых и восточных странах преобладает коллективизм. Япония в этом измерении занимает средние позиции.

Маскулинность в противовес **фемининности** – опять же как социальная, а не как индивидуальная черта – относится к распределению ценностей между гендерными группами, что также является одной из фундаментальных проблем любого социума, для которой существует множество различных решений. Исследования IBM выявили, что (а) «женские» ценности в меньшей степени различаются между социумами, чем «мужские»; (б) «мужские» ценности в каждой стране варьируют от весьма ассертивных и состязательно-агрессивных, максимально отличных от женских, с одной стороны, – до умеренных, «заботливых», подобных женским, с другой. Полюс ассертивности называется «маскулинным», а полюс умеренности, равнодушия к другому – «фемининным». Женщины в фемининных странах ориентируются на те же умеренные ценности равнодушия к другому, что и мужчины. В маскулинных странах их поведение также ассертивно и агрессивно, но не в такой степени, как у мужчин. В этих странах наблюдается разрыв между мужскими и женскими ценностями. В маскулинных культурах часто существует табу в отношении этого измерения (Hofstede *et al* 1998). Табу обычно основываются на глубинных ценностях, данное же табу демонстрирует, что количественная характеристика культуры по параметру «маскулинность / фемининность» в некоторых социумах затрагивает базовые и зачастую неосознаваемые ценности, обсуждение которых может быть слишком болезненным. Фактически, наличие этого табу доказывает значимость данного параметра. В Таблице 4 приведены некоторые различия между социумами, которые были выявлены в валидизирующем исследовании.

Таблица 4

Десять различий между фемининными и маскулинными социумами

| Фемининность | Маскулинность |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • между представителями двух гендерных групп наблюдается минимальная дифференциация эмоциональных ролей; | <ul style="list-style-type: none"> • между представителями двух гендерных групп наблюдается максимальная дифференциация эмоциональных ролей; |

- мужчины и женщины должны быть благонравны и заботливы;
- между семьёй и работой имеется равновесие;
- симпатия к слабым;
- как матери, так и отцы занимают конкретными, так и эмоциональными вопросами воспитания;
- как мальчики, так и девочки могут плакать, но ни тем, ни другим нельзя драться;
- количество детей в семье определяет мать;
- на выборных должностях в политике много женщин;
- религия нацелена на людей-собратьев;
- реалистичное отношение к сексуальности; секс – это форма взаимоотношений.
- мужчины должны быть ассертивны и амбициозны, женщины также могут быть таковыми;
- работа превышает семью;
- восхищение сильными;
- отцы занимаются конкретными вопросами, матери – эмоциональной стороной воспитания;
- девочки плачут, мальчики не плачут; мальчики должны давать сдачи, девочки не должны;
- размер семьи определяет отец;
- на выборных должностях в политике мало женщин;
- религия нацелена на бога или богов;
- моралистическое отношение к сексу; секс – это форма совершения действий.

В книге (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010) представлены показатели индекса маскулинности в противовес фемининности для 76 стран. В Японии, в странах, говорящих на немецком языке, а также в некоторых романских странах, например в Италии и Мексике, степень маскулинности высока. Она довольно-таки высока и в англоговорящих западных странах. А вот в скандинавских странах и в Голландии – степень маскулинности низкая. Она относительно невысока в некоторых других романских странах (например, во Франции, Испании, Португалии и Чили) и в Азии (например, в Корее и в Таиланде).

Долгосрочная / краткосрочная временная ориентация: этот параметр измерения культур впервые был отмечен в опросе

студентов из 23 стран мира по материалам опросника, разработанного китайскими исследователями (Chinese Culture Connection 1987). Поскольку все страны, чья история связана с конфуцианством, сконцентрировались около одного из полюсов шкалы, который можно было бы связать с усердной работой, ведущий автор данного исследования Майкл Хэррис Бонд (Michael Harris Bond) назвал данный параметр измерения «конфуцианский динамизм». Данный параметр, как оказалось, проявляет сильную корреляцию с современным экономическим ростом. Поскольку ни один из четырёх параметров IBM не был связан с экономическим ростом, я получил разрешение Бонда добавить его параметр измерения к моим четырём (Hofstede & Bond, 1988). Поскольку он был обнаружен в исследовании с участием респондентов-студентов из 23 стран, большинство из которых никогда не слышало о Конфуции, я дал этому параметру новое название: «долгосрочная / краткосрочная ориентированность». Полюс шкалы, связанный с долгосрочной ориентированностью, соответствует «конфуцианскому динамизму» у Бонда. Ценности, обнаружившиеся у этого полюса, – это упорство, бережливость, статусная иерархизация отношений, наличие чувства стыда. Ценности на противоположном полюсе шкалы, полюсе краткосрочной ориентированности, – это взаимные социальные обязательства, уважение традиций, боязнь «потерять лицо», личная устойчивость и стабильность. Положительные ценности этого измерения уже присутствовали в учении Конфуция ок. 500 лет до н. э. В учении Конфуция было намного больше идей, так что долгосрочную временную ориентированность нельзя считать собственно конфуцианством как таковым, но она присутствует в странах с конфуцианским наследием. Пятый параметр измерения культур был впервые введён в мою модель в книге для студентов «КУЛЬТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОГРАММИРОВАНИЕ СОЗНАНИЯ» (CULTURES AND ORGANIZATIONS: SOFTWARE OF THE MIND – Hofstede 1991). Во втором издании книги «ПОСЛЕДСТВИЯ КУЛЬТУРЫ» (CULTURE'S CONSEQUENCES – Hofstede 2001), а также в новом издании «КУЛЬТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОГРАММИРОВАНИЕ СОЗНАНИЯ», где соавтором стал мой старший сын Герт Ян Хофстеде (Hofstede & Hofstede 2005), этот параметр подвергся более подробному анализу.

