Model Hofstedego: jak kultura programuje nasze umysły

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł przedstawia Model Hofstedego, rewolucyjną koncepcję Geerta Hofstedego, która usystematyzowała badania nad wpływem kultury na organizacje i społeczeństwa. Holenderski psycholog społeczny przeniósł analizę kultury z dziedzin akademickich, takich jak antropologia i socjologia, na praktyczny grunt zarządzania międzykulturowego. Model ten definiuje kulturę jako "zbiorowe zaprogramowanie umysłu" i identyfikuje kluczowe wymiary, takie jak dystans władzy, indywidualizm kontra kolektywizm, męskość kontra kobiecość oraz unikanie niepewności. Te wymiary pomagają zrozumieć i nawigować po różnicach kulturowych w globalnym biznesie i życiu społecznym, oferując narzędzia do analizy wartości i norm kształtujących ludzkie zachowania.

This article presents the Hofstede Model, Geert Hofstede's revolutionary concept that systematized research on the impact of culture on organizations and societies. The Dutch social psychologist brought the analysis of culture from academic fields such as anthropology and sociology to the practical field of cross-cultural management. This model defines culture as "the collective programming of the mind" and identifies key dimensions such as power distance, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, and uncertainty avoidance. These dimensions help us understand and navigate cultural differences in global business and social life, offering tools for analyzing the values and norms that shape human behavior.

Artykuł analizuje wpływ modelu wymiarów kulturowych Geerta Hofstede na rozumienie i zarządzanie różnicami kulturowymi w organizacjach. Odpowiada na pytanie, w jaki sposób przeniesienie analizy kultury z antropologii i socjologii na grunt zarządzania wpłynęło na praktykę biznesową w globalizującym się świecie. Tezą jest, że model Hofstede, mimo uproszczeń i krytyki, stał się fundamentalnym narzędziem, pozwalającym zrozumieć, jak

wartości kulturowe wpływają na struktury organizacyjne, style zarządzania, motywację pracowników i strategie marketingowe. Artykuł omawia sześć wymiarów kultury Hofstedego (dystans władzy, indywidualizm/kolektywizm, męskość/kobiecość, unikanie niepewności, orientacja długoterminowa, przyzwolenie/restrykcyjność) i ich manifestacje w różnych społeczeństwach. Ukazuje także ewolucję modelu na tle innych koncepcji (Schwartz, Trompenaars, GLOBE) oraz jego zakorzenienie w klasycznej myśli społecznej. Celem jest pokazanie, że model Hofstedego, choć upraszcza rzeczywistość, prowokuje do refleksji nad naturą człowieka i społeczeństwa w kontekście globalnej kultury biznesu.

SŁOWA KLUCZOWE

Model Hofstedego | kultura | Geert Hofstede | dystans władzy | indywidualizm | kolektywizm | męskość | kobiecość | unikanie niepewności | zarządzanie międzykulturowe | psychologia społeczna | IBM | socjalizacja | wartości kulturowe | globalizacja

Geert Hofstede: rewolucja w zarządzaniu

Gdy w drugiej połowie XX wieku Geert Hofstede postanowił usystematyzować badania nad kulturowymi uwarunkowaniami organizacji, dokonał czegoś na kształt intelektualnej aneksji. Zabrał temat zarezerwowany dotąd dla antropologii, socjologii i filozofii, by przenieść go na grunt praktyki zarządzania. Ten holenderski psycholog społeczny zrozumiał bowiem, że globalizujący się świat biznesu rozpaczliwie potrzebuje języka, który pozwoliłby nawigować po świecie wartości i norm, a nie tylko po arkuszach kalkulacyjnych. Jak sam pisał: „Kultura to zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii od innych”. Ta prosta w formie, a zarazem niezwykle nośna definicja stała się osią, wokół której zbudował cały swój model.

Samo sformułowanie o „zaprogramowaniu umysłu” brzmi, trzeba przyznać, nieco złowieszczo. Przywodzi na myśl mechaniczny determinizm, redukujący człowieka do automatu sterowanego przez niewidzialny kod. Tymczasem Hofstede użył tej metafory, by wskazać na coś znacznie subtelniejszego: na głęboko zakorzenione, niemal bezwiedne schematy myślenia, odczuwania i działania, które stanowią nasz kulturowy „system operacyjny”. Owe schematy nie biorą się znikąd. Są nam wpajane w procesie socjalizacji – przez rodzinę, szkołę, rówieśników – i utrwalane przez historyczne doświadczenia, religię czy systemy polityczne. W ten sposób Hofstede dokonał kluczowego przesunięcia: zdjął analizę kultury z wysokiego piętra akademickich dysput i sprowadził ją na parter, do świata codziennej praktyki biznesowej.

Kultura: zbiorowe zaprogramowanie umysłu

Hofstede zastrzegał, że jego model nie jest wyrocznią dla jednostki, a kultura nie jest żelazną klatką determinującą jej los. To raczej mapa topograficzna społeczeństwa: pokazuje główne szczyty i doliny zbiorowych tendencji, świadomie ignorując pojedyncze ścieżki wydeptane przez indywidualistów. Nie powie nam, jak zachowa się konkretny Szwed czy Japończyk, ale zarysuje prawdopodobieństwo pewnych zachowań na poziomie całej grupy. Gdy antropolog Clifford Geertz pisał, że „człowiek jest zwierzęciem zawieszonym w sieciach znaczeń, które sam utkał", Hofstede podjął się zadania niemal heretyckiego. Postanowił zmierzyć i zważyć te eteryczne sieci za pomocą kwestionariusza, przekładając je na język mierzalnych wskaźników.

Reakcje na ten mariaż antropologii ze statystyką były, co zrozumiałe, skrajne. Z jednej strony model okrzyknięto przełomem, bo po raz pierwszy wprowadził twarde, ilościowe narzędzia do opisu zjawisk dotąd uznawanych za ulotne i nieuchwytne. Wreszcie coś mierzalnego w świecie anegdot. Z drugiej – oskarżano go o brutalny redukcjonizm i naiwną wiarę w potęgę statystycznej średniej, która uśrednia wszystko i nie opisuje nikogo. Tyle że właśnie w tym napięciu między precyzją a uproszczeniem tkwi siła jego koncepcji. Model Hofstedego jest kompasem, nie fotografią; pozwala odnaleźć kierunek w gąszczu kulturowych niuansów, nawet jeśli nie opisuje każdego liścia na drzewie.

IBM: fundament modelu wymiarów kulturowych

Fundamentem badań Hofstedego stała się współpraca z technologicznym gigantem tamtych czasów – korporacją IBM. To była epoka zimnej wojny, galopującej globalizacji i narodzin pierwszych transnarodowych potęg. W tym burzliwym krajobrazie IBM, zatrudniający tysiące ludzi w dziesiątkach krajów, stanowił idealne laboratorium badawcze. Dzięki jednorodnej strukturze organizacyjnej Hofstede mógł niejako wyizolować zmienną, która interesowała go najbardziej: wpływ kultury narodowej na postawy pracowników, oczyszczony z korporacyjnego szumu. Skala przedsięwzięcia, jak na lata 70., była oszałamiająca: ponad 116 tysięcy ankiet z 67 krajów.

To właśnie z analizy tego gigantycznego zbioru danych wyłoniły się pierwsze cztery, dziś już klasyczne, wymiary kultury: dystans władzy, indywidualizm kontra kolektywizm, męskość kontra kobiecość oraz unikanie niepewności. W kolejnych latach, w odpowiedzi na krytykę – zwłaszcza ze strony badaczy azjatyckich, zarzucających modelowi zachodni etnocentryzm – dodano wymiar piąty: orientację długoterminową. Później dołączył do nich szósty, określany jako przyzwolenie kontra restrykcyjność. Tak narodził się model, który – mimo upływu dekad i nieustannej debaty – do dziś pozostaje fundamentalnym punktem odniesienia w badaniach nad kulturą i jej organizacyjnym echem.

Dystans władzy: indywidualizm kontra kolektywizm

Jednym z najbardziej fundamentalnych, a zarazem intuicyjnych wymiarów kulturowych, jakie wyróżnił Hofstede, jest dystans władzy. To nic innego jak społeczne oprogramowanie do obsługi nierówności, czyli stopień, w jakim ludzie akceptują fakt, że władza jest rozłożona niesprawiedliwie. Wskaźnik ten pokazuje, czy jednostki w danym kraju uważają koncentrację władzy w rękach nielicznych za naturalny porządek rzeczy, czy też za patologię. Wysoki dystans władzy to społeczeństwo o stromej hierarchii, gdzie relacje między szefem a podwładnym, czy obywatelem a urzędnikiem, cechuje głęboka asymetria. Niski dystans władzy wskazuje z kolei na egalitarne tęsknoty i przekonanie, że hierarchia jest jedynie funkcjonalnym narzędziem, a nie dogmatem wpisanym w naturę bytu.

