



"زندگینامه هافستد"

حسام افتخاری

نیمسال اول ۹۴-۹۳

- جرارد هندریک (گیرت) هافستد در ۳ اکتبر سال ۱۹۲۸ در شهر هالم هلند متولد شد.
- از سال ۱۹۳۲ تا ۱۹۴۵ در مدارس *The Hague* و *Apeldoorn* به تحصیل پرداخت و دیپلم خود را در دبیرستان *BETA* اخذ کرد.
- از میان اساتید دانشگاه ماستریخت هلند، شاید کمتر کسی به اندازه گرت هافستد، در حوزه مدیریت مشهور و تاثیرگذار بوده باشد. هافستد، در پایان جنگ جهانی اول، هفده ساله بود و شرایط زندگی خوبی در هلند نداشت.
- گیرت هافستد در سال ۱۹۵۳ به عنوان یک مهندس مکانیک در دانشگاه صنعتی دلفت (*Delft University of Technology*) در مقطع کارشناسی ارشد فارغ التحصیل شد
- در سال ۱۹۵۳ جهت انجام خدمت سربازی وارد ارتش شد و تا سال ۱۹۵۵ افسر فنی ارتش هلند بود.
- هافستد در سال ۱۹۵۵ در کارخانه ای در آمستردام مشغول به کار شد و به مدت ده سال در شرکتهای هلندی در سمتهای مختلف از کارگر تولید تا مدیر کارخانه فعالیت داشت.
- او در سال ۱۹۶۰ با مطالعه موردی در *IBM* موفق شد مدلی برای فرهنگ ارائه دهد.
- مدرک دکتری خود را در سال ۱۹۶۷ با رتبه عالی از دانشگاه گرونینگن (*Goningen*) با موضوع پایان نامه بازی کنترل بودجه اخذ کرد.
- از سال ۱۹۶۵-۱۹۷۱، بخش تحقیقات پرسنلی آی بی ام را تاسیس و مدیریت نمود.
- طی سالهای ۱۹۷۱ تا ۱۹۷۳ بازدید مدرس رفتار سازمانی، آی، لوزان، سوئیس بود.
- ۱۹۷۳-۱۹۷۹ استاد مدیریت *EIASM* (موسسه اروپایی برای مطالعات پیشرفته در مدیریت)، بروکسل، بلژیک.
- ۱۹۷۳-۱۹۷۹ استاد مدعو مدیریت، *Fontainebleau, INSEAD*، فرانسه بود.
- ۱۹۸۰-۱۹۹۳ موسس و مدیر اول موسسه تحقیقات همکاری بین فرهنگی (*IRIC*) هلند
- ۱۹۸۰-۱۹۸۳ مدیر منابع انسانی، *Fasson* اروپا، لیدن، هلند
- ۱۹۸۳-۱۹۸۶ دین، مدیر ارشد برنامه *Semafor*، آرنهم، هلند
- ۱۹۸۵-۱۹۹۳ استاد انسان شناسی سازمانی و مدیریت بین المللی، دانشگاه ماستریخت، هلند
- در سال ۱۹۹۳ باز نشسته شد.
- وی طی سالهای ۱۹۹۲-۲۰۰۰ استاد افتخاری دانشگاه هنگ کنگ بود.
- ۱۹۹۳-۲۰۰۴ همکار ارشد، *IRIC*
- او از سال ۱۹۹۵-۲۰۱۰ به عنوان همکار آموزشی پاره وقت مرکز تحقیقات اقتصادی در دانشگاه تیلبورگ (*Tilburg*) هلند خدمت کرده است.
- هافستد در سال ۱۹۸۰ با چاپ اولین کتاب علمی خود با نام پیامدهای فرهنگی در ایالات متحده آمریکا، بنیان گذار پژوهش میان فرهنگی مقایسه ای شد.
- در سال ۱۹۹۱ کتابی در سطح دانشجویی با نام فرهنگ و سازمان: نرم افزار ذهن را منتشر نمود. این کتاب تا کنون به ۱۶ زبان اروپایی و ۳ زبان آسیایی ترجمه شده است.

- هافستد به واسطه کتابهای خود، به عنوان یکی از استناد شده ترین نویسندگان در نمایه استناد علوم اجتماعی تبدیل شده است.
- او یک همکار آکادمی مدیریت و بین المللی کسب و کار در ایالت متحده آمریکا و عضو افتخاری انجمن بین المللی روانشناسی میان فرهنگی، دکتر افتخاری از هفت دانشگاه اروپایی، و استاد افتخاری در دو دانشگاه چین است.
- در می سال ۲۰۰۸، مجله *Wall street*، نام او را در بین ۲۰ نفر برتر اثرگذارترین متفکران تجارت قرار داد.
- در سپتامبر ۲۰۱۱ ملکه بئاتریکس هلند لقب شوالیه در مقام (مرتبه) شیر هلندی را به او اعطا کرد.
- در ماه مارس ۲۰۱۲، در *Trainertage Petersberger* در *Königswinter*،
آلمان، او "جایزه دستاورد زندگی" *DER deutschen Weiterbildungsbranche* را دریافت کرد.