Первые данные сопоставления культур, которые я использовал, были собраны корпорацией IBM среди своих сотрудников более чем в 50 странах мира и представляли собой, вероятно, наиболее обширную для того времени базу сопоставимых данных. Исследование китайской системы ценностей Бондом показало возможности добавления результатов, полученных в других исследованиях. К сожалению, в нём учитывались только 23 страны, а попытки экстраполировать результаты на другие страны носили отрывочный характер и были весьма ненадёжными.

За последнюю четверть века объём доступных данных о разных культурах, их ценностных ориентациях и связанной с этим проблематикой значительно вырос. Если бы мне пришлось начинать свои исследования сейчас, я бы смог выбрать наилучшее из этих новых баз данных. В первую очередь, я бы выбрал «ВСЕМИРНЫЙ ОБЗОР ЦЕННОСТЕЙ» (*World Values Survey*). В начале восьмидесятых кафедры богословия шести европейских университетов, обеспокоенные утратой христианской веры, провели совместное исследование ценностей, разделяемых населением их стран, используя методики изучения общественного мнения. В последующие годы их «ОБЗОР ЕВРОПЕЙСКИХ ЦЕННОСТЕЙ» (*European Values Survey*) расширился и изменил направленность. В руках американского социолога Рональда Инглхарта он превратился в периодический «ВСЕМИРНЫЙ ОБЗОР ЦЕННОСТЕЙ». Последовательный сбор данных проводился каждые 10 лет, – в настоящее время протекает четвертый этап сбора. На данный момент обзор включает более 100 стран мира, его опросник содержит более 360 вопросов с заданным выбором ответов. Вопросы покрывают такие сферы, как экология, экономика, образование, эмоции, семья, гендер и сексуальность, правительство и политика, здоровье, счастье, досуг и друзья, мораль, религия, общество и нация, работа. Весь банк данных ВОЦ, включая предыдущие этапы и данные индивидуальных респондентов, находится в свободном доступе в сети (www.worldvaluessurvey.org). Пока что он не получил широкого применения – потенциальные пользователи тонут в огромном объёме информации.

Болгарский лингвист и социолог Михаил Минков, с которым мы познакомились по электронной переписке в начале

тысячелетия, взял на себя задачу изучения широких возможностей ВОЦ. В 2007 году в Болгарии вышла его книга, в которой он даёт описание трёх новых параметров измерения культур по материалам новейших данных ВОЦ. Он назвал эти измерения следующим образом: «исключительность» / «универсализм», «потворство» / «сдержанность» и «монументализм» / «подвижная смиренность» (*flexumility*¹). Параметр «исключительности / универсализма» обнаружил весьма устойчивую корреляцию с «коллективизмом / индивидуализмом» и мог рассматриваться как разновидность одного из аспектов этого измерения. Два других параметра были новыми, хотя параметр «монументализм / «подвижная смиренность» находился в достаточно сильной корреляции с параметром краткосрочной / долгосрочной временной ориентированности.

Открытия М. Минкова привели к выпуску новой версии модуля изучения ценностей в 2008 году: это был опросник, доступный для исследователей, которые намеревались применить мои результаты для исследования различий национальных культур. Предыдущие версии выпускались в 1982 (VSM82) и 1994 гг. (VSM94). Издание 2008 года включало, в порядке эксперимента, дополнение к известным пяти параметрам Хофстеде, а именно, были добавлены параметр «потворство желанием» / «сдержанность» и «монументализм / «подвижная смиренность» (*flexumility*), который я назвал иначе: «самоуничижение». Опросник для исследования ценностей можно скачать на сайте: (www.geerthofstede.nl). Тем, кто предполагает пользоваться им, рекомендуется внимательно изучить сопровождающее его руководство, прежде чем начать собирать собственные данные. В большинстве случаев лучше использовать уже имеющиеся результаты профессиональных исследований, нежели пытаться повторить их на любительском уровне.

На следующем этапе нашего сотрудничества, мой сын Герт и я пригласили М. Минкова стать соавтором третьего издания книги «КУЛЬТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОГРАММИРОВАНИЕ СОЗНАНИЯ»

¹ *flexumility* является соединением двух слов: *flexibility* «гибкость, подвижность» и *humility* «смиренность» – прим. переводчика

(CULTURES AND ORGANIZATIONS: SOFTWARE OF THE MIND, Hofstede, Hofstede & Minkov 2010). Параметр Минкова «исключительность» / «универсализм» в этом издании был включён в главу о параметре «индивидуализм / коллективизм». Путём комбинации элементов параметра «монументализм / «подвижная смиренность» (*flexumility*) с некоторыми аспектами ВОЦ Минкову удалось представить новую версию параметра долгосрочной / краткосрочной ориентированности, в настоящее время распространённую на 93 страны и региона. Совершенно новым параметром измерения культур стала пара «потворство желаниям / сдержанность», о которой будет идти речь позднее.

В Таблице 5 приведены некоторые показатели, демонстрирующие различие между социумами по старой и новой версиям параметра долгосрочной / краткосрочной ориентированности. В нашей работе 2010 года показатели были пересчитаны и включили недавние исследования, проведённые М. Минковым по материалам ВОЦ.