W kulturach o wysokim dystansie władzy struktury organizacyjne przypominają strome piramidy, a przełożeni traktowani są z nabożną czcią, jako osoby obdarzone szczególnym autorytetem. Decyzje zapadają na szczycie, a konsultacje z niższymi szczeblami, jeśli w ogóle mają miejsce, są czysto symboliczne. Podwładni nie oczekują partnerskiej dyskusji, lecz jasnych poleceń. Władza nie tylko zarządza, ale i definiuje moralność, nadając jej status obowiązującej wykładni. Przykładami takich państw są Gwatemala, Malezja czy Panama, gdzie przyzwolenie na nierówności ma głębokie korzenie historyczne. W takim środowisku menedżer staje się niemal patronem, a jego relacja z zespołem ma charakter opiekuńczo-władczy. Jak przenikliwie zauważył Alexis de Tocqueville, „różnice w warstwach społecznych nie są tylko kwestią pozycji, ale całego sposobu patrzenia na świat”. Wysoki dystans władzy to właśnie taka zinternalizowana optyka.

Sceneria zmienia się diametralnie w kulturach o niskim dystansie władzy, takich jak Austria, Izrael czy Dania. Tutaj przełożeni i podwładni postrzegają się jako równorzędni partnerzy w grze. Hierarchia służy wyłącznie podziałowi zadań i odpowiedzialności, a nie różnicowaniu ludzkiej godności. Organizacje są zdecentralizowane, struktury płaskie, a komunikacja płynie w obie strony. Od lidera oczekuje się, że będzie przewodnikiem, a nie autokratą, a jego autorytet musi wynikać z kompetencji, nie z pieczątki na wizytówce. Warto dodać, że niski dystans władzy często rezonuje z protestancką etyką równości wszystkich wobec Boga i prawa – to dalekie echo Weberowskiej analizy kultury pracy w krajach północnej Europy. Polska, jak zwykle, dryfuje gdzieś pośrodku, rozdarta między folwarcznym dziedzictwem a aspiracjami do zachodniego egalitaryzmu.

Kolejnym fundamentalnym wymiarem jest oś indywidualizm–kolektywizm. Dotyka ona samego sedna tożsamości, stawiając pytanie o relację między „ja” a „my”. W kulturach indywidualistycznych dominuje przekonanie, że każdy człowiek jest autonomiczną wyspą, w pełni odpowiedzialną za swój los. Liczy się samorealizacja, osobiste aspiracje i nienaruszalność praw jednostki. W kulturach kolektywistycznych

natomiast jednostka definiuje się przez przynależność do grupy – rodziny, klanu czy narodu. Dobro wspólnoty jest nadrzędne wobec dobra jednostki, a lojalność staje się najwyższym przykazaniem.

Na czele peletonu indywidualistów znajdują się Stany Zjednoczone, Australia i Wielka Brytania. W tych społeczeństwach etos „kowala własnego losu" jest niemal religią, a indywidualny sukces stanowi ostateczną miarę wartości człowieka. Relacje społeczne mają charakter kontraktowy, oparty na wymianie, a nie bezwarunkowej przynależności. Taka kultura jest inkubatorem kreatywności i przedsiębiorczości, ale płaci za to cenę w postaci atomizacji więzi i poczucia osamotnienia. Amerykański socjolog Robert Bellah trafnie zauważył, że w kulturze amerykańskiej wolność rozumiana jest przede wszystkim jako „wolność od innych", a nie „wolność z innymi".

Na przeciwnym biegunie leżą kraje kolektywistyczne, takie jak Gwatemala, Ekwador czy Panama. Tam tożsamość czerpie się z przynależności do grupy, a decyzje podejmuje się z myślą o jej dobru. To, co w oczach indywidualisty jest korupcją – nepotyzm czy kumoterstwo – w logice kolektywistycznej staje się obowiązkiem lojalności i odpowiedzialności za „swoich". Sukces jednostki nie jest jej prywatnym triumfem, lecz zasługą całej wspólnoty. Jak pisał Émile Durkheim ponad sto lat temu, w takich społeczeństwach „człowiek czuje się nierozerwalnie związany z grupą, a jednostka i wspólnota są dwiema stronami tej samej rzeczywistości".

Co ciekawe, Hofstede zauważył silną korelację: kultury o wysokim dystansie władzy są zazwyczaj kolektywistyczne, a te o niskim – indywidualistyczne. Logika jest prosta – tam, gdzie panuje sztywna hierarchia, relacje są gęsto splecione i regulowane przez grupę. W kulturach egalitarnych jednostka zyskuje więcej przestrzeni dla siebie. Nie jest to jednak żelazna reguła, lecz silna tendencja, od której istnieją wyjątki. Klasycznym przykładem jest Japonia, gdzie silny kolektywizm współistnieje ze średnim dystansem władzy, tworząc unikalną mieszankę paternalizmu i grupowej lojalności.

Wymiar ten ma kolosalne znaczenie dla zarządzania. W kulturach indywidualistycznych świetnie sprawdzają się systemy motywacyjne oparte na indywidualnych osiągnięciach i premiach. W kulturach kolektywistycznych znacznie skuteczniejsze są nagrody zespołowe. Nie chodzi tu jednak o czystą mechanikę płac, lecz o poczucie sensu. Amerykanin rozkwita, gdy doceniona zostanie jego osobista inwencja, podczas gdy Meksykanin poczuje satysfakcję, widząc, że jego praca przyczyniła się do sukcesu całego zespołu.

Z szerszej perspektywy, oś indywidualizm–kolektywizm otwiera fascynujące pole do namysłu dla psychologii społecznej i filozofii politycznej. John Locke argumentował, że jednostka jest pierwotna wobec społeczeństwa, podczas gdy Jean-Jacques Rousseau twierdził, że to wspólnota tworzy jednostkę. Te dwa wielkie paradygmaty myślenia znajdują swoje empiryczne odbicie w badaniach Hofstede. Pokazują one, że różne kultury w praktyce rozstrzygnęły ten odwieczny spór na różne sposoby. Dlatego model Hofstede to coś

więcej niż narzędzie dla menedżerów. To zwierciadło, w którym odbija się niekończąca się debata o naturze człowieka i społeczeństwa.

Męskość i kobiecość: unikanie niepewności

Wymiar męskości i kobiecości budzi bodaj najwięcej emocji w modelu Hofstede, ponieważ dotyka kategorii tyleż uniwersalnych, co historycznie i społecznie plastycznych. Należy od razu zaznaczyć: Hofstede nie miał na myśli biologii, lecz kulturowe oprogramowanie przypisywane rolom płciowym. Kultura „męska" to taka, której system operacyjny opiera się na rywalizacji, asertywności i pogoni za materialnym sukcesem. Wartościami najwyżej notowanymi na tej giełdzie są zarobki, prestiż, awans i zawodowe wyzwania. Z kolei kultura „kobieca" stawia na współpracę, troskę o jakość życia i pielęgnowanie relacji. Priorytetem staje się tu równowaga między pracą a domem, poczucie bezpieczeństwa i stabilność, a niekoniecznie wspinaczka po szczeblach kariery.

Japonia, Węgry czy Austria to przykłady kultur, gdzie życie zawodowe przypomina arenę, na której status społeczny jest walutą zdobywaną w walce. Dominuje tam przekonanie, że „żyje się, aby pracować", a tożsamość człowieka jest niemal w całości zdefiniowana przez jego profesjonalne osiągnięcia. Na drugim biegunie znajdują się kraje skandynawskie, takie jak Szwecja czy Norwegia, będące wzorcem kultury kobiecej. Tamtejszy ład społeczny promuje rozwiązania sprzyjające harmonii: elastyczny czas pracy, hojne urlopy rodzicielskie i rozbudowane świadczenia socjalne. Celem nie jest maksymalizacja indywidualnego zysku, lecz budowanie dobrostanu całej wspólnoty. Jak celnie ujęła to socjolożka Arlie Hochschild, „to, co kultura nazywa rolami płciowymi, w istocie jest sposobem organizacji wartości". Wymiar Hofstede staje się zatem narzędziem do prześwietlenia tego, co dane społeczeństwo uważa za naprawdę ważne.