Таблица 5

Десять различий между краткосрочной и долгосрочной ориентированностью социума

| Краткосрочная ориентация | Долгосрочная ориентация |
|---------------------------------|--------------------------------|
|---------------------------------|--------------------------------|

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• наиболее важные жизненные события произошли в прошлом или происходят сейчас;• личность обладает устойчивостью и стабильностью: хороший человек всегда таков;• есть всеобщие установки по поводу того, что является добром, злом или истиной;• традиции святы;• в основе семейного уклада лежит чувство гордости; | <ul style="list-style-type: none">• наиболее важные жизненные события произойдут в будущем;• хороший человек приспосабливается к обстоятельствам;• добро, зло или истина зависят от ситуации;• традиции могут меняться в зависимости от изменения условий;• в основе семейного уклада лежат общие задачи; |
|--|---|

- ожидается наличие гордости за свою страну;
- важной целью является служение другим людям;
- наличие социальных затрат и потребления;
- успех либо неуспех в учёбе приписывается удаче;
- в отсталых странах наблюдается медленный экономический рост либо его отсутствие.
- попытки учиться у других стран;
- важными целями являются бережливость и упорство;
- наличие больших сбережений, средств для вложений;
- успех приписывается труду, неудача – отсутствию старания;
- быстрый экономический рост до достижения уровня благосостояния.

Долгосрочной ориентацией обладают страны Восточной Азии, а также страны Восточной и Центральной Европы. Среднесрочная ориентация обнаруживается в странах Юга и Севера Европы, а также в Южной Азии. Краткосрочной ориентацией обладают культуры США, Австралии, латиноамериканских, африканских и мусульманских стран.

Шестой параметр измерения культур, который появился в нашей книге 2010 года, использует наименование, данное Минковым: **потворство желаниям** либо **сдержанность**. Этот параметр также основывается на данных ВОЦ и в большей или в меньшей степени дополняет параметр долгосрочной / краткосрочной временной ориентированности. Фактически, он имеет слабую отрицательную корреляцию с последним. В ведении этого параметра находятся аспекты, не покрываемые другими пятью параметрами количественной характеристики культур, но известные из литературы по «исследованию счастья». Потворство желаниям характерно для социума, в котором достаточно свободно удовлетворяются основные и естественные человеческие потребности, связанные с наслаждением жизнью и получением удовольствия. Сдержанность характерна для социума, в котором удовлетворение потребностей контролируется и управляется путём введения строгих общественных норм. Показатели по данному параметру имеются для 93 стран и регионов мира. В Таблице 6 приводятся некоторые различия

между социумами, которые, как показало повторное исследование, связаны с данным параметром.

Таблица 6

Десять различий между социумами по параметру «потворство желанием / сдержанность»

| Потворство | Сдержанность |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• большой процент людей, заявляющих, что они очень счастливы;• ощущение возможности распоряжаться самим собой;• важность свободы слова;• более высокая значимость досуга;• более вероятны воспоминания о положительных эмоциях;• более высокий уровень рождаемости в странах с высоким уровнем образования;• больше людей занимается активным спортом;• в странах с достатком питания больше людей с избыточным весом;• в странах с высоким достатком более свободные нормы сексуального поведения;• поддержанию порядка в стране не уделяется первейшее внимание. | <ul style="list-style-type: none">• меньше очень счастливых людей;• ощущение беспомощности: то, что происходит со мной, не является результатом моих собственных действий;• свобода слова не является первейшей заботой;• меньшая важность досуга;• менее вероятны воспоминания о положительных эмоциях;• менее высокий уровень рождаемости в странах с высоким уровнем образования;• меньше людей занимается активным спортом;• в странах с достатком питания меньше людей с избыточным весом;• в странах с высоким достатком более строгие нормы сексуального поведения;• большее количество полицейских на 100 000 жителей. |

Потворство желанием, свобода удовлетворения потребностей преобладает в Южной и Северной Америке, в Западной Европе и

в некоторых районах Центральной Африки. В Восточной Европе, в Азии и в мусульманском мире преобладает сдержанность. Средиземноморская Европа занимает среднюю позицию по данному параметру.

Другие аспекты применения параметрической модели культур

Когда в 1980 году вышла книга «ПОСЛЕДСТВИЯ КУЛЬТУРЫ» (CULTURE'S CONSEQUENCES), она открыла новую парадигму в социальных исследованиях, предлагая анализ количественных данных общенациональных обзоров и давая количественную характеристику национальным культурам путём позиционирования их в рамках данных параметрических измерений. Как и все новые подходы, данная парадигма столкнулась вначале с отторжением, критикой и высмеиванием, вслед за первичным энтузиазмом (Kuhn 1970). К началу 90-х годов данная парадигма была принята многими, а дискуссии переместились в сферу обсуждения её содержательной стороны и количества параметров. Данный подход воодушевил многих других исследователей параметров количественной характеристики национальных культур.

Во многих работах впоследствии рассмотрению подвергался параметр «индивидуализм / коллективизм» (например, Kim et al. 1994; Triandis 1995; Hofstede 2001: Chapter 5). Из всех параметрических измерений культуры именно этот получил наиболее положительный отклик среди психологов, в особенности, в США, где, как оказалось, наиболее высокий показатель по данному параметру. Показатели по параметру «индивидуализм / коллективизм» проявили сильную корреляцию с национальным благосостоянием, что позволило некоторым людям сделать вывод, что продвижение индивидуализма в иных культурах могло бы способствовать их экономическому развитию. На самом же деле, как показывают данные, причинная связь здесь как раз обратная: благосостояние ведёт к индивидуализму (Hofstede 2001: 253). Индивидуализм в культуре Соединённых Штатов также привёл к тому, что этот параметр изучался на уровне сравнения отдельных *индивидов*, а не на уровне социума. В этом случае индивидуализм перестаёт быть параметром культуры, а становится особенностью личности. В таком случае нет никаких

причин считать индивидуализм и коллективизм противопоставленными параметрами; скорее всего, их следует рассматривать как отдельные характеристики личности. Подробный обзор работ по индивидуализму на уровне личности был опубликован в 2002 году (Oyserman, Coon & Kemmelmeier 2002). Проводя сравнительный анализ данных работ по странам, они обнаружили, что страны из исследований Хофстеде демонстрировали различные показатели, однако в работе (Schimmack, Oishi & Diener 2005) было доказано, что виной тому была методологическая ошибка. Ойзерман и соавторы забыли внести поправку на молчаливое согласие (установка на определённый ответ), и этот аспект в их данных получил значительную отрицательную корреляцию с объектом изучения, что привело к бессистемным результатам.