Trzeba jednak wziąć głęboki oddech i przyznać, że dziś terminy „męskość" i „kobiecość" w naukach społecznych są polem minowym. Gender studies dowodzą, że kategorie te są w dużej mierze konstruktami, a nie odwieczną esencją. Dlatego wymiar Hofstede warto traktować jako kulturowy sejsmograf, rejestrujący dominujące wzorce z przeszłości, a nie jako biologiczną etykietę. Co więcej, w ostatnich dekadach obserwujemy globalny przechył w stronę wartości „kobiecych" – rośnie znaczenie empatii, ekologii, równouprawnienia czy idei work-life balance. Klasyfikacja Hofstede może więc służyć nie tylko jako opis, ale i jako wskaźnik cywilizacyjnych trendów.

Drugi z wymiarów, unikanie niepewności, opisuje zbiorową reakcję na fundamentalny fakt, że przyszłość jest nieprzewidywalna. Kultury o wysokim wskaźniku tej cechy odczuwają egzystencjalny lęk przed nieznanym, co rodzi obsesyjną potrzebę kontroli. Ludzie preferują tam klarowne zasady, sztywne procedury i stabilne hierarchie, które mają zaklinać rzeczywistość. Wyrażanie emocji jest bardziej akceptowane, gdyż stanowi naturalny wentyl dla wszechobecnego napięcia. Kraje takie jak Grecja, Portugalia czy Gwatemala

manifestują tę cechę poprzez tworzenie gęstej siatki przepisów prawnych, mających zminimalizować każde ryzyko. Praca bywa tam stabilna, ale i skostniała; lojalność i staż ceni się wyżej niż indywidualne wyniki.

Zupełnie inaczej jest w krajach o niskim unikaniu niepewności, jak Singapur, Dania czy Jamajka. Niepewność traktuje się tam nie jako zagrożenie, lecz jako naturalny stan rzeczy. Reguły są elastyczne, a zmiany postrzega się jako szansę na rozwój. To właśnie w takim klimacie akceptacji dla ryzyka i prawa do porażki najlepiej rozwija się innowacyjność. Porażka nie jest końcem świata, a jedynie cenną lekcją. Jak pisał Zygmunt Bauman: „Niepewność nie jest anomalią nowoczesnego życia; jest jego normalnym stanem". W kulturach otwartych na zmianę to zdanie staje się codzienną praktyką społeczną – gotowością do eksperymentu i tolerancją dla odmienności.

Z perspektywy psychologicznej wymiar ten jest kulturową odpowiedzią na opisaną przez Abrahama Maslowa potrzebę bezpieczeństwa. Socjologicznie zaś rezonuje z teorią społeczeństwa ryzyka Ulricha Becka, który twierdził, że nowoczesność sama produkuje zagrożenia – od ekologicznych po finansowe – z którymi musimy nauczyć się żyć. Unikanie niepewności nie jest więc tylko kulturowym dziwactwem, ale strategią radzenia sobie z globalnymi wyzwaniami, które sami na siebie sprowadziliśmy.

W świecie biznesu wymiar ten bezpośrednio wpływa na zarządzanie, innowacyjność i strukturę organizacji. Firmy w kulturach o wysokim unikaniu niepewności przypominają ciężkie tankowce – stabilne, ale powolne, adaptujące nowinki technologiczne dopiero wtedy, gdy zostaną one usankcjonowane przez autorytety lub prawo. Z kolei w kulturach o niskim wskaźniku przedsiębiorstwa działają jak zwinne motorówki, chętnie testując eksperymentalne rozwiązania. Nieprzypadkowo Dolina Krzemowa, globalny symbol innowacji, wyrosła na gruncie amerykańskiej kultury o wyjątkowo niskim poziomie unikania niepewności.

Oba wymiary – męskość/kobiecość i unikanie niepewności – dotykają fundamentalnych pytań. Pierwszy pyta o to, co kultura stawia w centrum: indywidualny sukces czy zbiorową troskę? Drugi o to, jak radzi sobie z nieznanym: budując mury czy otwierając drzwi? W obu przypadkach widać, że osie Hofstede nie są jedynie akademicką abstrakcją. Odzwierciedlają realne napięcia, w których żyjemy. Dlatego jego model to nie tylko mapa obcych lądów, ale i lustro, w którym przeglądają się nasze własne lęki i ambicje.

Orientacja długoterminowa: przyzwolenie i restrykcyjność

Wymiar orientacji czasowej został wprowadzony do modelu Hofstede w odpowiedzi na celną krytykę badaczy z Azji, którzy zauważyli, że pierwotne cztery osie odzwierciedlają perspektywę na wskroś zachodnią. Aby włączyć do analizy wartości typowe dla kultur konfucjańskich, sięgnięto po tzw. Chinese Value Survey – badanie oparte na kategoriach sformułowanych przez chińskich naukowców. Z tej

intelektualnej rewizji wyłonił się wymiar, który Hofstede początkowo ochrzcił mianem dynamizmu konfucjańskiego, by później nadać mu bardziej neutralną nazwę orientacji długo- i krótkoterminowej.

Orientacja długoterminowa charakteryzuje te kultury, które w swoim etosie stawiają na cierpliwość, oszczędność, wytrwałość i swoistą pokorę wobec czasu. Cele wybiegające daleko w przyszłość, często w perspektywie międzypokoleniowej, stają się tu ważniejsze niż natychmiastowa gratyfikacja. Chiny, Hongkong czy Tajwan to przykłady społeczeństw, gdzie długofalowe planowanie i samodyscyplina stanowią kręgosłup życia społecznego i gospodarczego. Przedsiębiorstwa w takich kulturach są skłonne inwestować w strategie, które przyniosą owoce dopiero po wielu latach, a wartości konfucjańskie – szacunek dla starszych, etyka pracy, hierarchia – służą jako narzędzia stabilizacji i organicznego rozwoju.

Na drugim biegunie znajduje się orientacja krótkoterminowa, cechująca społeczeństwa preferujące szybkie efekty i natychmiastową nagrodę za wysiłek. W takich kulturach teraźniejszość i przeszłość mają znacznie większą wagę niż odległa, abstrakcyjna przyszłość. Społeczeństwa takie jak Wenezuela, Urugwaj czy Zjednoczone Emiraty Arabskie skłaniają się ku rozwiązaniom, które gwarantują szybki zwrot, nawet jeśli ich trwałość jest wątpliwa. To tutaj powiedzenie „żyć chwilą” znajduje swoje pełne kulturowe ucieleśnienie. Z perspektywy zarządzania przekłada się to na obsesyjny nacisk na kwartalne wyniki finansowe i pogoń za gwałtownym wzrostem kosztem długoterminowej stabilności.

Co fascynujące, orientacja czasowa przenika do najdrobniejszych codziennych wyborów – od polityki społecznej po decyzje konsumenckie. W kulturach długoterminowych oszczędzanie, inwestowanie w edukację i dbanie o reputację firmy to absolutne priorytety. W kulturach krótkoterminowych wyżej ceni się tradycję, natychmiastowe zaszczyty i zachowanie twarzy tu i teraz. To napięcie przypomina filozoficzne spory o naturę czasu: św. Augustyn twierdził, że jest on rozciągnięty między pamięcią o przeszłości, doświadczeniem teraźniejszości i oczekiwaniem przyszłości. Hofstede, zamykając tę intuicję w ramach wymiaru kulturowego, nadał temu klasycznemu problemowi empiryczną, mierzalną postać.

Ostatni z wymiarów, dodany do modelu w latach 90., dotyczy opozycji między przyzwoleniem a restrykcyjnością. Jest to kategoria o tyle istotna, że odnosi się do fundamentalnego pytania o to, w jakim stopniu społeczeństwo pozwala jednostkom na zaspokajanie podstawowych pragnień związanych z czerpaniem radości z życia. Kultury przyzwalające charakteryzują się wysokim poziomem optymizmu, większą tolerancją dla hedonizmu i liberalnym podejściem do norm. Przykładem są Stany Zjednoczone, Kanada, Argentyna czy Szwecja – kraje, gdzie indywidualna ekspresja i poszukiwanie szczęścia traktowane są jako wartości nadrzędne. Jak pisał John Stuart Mill, każdy jest najlepszym sędzią tego, co jest dla niego dobre. Kultury przyzwalające zdają się wcielać w życie to liberalne credo.