Триандис (Triandis 1995) в результате подробного анализа параметра «индивидуализм / коллективизм» выделил два его аспекта – горизонтальный и вертикальный. Это разделение не принимало во внимание тот факт, что параметр Хофстеде «большая / малая дистанцированность власти» уже вполне удовлетворительно описывал горизонтальные / вертикальные отношения. С моей точки зрения, различение горизонтального и вертикального аспектов параметра «индивидуализм / коллективизм» избыточно. Возможно, это различение полезно на уровне индивида, но пусть этот вопрос решают другие.

Подобно «индивидуализму / коллективизму», понятия «маскулинности / фемининности» также иногда применялись для описания ценностей на уровне индивида. Ранние работы американского психолога Сандры Бем (Bem 1974) также продемонстрировали, что и в этом случае маскулинность и фемининность должны рассматриваться скорее как отдельные аспекты, чем как противоположные полюса.

Израильский психолог Шалом Шварц разработал важное альтернативное применение параметрической парадигмы. Опираясь, в основном, на работы американского психолога Милтона Рокича (Rokeach 1972; 1973), который изучал систему ценностей американцев на уровне отдельной личности, Шварц составил список из 56 ценностей. Благодаря поддержке коллег он собрал показатели по материалам выборки учителей начальной школы и студентов высших учебных заведений более чем 50 стран

(Schwartz 1994; Schwartz and Bardi 2001). Респонденты давали количественную оценку каждому ценностному ориентиру «как ведущему принципу моей жизни». Шварц вначале полагал, что те же самые параметры будут применимы как к индивидам, так и к странам, но полученные им данные показали, что необходимы разные классификации для каждого уровня. На уровне страны он различал семь параметров измерений: «консерватизм» (позднее названный «вовлечённостью»), «иерархия», «господство», «чувственная автономия», «интеллектуальная автономия», «эгалитаризм» и «гармония». Показатели по странам в группе учителей заметно коррелировали с показателями IBM по параметрам «индивидуализм», «маскулинность» и «избегание неопределённости» (Hofstede 2001: 265).

Ещё одним крупным проектом, в котором нашли применение параметрические измерения культур, стал проект GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* «Глобальное лидерство и эффективность организационного поведения»), задуманный американским специалистом по менеджменту Робертом Дж. Хаусом в 1991 году. Вначале Хаус сконцентрировал своё внимание на лидерстве, но затем исследование распространилось и на другие аспекты национальных и организационных культур. Команда из 170 волонтеров, сотрудничавших с Хаусом, собрала за период с 1994 по 1997 год данные опроса около 17 000 менеджеров из около 1 000 национальных (не мультинациональных) организаций из ок. 60 стран мира, принадлежащих к одной из следующих сфер деятельности: пищевая промышленность, финансовые услуги, услуги связи. В предисловии к книге Хаус дал такую характеристику проекту (House *et al.* 2004): «У нас достаточно приличная база данных для повторения эпохального исследования Хофстеде (Hofstede's 1980) и расширения его для проверки гипотез, связанных с отношениями переменных на уровне социума, организационными практиками, качествами и поведением лидеров».

В проекте GLOBE пять параметров Хофстеде были расширены до девяти по принципиальным соображениям. Они сохранили наименования «дистанцированность власти» и «избегание неопределённости», хотя и не всегда следовали содержанию этих терминов. Параметр «коллективизм» был разделён на

«институциональный коллективизм» и «групповой (*in-group*) коллективизм», а параметр «маскулинность / фемининность» – на «ассертивность» и «гендерный эгалитаризм». «Долгосрочная ориентация» стала «ориентацией на будущее». Были добавлены ещё два параметрических измерения: «ориентация на человека» и «ориентация на исполнение». Для определения этих девяти параметров потребовался опросник из 78 пунктов, в половине из которых респондентам предлагалось описать их собственную культуру («как есть»), а в другой половине – оценить её («как должно быть»). Таким образом, в проекте GLOBE получилось $9 \times 2 = 18$ количественных показателей, характеризующих культуру для каждой страны: девять параметров «как есть» и девять – «как должно быть».

Оценивая проект GLOBE (Hofstede 2006), я провёл улучшенный факторный анализ показателей отдельных стран по 18 параметрам данного проекта. Были выявлены пять мета-факторов, наиболее сильный из которых, объединявший семь из 18 измерений, весьма значительно коррелировал с показателем валового национального продукта на душу населения, а также с параметром «дистанцированности власти» по Хофстеде. Ещё три мета-фактора в значительной степени коррелировали, соответственно, с параметрами «избегание неопределённости», «индивидуализм» и «долгосрочная ориентированность» по Хофстеде. В опроснике GLOBE было не так много позиций, раскрывающих параметр «маскулинности» по Хофстеде, но то, что было, относилось к пятому мета-фактору. Результаты показали, что несмотря на значительное различие в подходах, массив данных GLOBE всё же отражал структуру исходной модели Хофстеде. Проект GLOBE широко дискутировался в литературе, однако в области кросс-культурных исследований не было замечено сколько-нибудь значимых практических применений (Hofstede 2010). М. Минков и В. Благоев (Minkov & Blagoev 2011) предприняли попытку установить валидность каждого из 18 параметров GLOBE, протестировав их номологические сети (схемы корреляции с переменными из других источников). Большую часть взаимно скоррелированных параметров проекта GLOBE можно применять как отдельные аспекты параметра «индивидуализм / коллективизм» по Хофстеде. Некоторые позволили обогатить представление о параметре Хофстеде

«дистанцированность власти», а аспект «как должно быть» из параметра «ассертивность» позволил получить новые результаты. Параметры проекта GLOBE «ориентация на человека» и «ориентация на исполнение» – в аспекте «как есть», равно как и в аспекте «как должно быть» – не могут быть валидизированы осмысленным образом.

Известны также исследования голландского консультанта по менеджменту Фонса Тромпенаарса (Trompenaars 1993), который исследовал параметры национальной культуры. Он различает семь концептуальных параметров, первые пять из которых он заимствует у Парсонса и Шилза (Parsons & Shils 1951), а последние два – у Клакхон и Стродтбека (Cluckhohn & Strodbeck 1961), применяя эти параметры на уровне наций (см. ранее в данной работе). Тромпенаарс собрал базу данных единиц исследования, соотнесённых с этими параметрами. На данный момент имеется только одна публикация, представляющая статистический анализ его данных, в которой к материалу 9 000 опросников применяется полипараметрическое шкалирование. В результате обнаружили только два интерпретируемых фактора, связанных с параметром «индивидуализм» по Хофстеде, при этом один из них связан также с параметром «дистанцированность власти» (Smith, Trompenaars & Dugan 1995; Smith, Dugan & Trompenaars 1996). Единственный показатель по странам, который может быть основан на данных Тромпенаарса, относится к этим двум оттенкам индивидуализма (Smith, Peterson & Schwartz 2002). Заявленные же Тромпенаарсом семь параметрических измерений не находят достаточного эмпирического обоснования.

Выше мы уже описывали Всемирный обзор ценностей (World Values Survey). И хотя поиск параметрических измерений не являлся первейшей задачей данного исследования, руководитель проекта ВОЦ Рональд Инглхарт в результате проведённого общего статистического анализа обнаружил на уровне стран два ключевых фактора, которые были названы им «благосостояние» либо «выживание» и «светское и рациональное» либо «традиционная власть» (Inglehart 1997: 81-98). «Благосостояние», противопоставленное «выживанию», коррелировало с сочетанием индивидуализма и маскулинности, «рационально-светское» в противопоставлении «традиционной власти» отрицательно коррелировало с дистанцированностью власти.

Михаил Минков выпустил новое издание своей книги 2007 года: «КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В ГЛОБАЛИЗУЮЩЕМСЯ МИРЕ» (CULTURAL DIFFERENCES IN A GLOBALIZING WORLD: Minkov 2011). Показатели по странам для параметров «исключительность / универсализм» и «монументализм / подвижная смиренность» (*flexumility*) были пересчитаны с опорой частично на новые источники: по 86 странам для параметра «исключительность» и по 43 странам для параметра «монументализм». Параметр «потворство желанием» / «сдержанность» был реверсирован и назван «трудолюбие» / «потворство желанием». Показатели по 43 странам были рассчитаны на несколько иной выборке позиций ВОЦ. Как старая, так и новая версии этих трёх параметров всё ещё проявляют сильную корреляцию, в случае параметра «потворство желанием» эта корреляция, разумеется, отрицательная.

Совершенно оригинальным в новой книге был ещё один дополнительный параметр, основанный не на опроснике, а на статистически значимом кластере государственной статистики: смертность в результате убийств, заболеваемость ВИЧ (СПИД), уровень подростковой беременности и низкий средний IQ (коэффициент интеллектуальности, объясняемый низким образовательным уровнем). Эти показатели могут быть использованы для валидации параметров, основанных на данных обзора. Минков назвал данный параметр «близорукость» / «осмотрительность». Медицинский термин «близорукость» был избран Минковым, чтобы избежать слова с явно негативной оценкой. Были подсчитаны показатели «близорукости» для 80 стран. Эти данные в сильной степени коррелируют с параметрами «исключительность» и «монументализм», по Минкову. Из шести параметров, принятых в работе (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010), только «индивидуализм» показывает значимую отрицательную корреляцию с «близорукостью» по 55 совпадающим странам.

Параметрические характеристики организационных культур

Применение параметрической модели допускается не только на уровне нации, но и на других, а именно, на уровне организации и профессиональной сферы (Helmreich & Merritt 1998). Автором данной статьи и группой сотрудников ещё в 80-е годы был

осуществлён исследовательский проект, подобный проекту IBM, но нацеленный скорее на организационные, чем на национальные различия (Hofstede et al. 1990). Данные, как количественные, так и качественные, были собраны в двадцати организациях или их отделениях в Нидерландах и в Дании. Среди обследованных организаций были как фабрика игрушек, так и два отделения муниципальной полиции. Исследование проводилось в три этапа: свободное интервью с отобранными информантами, опросники с заданными вариантами ответов для всех либо для случайной выборки сотрудников, сбор измеряемых показателей на уровне организации. Опросники включали вопросы, которые использовались для расчёта параметров национальной культуры в сопоставительном исследовании IBM, но при этом был добавлен целый ряд вопросов, собранных 18 интервьюерами на этапе проведения интервью. В ходе исследования были обнаружены значительные различия между предприятиями и организациями в восприятии каждодневной рутины, однако различия в ценностных ориентациях были незначительны, за исключением тех, которые были связаны с такими базовыми характеристиками, как национальность, образование, гендерная и возрастная группа.