Po drugiej stronie barykady stoją kultury restrykcyjne, takie jak Chiny, Rosja czy Korea Południowa, gdzie zachowania jednostek podlegają silniejszej kontroli, a pragnienia są temperowane przez gorset norm

społecznych. Radość i przyjemność postrzega się tu często jako potencjalne zagrożenie dla porządku i moralności. Restrykcyjność nie oznacza bynajmniej braku rozrywek, lecz ich podporządkowanie zbiorowym regułom. Zamiast spontaniczności i ekspresji pojawia się nacisk na dyscyplinę, oszczędność i powściągliwość. To dalekie echo dawnej etyki ascetycznej, którą Max Weber dostrzegał w protestantyzmie, a która dziś objawia się w zsekularyzowanej formie zbiorowej nieufności wobec folgowania sobie.

Wymiar ten nabiera szczególnego znaczenia w epoce globalizacji i mediów społecznościowych. Okazuje się bowiem, że kultury przyzwalające chętniej generują nowe formy konsumpcji i rozrywki, podczas gdy kultury restrykcyjne zachowują większą odporność na globalny hedonizm. Badania z uniwersytetu w Wilnie wykazały nawet, że w społeczeństwach kolektywistycznych i restrykcyjnych ludzie spędzają więcej czasu w social mediach, angażując się w treści krytyczne i negatywne. Tymczasem w kulturach przyzwalających media te służą głównie jako przestrzeń kreacji i autoprezentacji. Widać tu, jak pozornie abstrakcyjny wymiar Hofstede znajduje swoje odbicie w codziennych praktykach komunikacyjnych.

Te dwa wymiary – orientacja czasowa oraz przyzwolenie i restrykcyjność – zamykają model Hofstede, tworząc kompletną, sześcioczęściową ramę opisu kultur. To swoista mapa, która pozwala zrozumieć, jak różne społeczeństwa radzą sobie z fundamentalnymi problemami ludzkiej egzystencji: relacją z władzą, stosunkiem do wspólnoty, hierarchią wartości, niepewnością, horyzontem czasowym i naturą pragnień. Mapa ta, jak każda mapa, jest uproszczeniem. Ale właśnie dzięki temu staje się użyteczna.

Model Hofstedego: korzenie w antropologii i socjologii

Aby właściwie ocenić wagę koncepcji Hofstede, trzeba zrozumieć, że nie pojawiła się ona w intelektualnej próżni. Jego model był odpowiedzią na rosnącą potrzebę, by przenieść kategorie kulturowe z mglistych rejonów antropologii i socjologii na twardy grunt nauk o zarządzaniu. Antropologia od dawna zadawała fundamentalne pytania o to, co różni kultury i jakie znaczenia nadają światu ich uczestnicy. Już Bronisław Malinowski, pionier badań terenowych, definiował kulturę jako spójną całość, obejmującą techniki, zwyczaje, wierzenia i instytucje. Z kolei Ruth Benedict widziała w każdej kulturze unikalny „wzór”, system wartości organizujący życie w niepowtarzalny sposób. Clifford Geertz poszedł jeszcze dalej, twierdząc, że człowiek jest „zwierzęciem zawieszonym w sieciach znaczeń, które sam utkał”, a kultura to właśnie te sieci.

Hofstede zanurzył się w tej tradycji, lecz jego ambicja była inna: chciał nadać jej wymiar empiryczny, policzalny i porównawczy. O ile Geertz czy Benedict upajali się opisem tego, co unikalne i niepowtarzalne, o tyle Hofstede szukał uniwersalnych osi, na których można by rozpiąć różnice między narodami. Jego model stał się więc kompromisem między idiograficznym podejściem antropologii, czyli opowieścią o tym, co jedyne w swoim rodzaju, a nomotetycznym ideałem nauki, czyli poszukiwaniem ogólnych praw, które

charakteryzują psychologię i socjologię ilościową. Chodziło o to, jak ujął to sam badacz, by kulturę dało się nie tylko opisać, ale i policzyć.

Nie był on jednak jedynym kartografem próbującym stworzyć mapę ludzkich wartości. W latach 90. Shalom Schwartz zaproponował własny, bardziej psychologiczny model, wskazując dziesięć uniwersalnych typów wartości, takich jak tradycja, hedonizm czy dążenie do osiągnięć. Model Schwartza, skupiony na indywidualnych motywacjach, również zakładał istnienie wspólnych kategorii porównawczych. Różnica była jednak fundamentalna: Schwartz badał wartości, jakimi kierują się jednostki, podczas gdy Hofstede interesowały uśrednione cechy całych narodów.

Innym rywalem, a nierzadko krytykiem Hofstede, był Fons Trompenaars. Wraz z Charlesem Hampden-Turnerem stworzył on model siedmiu wymiarów, mocniej osadzony w praktyce biznesowej, opisujący takie dylematy jak uniwersalizm kontra partykularyzm czy neutralność kontra emocjonalność. W przeciwieństwie do Hofstede, który oparł się na jednej, gigantycznej próbie badawczej z IBM, Trompenaars czerpał dane z wielu firm i branż, licząc na bardziej zróżnicowany obraz. Jedni widzieli w jego pracy próbę urealnienia teorii Hofstede, inni – zupełnie odmienny paradygmat myślenia o kulturze w organizacji.

Na tym tle wyróżniał się jeszcze jeden gracz: monumentalny projekt GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), zainicjowany przez Roberta House’a. Ten ogromny program badawczy, obejmujący 62 kraje, miał na celu zbadanie związków między kulturą, przywództwem a efektywnością. Model GLOBE, z dziewięcioma wymiarami takimi jak orientacja na przyszłość czy asertywność, był znacznie bardziej rozbudowany niż propozycja Hofstede. Mimo ambicji stworzenia nowego standardu, komentatorzy słusznie zauważali, że projekt w dużej mierze stał na ramionach Hofstede, rozwijając i doprecyzowując jego intuicje.

Porównując te modele, dostrzegamy odmienne filozofie badawcze. Hofstede, psycholog społeczny z zacięciem pragmatycznym, postawił na prostotę: sześć osi łatwych do zastosowania. Schwartz, psycholog wartości, skupił się na indywidualnych motywacjach. Trompenaars, konsultant biznesowy, stworzył narzędzie dla menedżerów. Projekt GLOBE był z kolei próbą stworzenia wielkiego, akademickiego systemu. Dlaczego więc to właśnie model Hofstede stał się globalnym standardem? Kluczem była jego elegancja i prostota. Być może najlepiej podsumowuje to aforyzm Edwarda T. Halla: „Kultura ukrywa się w tym, co oczywiste”. Hofstede, systematyzując to, co oczywiste, uczynił kulturę użyteczną.

Warto przy tym zauważyć, jak głęboko jego koncepcje zakorzenione są w klasyce myśli społecznej. Wymiar dystansu władzy to przecież echo Weberowskiej analizy legitymizacji panowania. Dychotomia indywidualizmu i kolektywizmu jest niemal lustrzanym odbiciem Durkheimowskiego rozróżnienia na solidarność mechaniczną i organiczną. Orientacja długoterminowa rezonuje z myślą konfucjańską, a unikanie niepewności można odczytać w duchu teorii systemów Parsonsa, gdzie stabilność była warunkiem

ładu. Hofstede nie tyle więc wymyślił coś nowego, ile dokonał genialnej syntezy, ubierając klasyczne idee w formę strawną dla świata zarządzania.

Dlatego jego badania, choć osadzone w konkretnym czasie i metodologii, wpisują się w odwieczną debatę o relacji jednostki, społeczeństwa i kultury. Nieprzypadkowo Pierre Bourdieu pisał o habitusie jako systemie trwałych dyspozycji, które organizują nasze myśli i działania. Hofstede, mówiąc o „zbiorowym zaprogramowaniu umysłu", opisywał bardzo podobny mechanizm: nieuświadamiane wzorce, które pociągają za sznurki naszych zachowań, nawet gdy wydaje nam się, że działamy w pełni autonomicznie.

Hofstede kontra Schwartz, Trompenaars i GLOBE

Hofstede nie był jednak samotnym kartografem kulturowych lądów. W latach 90. na scenę wkroczył Shalom Schwartz, proponując własny model uniwersalnych wartości, który opierał się na dziesięciu fundamentalnych typach, takich jak tradycja, hedonizm czy uniwersalizm. Jego podejście było znacznie bardziej psychologiczne, przesuwało akcenty na indywidualne motywacje i preferencje. Mimo to, podobnie jak Hofstede, Schwartz opierał się na przekonaniu, że istnieją wspólne kategorie pozwalające porównywać społeczeństwa. Fundamentalna różnica tkwiła jednak gdzie indziej: Schwartz badał wartości jednostek, podczas gdy Hofstede tworzył portrety uśrednionych cech całych narodów.

Innym rywalem, a nierzadko surowym krytykiem Hofstedego, był Fons Trompenaars. Wraz z Charlesem Hampden-Turnerem zaproponował on siedem wymiarów, które miały opisywać kultury organizacyjne, rozpinając je na osiach takich jak uniwersalizm kontra partykularyzm czy neutralność kontra emocjonalność. Model Trompenaarsa był bardziej zanurzony w korporacyjnej codzienności, skupiał się na praktykach biznesowych i konkretnych zachowaniach, a nie na abstrakcyjnych wartościach społecznych. Co więcej, w przeciwieństwie do Hofstedego, który swoją teorię zbudował na zunifikowanej próbie pracowników IBM, Trompenaars czerpał dane z wielu firm i branż. Niektórzy widzieli w tym próbę urealnienia i uszczegółowienia teorii poprzednika, inni zaś traktowali ją jako zupełnie odmienny paradygmat.

Jeszcze innym punktem odniesienia stał się projekt GLOBE, mamucie przedsięwzięcie badawcze zapoczątkowane w latach 90. przez Roberta House'a. Program objął 62 kraje, a jego celem było zbadanie związków między kulturą, stylem przywództwa a efektywnością organizacji. Zamiast sześciu wymiarów Hofstedego, GLOBE wprowadził ich aż dziewięć, w tym orientację na przyszłość, równość płci czy asertywność. Był to model znacznie bardziej rozbudowany, a jego wyniki wskazywały na większe zniuansowanie różnic międzykulturowych. Niemniej, jak złośliwie zauważali komentatorzy, projekt GLOBE w dużej mierze pozostawał intelektualnym dłużnikiem Hofstedego, czerpiąc z jego inspiracji i próbując jedynie doprecyzować pewne elementy.

Porównując te modele, dostrzegamy odmienne filozofie badań. Hofstede, psycholog społeczny, postawił na prostotę – sześć osi, które można łatwo przełożyć na praktykę. Schwartz, psycholog wartości, zanurzył się w indywidualnych motywacjach. Trompenaars, praktyk biznesu i konsultant, stworzył typologię skrojoną pod konkretne dylematy menedżerskie. Projekt GLOBE miał ambicję stworzenia nowego, doskonalszego standardu. A jednak to właśnie prostota i elegancja modelu Hofstedego zapewniły mu nieśmiertelność. Być może najlepiej ilustruje to aforyzm Edwarda T. Halla, klasyka antropologii: „Kultura ukrywa się w tym, co oczywiste". Hofstede, dokonując brawurowego uproszczenia, zamienił to, co „oczywiste", w użyteczne narzędzie dla menedżerów, negocjatorów i specjalistów HR.

Model Hofstedego: zarządzanie, marketing i HR

Geert Hofstede od początku mierzył wyżej niż tylko akademickie laury; jego celem było stworzenie narzędzia dla praktyków – menedżerów, negocjatorów i liderów. Globalizacyjny boom lat 80. i 90. sprawił, że zapotrzebowanie na takie rozwiązanie było ogromne, a korporacyjne wieże Babel rosły w zastraszającym tempie. W tym właśnie kontekście model sześciu wymiarów stał się czymś w rodzaju „kompasu międzykulturowego". Był to pragmatyczny przewodnik pozwalający nawigować po nieznanych wodach i orientować się, czego można oczekiwać od ludzi, których umysły zaprogramowała inna kultura.

Przełożenie teorii na praktykę widać najostrzej w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wymiar indywidualizm–kolektywizm podpowiada, jak projektować systemy motywacyjne: w kulturach indywidualistycznych najlepiej sprawdzają się premie za osobiste osiągnięcia, podczas gdy w kolektywistycznych – bonusy zespołowe, które cementują grupową solidarność. Podobnie jest z przywództwem. Lider w kraju o niskim dystansie władzy musi budować partnerskie relacje, a jego autorytet wynika z kompetencji, nie z pozycji. Z kolei w kulturach hierarchicznych od przywódcy oczekuje się bycia wyraźnym przewodnikiem i opiekunem stada. Badania potwierdzają to, co podpowiada intuicja: dopasowanie stylu zarządzania do kodu kulturowego wprost przekłada się na satysfakcję i efektywność zespołu.

Równie wdzięcznym polem do zastosowania modelu okazał się marketing. Reklamy w krajach indywidualistycznych sprzedają konsumentowi obietnicę unikalności i samorealizacji, podczas gdy w kolektywistycznych odwołują się do harmonii rodzinnej i przynależności do wspólnoty. Kultury o wysokim unikaniu niepewności chętniej sięgają po marki gwarantujące bezpieczeństwo i sprawdzoną jakość; te o niskim – dają się skusić przygodzie i powiewowi nowości. Orientacja czasowa decyduje o stosunku do kredytów i inwestycji, a wymiar przyzwolenia wpływa na tempo adaptacji innowacji. Philip Kotler mawiał, że „marketing jest sztuką i nauką rozumienia klientów". W epoce globalnej wioski ta sztuka wymaga czegoś więcej: rozumienia nie tylko jednostki, ale całego jej kulturowego oprogramowania, a model Hofstede stał się tu niezbędnym punktem wyjścia.

Model wymiarów kulturowych: krytyka i słabości

Każda wielka teoria rodzi swoich heretyków, a model Hofstede nie był wyjątkiem. Równolegle z entuzjastycznym przyjęciem narastała bowiem krytyka, której najcięższy zarzut dotyczył redukcjonizmu metodologicznego. Hofstede dokonał karkołomnej ekstrapolacji: zbadał kulturę organizacyjną jednej firmy – IBM – i przeniósł jej wyniki na całe narody. W praktyce oznaczało to, że jego próbą badawczą byli pracownicy globalnej korporacji technologicznej, a więc ludzie o specyficznym statusie, wykształceniu i profilu zawodowym. Krytycy pytali: czy na tej podstawie można wyciągać wnioski o społeczeństwach tak zróżnicowanych jak Indie czy Brazylia? Hofstede ripostował, że ten wybór był chirurgicznym cięciem, pozwalającym wyizolować czynnik narodowy od szumu kultury korporacyjnej. Niemniej, cień tego metodologicznego grzechu pierworodnego kładzie się na całym modelu do dziś.

Drugi cios wymierzono w metrykę urodzenia modelu. Badania prowadzono w latach 1967–1973, w rzeczywistości, która z dzisiejszej perspektywy wydaje się niemal prehistoryczna. Świat podzielony żelazną kurtyną, globalizacja w powijakach, a rewolucja cyfrowa była co najwyżej mglistą fantazją. Dziś, w dobie masowych migracji, wszechobecnego internetu i płynnych tożsamości kulturowych, pytanie o aktualność tamtych danych staje się palące. Czy średnie wskaźniki z epoki winylu mogą opisywać społeczeństwa ery cyfrowej? Hofstede twierdził, że rdzeń kulturowy narodów eroduje z geologiczną powolnością, w skali pokoleń. Jednak nowsze badania, jak choćby projekt GLOBE, sugerują, że dynamika tych przemian jest znacznie większa, niż zakładał holenderski badacz.

Trzecia wątpliwość dotyczy skali. Model Hofstede spogląda na kultury z orbity, traktując kraje jako jednorodne, kolorowe plamy na mapie. Ignoruje przy tym całe uniwersum subkultur: regionalnych, klasowych, etnicznych czy pokoleniowych. Kultura Doliny Krzemowej ma niewiele wspólnego z życiem na farmie w Nebrasce, a różnice między indyjskimi stanami bywają równie głębokie jak te między krajami Europy. Tymczasem model, operując na średnich krajowych, spłaszcza tę fascynującą złożoność. Jak celnie ujął to Łukasz Sułkowski: „Kultura narodowa nie jest monolitem, lecz dynamicznym polem gry różnych tradycji, interesów i narracji.” Odczytywanie tych wskaźników jako prawd objawionych jest prostą drogą do stereotypu.

Wreszcie, sama tkanka organizacji uległa fundamentalnej zmianie. Transnarodowe korporacje, kulturowe hybrydy i zjawisko glokalizacji, czyli globalnych strategii dostosowywanych do lokalnych warunków, dodatkowo rozmywają granice. Współczesny menedżer nie zarządza już monokulturowym zespołem, lecz dyryguje orkiestrą, w której Polak gra obok Hindusa, a Brazylijczyk obok Szweda. W takim środowisku znajomość krajowych wskaźników to za mało; liczy się elastyczność i kompetencje międzykulturowe. Model Hofstede może być punktem wyjścia, ale nigdy gotową receptą na sukces.