Были определены шесть независимых параметров измерения, напоминающих известные из социологии организаций дистинктивные признаки. Эти параметры способны описать большую часть разнообразия организационных практик. Эти шесть параметров могут быть использованы как методологическая рамка для описания организационных культур, однако их эмпирическая база (двадцать организаций из двух стран) слишком ограничена и не позволяет считать их универсально применимыми и достаточными. Для описания организационных культур в других странах и/или в организациях иного типа могут понадобиться дополнительные параметры измерений, а некоторые из шести нижеперечисленных могут оказаться менее полезными. Вот те шесть параметров, которые мы выделили в нашем исследовании:

(1) *Ориентация на процесс в противовес ориентации на результат.* Культуры, в которых преобладает ориентация на процесс, испытывают на себе давление технических и бюрократических процедур, а культуры, ориентированные на результат, движимы общей заботой о его достижении. Этот

параметр был связан со степенью гомогенности культуры. В организациях, ориентированных на результат, у каждого представление о своей деятельности было приблизительно одинаковым. В организациях, ориентированных на процесс, представление было весьма различным на различных уровнях и в различных отделах. Степень гомогенности культуры является мерой её «силы»: исследования подтвердили, что сильные культуры в большей степени ориентированы на результат, чем слабые и наоборот (Peters & Waterman 1982).

(2) *Ориентация на работу в противовес ориентации на работника.* Первая из них предполагает ответственность только за результаты работы сотрудника и более ни за что. В культурах, ориентированных на работника, ответственность берётся за благосостояние членов данной культуры. Различие между ориентацией на работу и ориентацией на работника было изложено в популярной форме Р. Блейком и Дж. Мутон в виде «управленческой решётки» (Blake & Mouton 1964). Исследования Хофстеде с соавторами показывает, что противопоставление ориентации на работу и на работника является частью культуры, а не (только лишь) вариантом выбора для отдельного менеджера. Показатели какого-либо подразделения по данному параметру во многом предопределяются историческими факторами, например, философией его основателя (основателей), наличием либо отсутствием в его недавней предыстории экономических кризисов с временным приостановлением производства и сокращением штатов.

(3) *Профессионализм в противовес местничеству.* В первом случае сотрудники (обычно высокообразованные) идентифицируют себя в первую очередь как члены профессионального сообщества. В последнем идентичность сотрудников выводится из организации, для которой они работают. В социологии этот фактор давно известен как «местничество» в противовес «космополитизму», противостояние внутренней и внешней систем координат (Merton 1949).

(4) *Открытые / закрытые системы.* Этот параметр описывает общий стиль внутренней и внешней коммуникации, а также степень лёгкости, с которой принимают посторонних и новичков. Систематическое различие между датскими и голландскими организациями было обнаружено только в отношении данного

параметра из всех шести. Получается, что открытость организации является характеристикой датского социума в большей степени, нежели нидерландского. Это демонстрирует и то, что организационные культуры также содержат элементы национальных культурных различий.

(5) *Жёсткий / нежёсткий стиль управления.* Этот параметр описывает степень формализации и пунктуальности в рамках данной организации. Отчасти это является частью профессиональной технологии той или иной организации: в банках и фармацевтических компаниях справедливо ожидать высокую степень жёсткости управления, тогда как в исследовательских лабораториях и в рекламных агентствах – менее жёсткий стиль. Но даже в рамках одной технологической сферы отдельные подразделения могут использовать более, либо менее жёсткий подход к управлению, чем другие.

(6) *Прагматичность / следование правилам.* Последний из параметров описывает преобладающий способ – гибкий либо жёсткий – взаимодействия с окружением, в частности, с клиентами. Подразделения, связанные с оказанием услуг, скорее всего, ближе к прагматично-ориентированному (гибкому) полюсу, а подразделения, связанные с применением законов и правил, – к нормативному (жёсткому) полюсу. Этот параметр измеряет степень «ориентации на потребителя», что сейчас является весьма популярной темой в литературе по маркетингу.

Теоретические обоснования для данных параметров подробно представлены в (Hofstede et al. 1990). Практическое применение и выводы обсуждены в Главе 10 издания (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010).

Размерность культур в будущем

То, что мир вокруг нас изменяется, не снижает эффективности параметрической модели. Напротив, эта модель поможет нам понять внутреннюю логику и последствия таких изменений.

Некоторые критики предлагают увеличить количество параметров. В пользу этого предложения выступил Г. Триандис (Triandis 2004), в результате чего в проекте GLOBE была предпринята попытка увеличить число параметров с пяти, по Хофстеде, до восемнадцати. Но дополнительные параметры имеют смысл только в том случае, если они содержательно и

статистически независимы от уже наличествующих; кроме того, их валидизация возможна только при наличии значимой корреляции с содержательно связанными внешними измерениями. Существует эпистемологический аргумент, почему число осмысленных параметров измерений всегда будет небольшим. Нельзя «овеществлять» параметры. Они не «существуют» в осязательном смысле. Они представляют собой конструкторы: если они и существуют, то только в нашем сознании (Levitin 1973). Их предназначение – помочь нам в понимании сложных реалий общественной жизни. Но у человеческого сознания возможности обработки информации не безграничны, поэтому усложнённые параметрические модели не будут восприниматься как полезные. Миллер, в своей знаменитой краткой статье (Miller 1956), привёл аргументы в пользу того, что полезные классификации не должны содержать более семи ± 2 категорий. Я бы склонялся даже больше в сторону минуса, нежели плюса.