Dlatego dziś coraz rzadziej postrzega się teorię Hofstede jako wierną mapę kulturowego terytorium. Jest raczej kompasem – narzędziem heurystycznym, które pomaga zorientować się w ogólnych tendencjach, ale wymaga krytycznego namysłu i uzupełnienia o inne perspektywy. W epoce, gdzie kultury nie są już fortecami, lecz otwartymi, pulsującymi sieciami, jego model wciąż uczy pokory wobec różnic. Ale nie zwalnia z najważniejszego obowiązku – myślenia.

Polska: profil kulturowy w wymiarach Hofstedego

Pierwszym i bodaj najważniejszym wymiarem w modelu Hofstede'a jest Wskaźnik Dystansu Władzy (PDI), który opisuje, w jakim stopniu członkowie danej kultury godzą się na nierówny podział władzy. Polska, z wynikiem 68 punktów, lokuje się w tym zakresie zaskakująco wysoko – może nie na poziomie Malezji, ale zdecydowanie powyżej egalitarnej Danii. Polacy zatem, wbrew własnym mitom o narodzie „wolnych chłopów i buntowników", w praktyce wykazują się znaczną tolerancją dla autorytetu. Nieprzypadkowo powiedzenie „ja tu rządzę" funkcjonuje u nas jako w pełni akceptowalna, a nawet oczekiwana praktyka zarządcza. W realiach organizacyjnych oznacza to, że pracownicy spodziewają się silnego przywództwa, zarazem starannie unikając otwartej konfrontacji z przełożonymi.

Drugi wymiar, Indywidualizm kontra Kolektywizm (IDV), dotyka samego serca relacji między jednostką a grupą. Polska, z wynikiem około 60 punktów, plasuje się w okolicach europejskiej średniej, reprezentując umiarkowany indywidualizm. To kulturowe rozdwojenie jaźni widać na każdym kroku: mówimy „co z oczu, to z serca", by chwilę później „trzymać się razem" w obliczu wspólnego wroga. W pracy cenimy samodzielność, ale jednocześnie nikt nie chce wychodzić przed szereg, bo jak głosi ludowa mądrość, „kto wystaje, temu łeb ścinają". Kraje anglosaskie, jak USA, bezwzględnie premiują jednostkę, podczas gdy kultury azjatyckie pozostają głęboko kolektywistyczne.

Wymiar Męskości kontra Kobiecości (MAS) nie dotyczy płci biologicznej, lecz dominującego systemu wartości: rywalizacji i sukcesu (męskość) versus współpracy i jakości życia (kobiecość). Polska jawi się tu jako kultura umiarkowanie męska, z wyraźnym apetytem na awans, ale i z silnym przywiązaniem do stabilności i „świętego spokoju". Na jednym biegunie znajduje się Japonia, której kultura przesiąknięta jest obsesją rywalizacji od szkoły po korporację. Na drugim zaś kobiece kultury skandynawskie, gdzie obowiązuje etos współpracy i równowagi. To nie przypadek, że właśnie tam najgłośniej mówi się o „work-life balance", podczas gdy w kulturach męskich częściej słychać, że „praca cię wyzwoli". Choć niekoniecznie z uśmiechem.

Unikanie Niepewności (UAI) to wymiar, który potrafi zaskoczyć. Polska, z wynikiem przekraczającym 90 punktów, ląduje w czołówce narodów panicznie bojących się tego, co nieznane. „Nie wiem, więc nie podejmuję decyzji" to nie slogan, lecz życiowa strategia. Z tej postawy wynika nasza miłość do

regulaminów, certyfikatów, pieczątek i posiadania „podkładki w jakimś papierze” na każdą okoliczność. Kultury o niskim UAI, jak Singapur czy Dania, pozwalają sobie na eksperymenty i ambiwalencję. W Polsce niepewność to nie okazja, lecz zagrożenie. Zagrożenie, które należy zdusić w zarodku. Najlepiej zarządzeniem.

Orientacja Długoterminowa (LTO), wprowadzona do modelu nieco później dzięki badaniom w Azji, pozwala ocenić, czy społeczeństwo myśli w kategoriach przyszłości i inwestycji, czy też żyje w rytmie tu i teraz. Polska znów ląduje pośrodku, manifestując ambiwalencję między przekonaniem, że „trzeba jakoś żyć”, a dążeniem, by „mieć, a nie być”. W kulturach długoterminowych, takich jak Chiny czy Korea Południowa, ceni się wytrwałość, oszczędność i edukację jako inwestycję. W kulturach krótkoterminowych, jak Meksyk czy Nigeria, liczą się szybkie rezultaty i afirmacja teraźniejszości. Kto by tam czekał na efekty, gdy życie toczy się teraz?

Ostatni wymiar, Przyzwolenie kontra Restrykcyjność (IVR), opisuje gotowość do zaspokajania potrzeb i czerpania z życia garściami. I tu Polska wypada zachowawczo, bliżej kulturowej ascezy niż hedonizmu. Chociaż coraz więcej mówi się o dobrostanie, w praktyce nadal króluje etos cichego cierpienia. W porównaniu do przyzwalających kultur Szwecji czy Argentyny, Polacy są bardziej skłonni do osądu, że „za dobrze to też niedobrze”, a wszelką radość traktują z wrodzoną podejrzliwością. W duchu tej powściągliwości można by rzec: śmiech? Panie kochany, nie w pracy.

Teoria Hofstedego: dziedzictwo w globalnym świecie

Model wymiarów kulturowych Geerta Hofstede od ponad półwiecza pozostaje jednym z najczęściej przywoływanych narzędzi w naukach o zarządzaniu, przy czym jego siła nie polega na niepodważalnej precyzji, lecz na zdolności do uchwycenia fundamentalnych pytań, które musi rozstrzygnąć każda społeczność. Jak dzielimy władzę? Jaką relację budujemy między jednostką a wspólnotą? Czym jest sukces i jak go mierzymy? Jak oswajamy niepewność jutra? Wreszcie – czy mamy prawo do spontanicznej radości, czy też powinna ona ustąpić przed dyscypliną zbiorowych norm? To dylematy wykraczające daleko poza arkusze Excela i korporacyjne prezentacje; dotyczą one samej istoty antropologii człowieka.

Hofstede dokonał zatem czegoś więcej niż tylko stworzenia podręcznego instrumentu dla menedżerów. Zbudował intelektualny pomost między naukami społecznymi a praktyką gospodarczą, dowodząc, że wartości kulturowe nie są eteryczną abstrakcją, lecz twardą rzeczywistością o wymiernych konsekwencjach. To, jak zarządzamy firmą, jak motywujemy pracowników, jak prowadzimy negocjacje, a nawet jak projektujemy reklamy – wszystko to jest przefiltrowane przez kulturowe schematy myślenia. W tym sensie Hofstede wpisuje się w długą tradycję myśli społecznej, która od Durkheima po Bourdieu starała się pokazać, że człowiek jest zwierzęciem zawieszonym w sieciach znaczeń, które sam utkał.

Z perspektywy filozoficznej jego teoria dotyka pytania o kondycję ludzką w epoce pluralizmu. W świecie, gdzie różne systemy wartości nieustannie się ścierają, potrzebujemy narzędzi pozwalających te różnice nie tylko opisać, ale i zrozumieć. Jak zauważył Charles Taylor, tożsamość jednostki kształtuje się w ramach określonego „horyzontu znaczeń". Hofstede, upraszczając te horyzonty do mierzalnych wymiarów, pozwolił dostrzec, że za każdym konfliktem w międzynarodowym zespole kryje się coś więcej niż zła wola – kryje się fundamentalnie odmienna struktura wartości. Jego model ma więc wymiar nie tylko analityczny, ale i etyczny: przypomina, że nasze kategorie myślenia nie są uniwersalne.

Socjologia uczy nas jednak, że każda typologia jest zarazem narzędziem poznania i narzędziem władzy. Klasyfikując kultury, Hofstede stworzył język, który z jednej strony ułatwił komunikację, z drugiej zaś narzucił pewien sposób widzenia świata. To, że dziś swobodnie mówimy o dystansie władzy czy unikaniu niepewności, jest w dużej mierze jego zasługą. Krytycy słusznie wskazują na ryzyko redukcjonizmu, lecz trudno zaprzeczyć, że jego pojęcia na trwałe weszły do globalnego słownika. Dzieło Hofstede ma tu status podobny do typologii Maxa Webera: nie chodzi o jego absolutną prawdziwość, ale o to, że nadało kierunek całej dyskusji na dekady.

W psychologii społecznej wymiary Hofstede znajdują swoje dopełnienie w badaniach nad tym, jak kultura staje się naszą „drugą naturą". To, jak postrzegamy autorytet, czas czy wspólnotę, nie jest jedynie kwestią świadomego wyboru – zostaje nam wpojone w procesie socjalizacji. Dlatego właśnie psychologiczne pojęcie schematu poznawczego, czyli wewnętrznej mapy umysłowej, znajduje swoje makrospołeczne odbicie w koncepcji „zbiorowego zaprogramowania umysłu". Oba wskazują, że człowiek nigdy nie reaguje w próżni, lecz zawsze w ramach struktur znaczeń, które uprzedzają jego decyzje.

Dziś, w epoce globalizacji i cyfrowych migracji, model Hofstede zyskuje nowe życie jako punkt odniesienia w refleksji nad hybrydyzacją kultur. Coraz rzadziej obcujemy z jego wymiarami w czystej postaci; częściej mieszają się one i negocjują w codziennej praktyce. Zespół projektowy w korporacji może łączyć japońską orientację długoterminową, amerykański indywidualizm i skandynawską „kobiecość". W takim tyglu teoria Hofstede pełni rolę „mapy startowej" – pomaga zidentyfikować potencjalne punkty zapalne, ale to praktyka dopisuje kolejne rozdziały.

Nieprzypadkowo więc, mimo upływu lat i fali krytyki, jego model wciąż gości w podręcznikach zarządzania i na szkoleniach dla menedżerów. Jest nie tylko narzędziem badawczym, ale i edukacyjnym, uczącym wrażliwości na różnorodność. W czasach, gdy firmy prześcigają się w deklaracjach na temat **diversity and inclusion**, Hofstede brutalnie przypomina, że różnorodność to nie slogan z prezentacji HR, ale głęboko zakorzeniona struktura wartości. Jak pisał Edward T. Hall, największym problemem w komunikacji jest iluzja, że do niej doszło. Hofstede, dając nam język do opisu różnic, próbował tę iluzję zdemaskować.

Ostatecznie więc rola jego modelu nie polega na dostarczaniu gotowych odpowiedzi, ale na zmuszaniu do stawiania właściwych pytań. Pokazuje on, że różnice kulturowe istnieją, mają znaczenie i ich ignorowanie jest prostą drogą do katastrofy. Jego misja polega na tym, by uczynić te różnice zrozumiałymi, a przez to mniej groźnymi. Świadomość, że druga strona negocjacji ma inne pojęcie czasu, hierarchii czy sukcesu, to pierwszy krok do budowania mostów. Trzeba tylko pamiętać, że nawet najlepsze narzędzia kulturowe nie działają, jeśli używa się ich młotkiem.

> Model Hofstedego, niczym mapa dawno odkrytego lądu, pozwala nam dostrzec obcą topografię, ale też skłania do refleksji nad własnymi, ukrytymi przekonaniami. Czy w labiryncie globalnych zależności, gdzie granice kulturowe stają się coraz bardziej płynne, odnajdziemy uniwersalny język, czy pozostaniemy skazani na wieczną wieżę Babel? A może kluczem jest nie tyle znalezienie wspólnego języka, ile zrozumienie, że milczenie też może być formą dialogu?

Inspiracje

[1] 

"Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu." Geert Hofstede

2007 | Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne | ISBN: 9788320816853

Geert Hofstede (1928–2020) był holenderskim psychologiem społecznym i pionierem badań nad organizacyjnymi studiami międzykulturowymi. Urodzony w Haarlemie, początkowo studiował inżynierię mechaniczną na Politechnice w Delft, a następnie uzyskał doktorat z psychologii na Uniwersytecie w Groningen w 1967 roku. Jako kierownik badań personalnych w IBM Europe (1965–1971) przeprowadził przełomową analizę zachowań pracowników w różnych kulturach, tworząc podstawę dla swojego dzieła Culture's Consequences (1980). Ta monumentalna publikacja przedstawiła pierwszy empiryczny model wymiarów kultury narodowej, fundamentalnie zmieniając badania międzykulturowe. Następnie wykładał na INSEAD i w Europejskim Instytucie Studiów Zaawansowanych w Brukseli, zanim został Profesorem Antropologii Organizacyjnej i Zarządzania Międzynarodowego na Uniwersytecie w Maastricht (1986–1993). Jego sześciowymiarowy model kultury narodowej stał się najszerzej stosowaną ramą teoretyczną w światowych studiach kulturowych.

***Geert Hofstede** (1928–2020) was a Dutch social psychologist and pioneering researcher in cross-cultural organizational studies. Born in Haarlem, Netherlands, he initially trained as a mechanical engineer at Delft University of Technology before earning his PhD in psychology from the University of Groningen in 1967. As manager of personnel research at IBM Europe from 1965 to 1971, Hofstede conducted groundbreaking analysis of employee behavior across cultures, establishing the foundation for his seminal work Culture's Consequences (1980). This landmark publication introduced the first empirical model of national cultural dimensions, fundamentally reshaping comparative intercultural research. He subsequently taught at INSEAD and the European Institute for Advanced Studies in Brussels before becoming Professor of Organizational Anthropology and International Management at*

Maastricht University (1986–1993). His six-dimensional model of national culture became the most widely used framework in cultural studies globally. Hofstede received numerous honors, including 11 honorary doctorates and recognition as one of the 20th century's most influential business thinkers.

Maastricht University; IBM

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):



[1] "An Essay Concerning Human Understanding"

John Locke

2023 | Legare Street Press | ISBN: 9781019955505

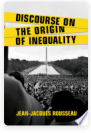


[2] "Democracy in America"

Alexis De Tocqueville

2025 | BoD – Books on Demand | ISBN: 9783563375181

Google Scholar

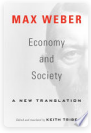


[3] "Discourse on the Origin of Inequality"

Jean-jacques Rousseau

2025 | Gildan Media LLC aka G&D Media | ISBN: 9781722525828

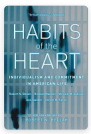
Google Scholar



[4] "Economy and Society"

Max Weber

2019 | Harvard University Press | ISBN: 9780674240834

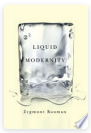


[5] "Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life"

Robert Bellah, Richard Madsen, William M. Sullivan, Ann Swidler, Steven M. Tipton

2008 | Univ of California Press | ISBN: 9780520254190

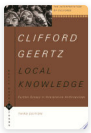
Google Scholar



[6] "Liquid Modernity"

Zygmunt Bauman

2013 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780745657011

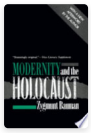


[7] **"Local Knowledge: Further Essays in Interpretive Anthropology"**

Clifford Geertz

2008 | Basic Books | ISBN: 9780786723751

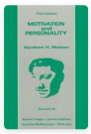
Google Scholar



[8] **"Modernity and the Holocaust"**

Zygmunt Bauman

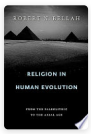
2000 | Cornell University Press | ISBN: 9780801487194



[9] **"Motivation and Personality"**

Abraham Maslow

1987 | Pearson

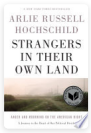


[10] **"Religion in Human Evolution: From the Paleolithic to the Axial Age"**

Robert Bellah

2011 | Harvard University Press | ISBN: 9780674061439

Google Scholar



[11] **"Strangers in Their Own Land: Anger and Mourning on the American Right"**

Arlie Hochschild

2016 | New Press, The | ISBN: 9781620972267

Google Scholar



[12] **"Suicide: A Study in Sociology"**

Émile Durkheim

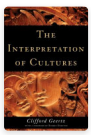
2015 | Routledge | ISBN: 9781298031235



[13] **"The Division of Labor in Society"**

Émile Durkheim

1964 | Free Press



[14] **"The Interpretation of Cultures"**

Clifford Geertz

2017 | Basic Books | ISBN: 9781541698437

Google Scholar



[15] **"The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling"**

Arlie Hochschild

2012 | Univ of California Press | ISBN: 9780520272941

Google Scholar



[16] **"The Old Regime and the Revolution"**

Alexis De Tocqueville

2025 | University of Chicago Press | ISBN: 9780226843360

Google Scholar



[17] **"The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism"**

Max Weber

2025 | Lebooks Editora | ISBN: 9786558948834



[18] **"The Social Contract"**

Jean-jacques Rousseau

2018 | Lulu.com | ISBN: 9781387896806

Google Scholar



[19] **"Two Treatises of Government"**

John Locke

2021 | Independently Published | ISBN: 9798508843922

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Beyond Hofstede Dimension Model: A New Cultural Dimension of Context Culture"**