В рамках параметрической модели возможно, чтобы культура изменила свою позицию на шкале того или иного параметра. Критики отмечают, что показатели по странам, полученные Хофстеде на материале филиалов компании IBM в начале 70-х, устарели. Однако исследования, демонстрирующие коррелируемость старых показателей по странам со связанными с ними ежегодными переменными, во многих случаях не выявляют ослабления корреляции. Хорошим обоснованием этого является тот факт, что параметрические показатели стран не выявляют *абсолютных* позиций данных стран, а дают только позиции *относительно других стран* в данном множестве. Связь параметров с основными проблемами обществ и с историческими свидетельствами постоянства в национально-специфическом решении данных вопросов намекает на то, что даже на протяжении более длительного времени полученные показатели параметрических измерений сохраняют свою валидность. Такие внешние воздействия, как появление новых технологий, влияют на все страны, что не обязательно изменяет их относительную позицию или статус; если изменяются их культуры, то они меняются вместе. Только в том случае, если какая-то из стран «перепрыгнет» через другие на шкале, валидность исходных показателей снизится. Но это весьма редкое явление. К таким

редким случаям можно отнести Китай, где – после периода относительной изоляции – несколько десятилетий экономического бума наряду с расширением международных контактов и интеграцией в мировые структуры могут привести к сдвигам, в особенности у молодого поколения. Но это требует доказательства в рамках методологически тщательно продуманного исследования.

Многие авторы предсказывают выравнивание социумов в связи с развитием новых технологий. Усовершенствование технологий является важной движущей силой культурных изменений, что ведёт к взаимно подобным явлениям в различных обществах, но нет ни малейшего доказательства, что это стирает различия по другим параметрам. Более того, это может привести к усилению различий, по мере того, как общества переживают техническую модернизацию, на базе уже существующих в них ценностных ориентиров.

Для того, чтобы культура изменилась по сути, потребуется гораздо более длительный период времени (лет 50-100) или крайне драматичное внешнее событие. В этом случае позиции страны в рамках параметрических измерений или даже значимость параметрической модели потеряют валидность. Многие из различий между национальными культурами конца XX века были уже заметны в начале прошлого, а также XIX и XVIII столетия, а то и ранее. Нет никаких причин считать, что они потеряют свою роль к 2100 году или далее.

Приложение: Задания на применение модели Хофстеде

(1) Найдите в сегодняшней газете статью о таком событии, в котором определённую роль сыграли различия между людьми, родившимися и воспитанными в разных странах (таких статей всегда достаточно много). Какой из шести параметров Хофстеде (можно использовать только *один*) наиболее применим для понимания того, что было сказано и сделано?¹

¹ показатели по отдельным странам можно найти в книге (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010) и на нашей домашней странице – www.geerthofstede.nl – на вкладках “research and VSM” and “dimension data matrix”. Показатели также опубликованы на сайте www.geert-hofstede.com

(2) Вспомните, когда лично Вы в последний раз испытывали культурный шок. Культурный шок случается, когда кто-то болезненно осознаёт, что человек или люди, рождённые и воспитанные в другой культуре, думают, чувствуют и/или действуют иначе, чем ожидалось. Что именно случилось, и какой из шести параметров Хофстеде (можно использовать только *один*) наилучшим образом объясняет причину культурного шока?¹

(3) В следующий раз, когда Вам доведётся побывать на международной встрече, сравните представления и способы их подачи у людей, рождённых и воспитанных в различных культурах. Какой из шести параметров Хофстеде (можно использовать только *один*) наиболее применим для понимания различий в том, что было сказано и как?¹

(4) Составьте «культурное досье» страны, в которой Вы выросли, используя шесть параметров Хофстеде. Затем представьте себе, что Вашу культуру описывают два представителя двух различных стран. Как они опишут её для своего соотечественника?¹

REFERENCES

Adelman, I & Morris, C. T. (1967). *Society, Politics and Economic Development: A Quantitative Approach*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Bem, S. L. (1994). The measurement of psychological androgyny. In *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-62.

Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston TX: Gulf.

Cattell, R. B. (1949). The dimensions of culture patterns by factorization of national characters. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44, 443-69.

Chinese Culture Connection (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. In *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(2), 143-64.

Costa, P. T., Jr., McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa FL: Psychological Assessment Resources.

de Mooij, M. (2011). *Consumer behavior and culture: Consequences or global marketing and advertising*, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Douglas, M. (1973). *Natural Symbols: Explorations in Cosmology*. Harmondsworth U.K.: Penguin.

(при поддержке компании ITIM INTERNATIONAL) и в “Culture GSM”app, но автор не несёт ответственности за представленную там информацию.

Gregg, P. M. & Banks, A. S. (1965). Dimensions of political systems: Factor analysis of a cross-polity survey. In *American Political Science Review*, 59, 602-14.

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City NY: Anchor.

Helmreich, R. L., Merritt, A. C. (1998). *Culture at work in aviation and medicine: National, organizational and professional influences*. Aldershot, Hants, UK: Ashgate.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill U.K.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage.

Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. In *Journal of International Business Studies*, 37, 882-96.

Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. In *Journal of International Business Studies*, 41, 1339-46.

Hofstede, G., Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. In *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.

Hofstede, G. & McCrae, R. R. (2004). Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture. In *Cross-cultural Research*, 38(1), 52-88.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and expanded 2nd edition. New York: McGraw-Hill¹.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and expanded third edition. New York: McGraw-Hill¹.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. In *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Hofstede, G., Arrindell, W. A., Best, D. L., de Mooij, M. Hoppe, M. H., van de Vliert, E., van Rossum, J. H. A., Verweij, J., Vunderink, M., Williams, J. E. (1998). *Masculinity and Femininity: The taboo dimension of national cultures*. Thousand Oaks CA: Sage.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (Eds.), (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks CA: Sage.

¹ Переводы см. на сайте: www.geerthofstede.nl в разделе "our books" (примечание автора).

Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 societies*. Princeton NJ: Princeton University Press.

Inkeles, A., Levinson, D. J. (1969). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology IV* (pp. 418-506). New York: McGraw-Hill (first published 1954).

Kim, U, Triandis, H. C., Kagitçibasi, C., Choi, S. C., Yoon, G. (Eds., 1994), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*. Thousand Oaks CA: Sage.

Kirkman, B. L., Lowe, K. B., Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. In *Journal of International Business Studies*, 37, 285-320.

Kluckhohn, C. (1962). Universal categories of culture. In S. Tax (Ed.), *Anthropology Today: Selections* (pp. 304-20). Chicago: University of Chicago Press (first published 1952).

Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Westport CT: Greenwood Press.

Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. 2nd edition. Chicago: University of Chicago Press.

Levitin, T. (1973). Values. In J. P. Robinson and P. R. Shaver (Eds.), *Measures of social psychological attitudes* (pp. 489-502). Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, Survey Research Center.

Lynn, R. (1971). *Personality and National Character*. Oxford: Pergamon Press.

Lynn, R., Hampson, S. L. (1975). National differences in extraversion and neuroticism. In *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 14, 223-40.

Merton, R. K. (1968[1949]). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.

Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two : Some limits on our capacity for processing information. In *Psychological Review*, 63, 81-97.

Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Sofia, Bulgaria: Klasika i Stil.

Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. Bingley UK: Emerald.

Minkov, M., Blagoev, V. (2011). What do Project GLOBE's cultural dimensions reflect? An empirical perspective. In *Asia Pacific Business Review online* Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/13602381.2010.496292>

Oyserman, D., Coon, H. M., Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses. In *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.

Parsons, T., Shils, E. A. (1951). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Peters, T. J., Waterman, R. H., Jr. (1982). In *Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Rokeach, M. (1972). *Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

Schimmack, U., Oishi, S., Diener, E. (2005). Individualism: A valid and important dimension of cultural differences between nations. In *Personality and Social Psychology Review*, 9, 17-31.

Schwartz, S.H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitçibasi, S. C. Choi, G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks CA: Sage.

Schwartz, S. H., Bardi, A. (2001). Value hierarchies across culture: Taking a similarities perspective. In *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 268-90.

Smith, P. B., Trompenaars, F., Dugan, S. (1995). The Rotter locus of control scale in 43 countries: A test of cultural relativity. In *International Journal of Psychology*, 30, 377-400.

Smith, P. B., Dugan, S., Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. In *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 231-64.

Smith, P. B., Peterson, M. F., Schwartz, S. H. (2002) Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: a 47-nation study. In *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 188-208.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder CO: Westview.

Triandis, H. C. (2004). The many dimensions of culture. In *Academy of Management Executive*, 18(1), 88-93.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Economist Books.

World Values Survey (ongoing). Retrieved from <http://www.worldvaluessurvey.org>

Геерт Хофстеде
Маастрихтский университет,
почётный профессор
Маастрихт, Нидерланды
hofstede@bart.nl

Geert Hofstede
Emeritus, University of Maastricht
the Netherlands
phone: +31 (0)43 388 36 94

Об авторе. Геерт Хофстеде (Geert Hofstede, род. 1928) имеет степень магистра по технологии машиностроения и доктора философии по социальной психологии. Его профессиональная биография связана как с промышленностью, так и с академической сферой. Он ушёл на пенсию в 1993 году с должности профессора по организационной антропологии и международному менеджменту в Университете Маастрихта, Нидерланды. После опубликования книги «ПОСЛЕДСТВИЯ КУЛЬТУРЫ» (*Culture's Consequences*, 1980, новое издание 2001 г.) он считается основателем сравнительных межкультурных исследований; его идеи популярны во всём мире. Книга для студентов «КУЛЬТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОГРАММИРОВАНИЕ СОЗНАНИЯ» (*Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 1991, третье издание 2010 г. в соавторстве с Гертом Яном Хофстеде и Михаилом Минковым) на данный момент издана на 16 европейских языках и 3 языках народов Азии. Уолл Стрит Джорнал в мае 2008 года включил Геерта Хофстеде в двадцатку наиболее влиятельных интеллектуалов в сфере бизнеса. Хофстеде читал лекции в Гонконге, на Гавайях, в Австралии и Новой Зеландии. Он является почётным доктором семи европейских университетов, членом Академии менеджмента и Академии международного бизнеса в США, почётным членом Международной ассоциации кросс-культурной психологии.

Для данной публикации мы выбрали русское написание имени *Geert* в виде *Геерт*, хотя некоторые словари личных имён рекомендуют *Герт*. Однако в таком случае наступает ситуация неразличения с носителем имени *Gert*, что тем более запутывает русского читателя, поскольку Герт Хофстеде (*Gert Jan Hofstede*) является сыном и соавтором Геерта Хофстеде. Кроме того, произношение двух этих имён в нидерландском языке действительно различается. Разумеется, мы даже не принимали во внимание другие варианты русского написания, распространившиеся в последнее время благодаря непрофессиональным переводам (*Гирт*, *Херт*, *Гофштед*, *Хофштед*, *Хофстед*, *Хофстид* и прочие). Написание *Гирт* как и *Хофстид*, вероятно, появилось в результате игнорирования правил транскрипции «имён третьих языков» при переводе с английского на русский. Переводы или цитирования осуществлялись, в основном, нелингвистами, владеющими английским языком на уровне школы и неязыкового вуза и пытающимися следовать «правилу открытого слога» в английском языке, хотя данные имя и фамилия не являются английскими. «Изобретатели» написания типа *Гофштед*, скорее всего, изучали в школе немецкий язык.