Ying Wang

2025 | Atlantis Press

Google Scholar

[2] **"The 'Objectivity' of Knowledge in Social Science and Social Policy"**

Max Weber

1904 | Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik

[3] **"Politics as a Vocation"**

Max Weber

1919

[4] **"Civil Religion in America"**

Robert Bellah

1967 | Daedalus

Google Scholar

[5] **"Religious Evolution"**

Robert N. Bellah

1964 | American Sociological Review

Google Scholar

[6] **"Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis"**

André van Hoorn, Robbert Maseland, Sjoerd Beugelsdijk

2021 | Global Strategy Journal

Google Scholar

[7] **"The Elementary Forms of the Religious Life"**

Émile Durkheim

1912

[8] **"Are Cultures Becoming Individualistic? A Cross-Temporal Comparison of Individualism–Collectivism in the United States and Japan"**

T. Hamamura

2012 | Personality and Social Psychology Review

[9] **"Emotion work, feeling rules, and social structure"**

Arlie Russell Hochschild

1979 | American Journal of Sociology

Google Scholar

[10] **"Legislators and Interpreters: On Modernity, Post-Modernity, Intellectuals"**

Zygmunt Bauman

1987

[11] **"Zygmunt Bauman. Individual and society in the liquid modernity"**

Emma Palese

2013 | SpringerPlus

[12] **"The Subjection of Women"**

John Stuart Mill

1869

Google Scholar

[13] **"Utilitarianism"**

John Stuart Mill

1863

Google Scholar

[14] **"The problem of meaning in primitive languages"**

Bronisław Malinowski

1923

[15] **"Dilemmas of diversity: a new paradigm of integrating diversity"**

Charles Hampden-Turner

2009 | World futures

[16] **"An existential" learning theory" and the integration of t-group research"**

Charles Hampden-Turner

1966 | The Journal of Applied Behavioral Science

[17] **"Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory"**

Robert J. House

1996 | The Leadership Quarterly

Google Scholar

[18] **"A theory of charismatic leadership"**

Robert J. House

1977 | University of Toronto

Google Scholar

[19] **"A system for the notation of proxemic behavior"**

Edward T. Hall

1963 | American anthropologist

[20] **"Culture as communication: a model and analysis"**

G Trager, E Hall

1954

[21] **"Forms of Capital"**

Pierre Bourdieu

1986 | Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education

[22] **"The Forms of Capital"**

Pierre Bourdieu

1983

Google Scholar

[23] **"Social Marketing: An Approach to Planned Social Change"**

Philip Kotler, Gerald Zaltman

1971 | Journal of Marketing

[24] **"Atmospherics as a Marketing Tool"**

Philip Kotler

1974 | Journal of Retailing

[25] **"E-learning? Never again! On the unintended consequences of COVID-19 forced e-learning on academic teacher motivational job characteristics"**

K Kulikowski, S Przytuła, Ł Sułkowski

2022 | Higher Education Quarterly

[26] **"Elements of Organizational Culture – theoretical and methodological problems"**

Łukasz Sułkowski

2012 | Management

Google Scholar

[27] **"Culture-level dimensions of social axioms and their correlates across 41 cultures"**

Kwok Leung, Michael Harris Bond, S. Reimel de Carrasquel, Carlos Muñoz, M. Hernández, F. Murakami, S. Yamaguchi, G. Bierbrauer, T. M. Singelis

2002 | Journal of Cross-Cultural Psychology

Google Scholar

[28] **"Finding universal dimensions of individual variation in multicultural studies of values: The Rokeach and Chinese value surveys"**

Michael Harris Bond

1988 | Journal of Personality and Social Psychology

Google Scholar

[29] **"A test of Hofstede's model of culture following his own approach"**

Michael Minkov, Anu Kaasa

2021 | Cross Cultural & Strategic Management

Google Scholar

[30] **"The Politics of Recognition"**

Charles Taylor

1992

[31] **"What is Human Agency?"**

Charles Taylor

1985 | Human Agency and Language. Philosophical Papers 1

[32] **"Accelerating Cultural Dimensions at International Companies in the Evidence of Internationalisation"**

Edita Leonavičienė, Andrius Stasiukynas

2025

[33] **"Religion as a Cultural System"**

Clifford Geertz

1966 | Anthropological Approaches to the Study of Religion

Google Scholar

[34] **"Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture"**

Clifford Geertz

1973

Google Scholar

[35] **"Measuring Cultural Dimensions: External Validity and Internal Consistency of Hofstede's VSM 2013 Scales"**

Philipp Gerlach, Kimmo Eriksson

2021 | Frontiers in Psychology

Google Scholar

[36] **"Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context"**

Geert Hofstede

2011 | Online Readings in Psychology and Culture

Google Scholar

[37] **"Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus"**

Max Weber

1905 | Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik

[38] **"The Social Psychology of the World Religions"**

Max Weber

1915

[39] **"Hofstede's cultural dimensions and R&D intensity as an innovation strategy: a view from different institutional contexts"**

Isabel Gallego-Álvarez

2021 | European Journal of Innovation Management

[40] **"Are scores on Hofstede's dimensions of national culture stable over time? A cohort analysis"**

André van Hoorn, Robbert Maseland, Sjoerd Beugelsdijk

2021 | Global Strategy Journal

Google Scholar

[41] **"Suicide and Modernity: A Durkheimian Analysis"**

Émile Durkheim

1897 | British Journal of Sociology

[42] **"The Rules of Sociological Method"**

Émile Durkheim

1895 | Free Press

[43] **"Individualism, Collectivism, and Allocation Behavior: Evidence from the Ultimatum Game and Dictator Game"**

Xiao-Jun Zhang, Si-Yu Chen, Jing-Jing Guo, Chris Xia

2023 | Frontiers in Psychology

Google Scholar

[44] **"Love and Gold"**

Arlie Russell Hochschild

Google Scholar

[45] **"The Economy of Gratitude"**

Arlie Hochschild

1989

[46] **"Legislators and Interpreters: On Modernity, Post-Modernity and Intellectuals"**

Zygmunt Bauman

1987

[47] **"The Left as the Counter-Culture of Modernity"**

Zygmunt Bauman

1973 | Thesis Eleven

Google Scholar

[48] **"A theory of human motivation"**

Abraham Maslow

1943 | Psychological Review

Google Scholar

[49] **"The farther reaches of human nature"**

Abraham H. Maslow

1969 | Journal of Transpersonal Psychology

[50] **"The cosmopolitan vision"**

Ulrich Beck

2002 | Theory, Culture & Society

[51] **"Living in the world risk society"**

Ulrich Beck

2006 | Economy and Society

[52] **"Chinese Values and the search for Culture-Free Dimensions of Culture"**

Chinese Culture Connection

1987 | Journal of Cross-Cultural Psychology

Google Scholar

[53] **"The Trompenaars' Seven-Dimension Cultural Model and Cultural Orientations of Romanian Students in Management"**

Sergiu Bălan, Lucia Ovidia Vreja

2021 | Proceedings of the 7th International Management Conference: New Management for the New Economy

Google Scholar

[54] **"Riding the Waves of Culture"**

Fons Trompenaars

1998

Google Scholar

[55] **"Hofstede's Cultural Dimensions Theory"**

Yulia S. Shkurko

2023

Google Scholar

[56] **"Cultural intelligence: is such a capacity credible?"**

Charles Hampden-Turner

2005 | Group & Organization Management

[57] **"The impact of cultural dimensions on project management performance"**

Author not specified in snippet

2015

Google Scholar

[58] **"Path-goal theory of leadership"**

Robert J. House

1996 | The Leadership Quarterly

[59] **"Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE"**

Robert House, Mansour Javidan, Paul Hanges, Peter Dorfman

2002 | Journal of World Business

[60] **"Project GLOBE: A large scale cross-cultural study of leadership"**

William W. Liddell

2005 | Problems and Perspectives in Management

[61] **"Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan"**

William B. Gudykunst, Carmen M. Lee

2002 | Keio Communication Review

Google Scholar

[62] **"Culture and Communication: A Model and Analysis"**

Edward T. Hall, George L. Trager

1954

[63] **"Interpretative Approach in Management Sciences"**

Łukasz Sułkowski

2009 | Argumenta Oeconomica

[64] **"Understanding Organizational Intercultural Interactions in Corporations"**

Łukasz Sułkowski

2017

[65] **"Wymiary kultur narodowych Geerta Hofstede i ich rola w analizie kultur"**

Marcin Ogrodnik

2021

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2026

Article ID: 0323e58b-fb84-4d63-969f-477dc3bdc1a2