تئوری فرهنگ سازمانی هافستد:

زمانی که وارد دانشگاه شد و رشته فنی درس می خواند و به عنوان کارآموز در حوزه تعمیرات کشتی، این فرصت را یافت تا به اندونزی سفر کند.
سفر به کشوری دوردست با فرهنگی کاملاً متفاوت و زندگی در کشتی و اسکله باعث تولد یک سوال مهم در ذهن هافستد شد: فرهنگ‌ها چگونه شکل می‌گیرند و در چه زمینه‌هایی با یکدیگر شبیه یا متفاوت هستند؟

هافستد نخستین «شوک فرهنگی» خودش را زمانی میداند که در سفری به انگلیس، با یک دختر انگلیسی آشنا می‌شود! برای او سوال است که چطور، دو نفر از فرهنگ اروپایی از دو کشور نسبتاً نزدیک، تا این حد در نگرش خود به دنیای بیرون با یکدیگر فرق دارند؟
هافستد در ادامه مسیر شغلی خود، از تعمیرکاری کارخانه تا همکاری با شرکت *IBM* را طی می‌کند و بیشتر از پیش این فرصت را به دست می‌آورد تا تفاوت‌های فرهنگی را لمس کند. او خود، نگاه مهندسی را در پیشرفت خود بسیار موثر می‌داند و توضیح می‌دهد که: ذهن مهندسی باعث می‌شود که من خیلی دقیق حرف بزنم و تلاش کنم حرفها و پیام‌هایم واضح و شفاف باشند.
شاید به دلیل همین نگاه مهندسی است که هافستد، تفاوت‌های فرهنگی در کشورها و سازمانها و اقوام را، در قالب «ابعاد فرهنگ» یا «*Dimensions of Culture*» مطرح می‌کند.

چهار بعد فرهنگی:

«گرت هافستد» بعد از مطالعاتی دریافت که چهار بعد فرهنگی وجود دارد که به کمک آن می‌توان چگونگی و چرایی رفتارهای مختلف در فرهنگ‌های مختلف را تشریح نمود.
اطلاعات تحقیقی وی به وسیله دو پرسشنامه از صدوشانزده هزار پاسخ‌دهنده در هفتاد کشور مختلف جمع‌آوری گردید. پاسخ‌دهندگان همگی در شعبه‌های شرکت *I.B.M* کار می‌کردند که البته یکی از

انتقادات وارده بر مطالعه هافستد این است که مطالعه او تنها روی یک شرکت متمرکز بوده است. هافستد در مطالعه خود ابعاد فرهنگ را به چهار دسته تقسیم می‌کند.

۱- فاصله قدرت

۲- اجتناب از عدم اطمینان

۳- فردگرایی

۴- مردسالاری

۱- **فاصله قدرت:** فاصله قدرت حدی است که افراد، موسسات و سازمان‌های کم قدرت می‌پذیرند که قدرت به‌طور نابرابر توزیع شود. در کشورهایی که افراد آن به‌طور کورکورانه از دستورات مافوق‌های خود پیروی می‌کنند، فاصله قدرت زیاد است. در بسیاری از جوامع کارکنان سطوح عملیاتی تمایل دارند که دستورات را همانند یک رویه اطاعت کنند. در بعضی از جوامع که فاصله قدرت زیاد است حتی در سطوح عالی سازمان نیز اطاعت محض از مافوق‌ها دیده می‌شود. به‌طور کلی در کشورهایی که فاصله قدرت کم است، سازمان‌ها غیرمتمرکز بوده و دارای ساختار مسطح‌تری هستند و نیروهای انسانی دارای شرایط احراز شغلی بالایی هستند. در مقابل در کشورهایی که فاصله قدرت زیاد است، سازمان‌ها متمرکز و دارای ساختار بلند هستند و همچنین نسبت سرپرستان در آنها بالاست و افراد سطوح عملیاتی دارای شرایط احراز شغلی پایینی هستند.

۲- **اجتناب از عدم اطمینان:** حدی است که افراد احساس می‌کنند که در موقعیت‌های مبهم مورد تهدید قرار می‌گیرند. برای اجتناب از چنین موقعیت‌هایی برای خود باورها و حتی نهادهایی ایجاد می‌کنند. در کشورهایی که افراد آن عدم اطمینان را دوست ندارند، نیاز امنیت در آنها بالاست و به تخصص‌ها و دانش اعتقاد زیادی دارند. در فرهنگ‌هایی که کمتر از عدم اطمینان اجتناب می‌کنند، افراد تمایل به ریسک‌پذیری. در کشورهایی که فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان در آنها زیاد است ساختاردهی فعالیت‌های سازمانی در آنها زیاد است، قوانین مکتوب بیشتر است، مدیران ریسک کمتری می‌کنند، ترک خدمت نیروی کار کم است و کارکنان از ابهام شغلی کمتری برخوردارند. در مقابل در جوامعی که اجتناب از عدم اطمینان در آنها کم است، ساختاردهی فعالیت‌های سازمانی کم است، قوانین مکتوب ناچیز بوده و ترک خدمت کارکنان زیاد است، همچنین مدیران زیاد ریسک می‌کنند و کارکنان دارای تحمل ابهام بیشتری هستند. در چنین فرهنگی افراد سازمان برای کارهایی که انجام می‌دهند پاسخگو هستند و تشویق می‌شوند تا خلاقیت بیشتری از خود نشان دهند.

۳- **فردگرایی:** فردگرایی عبارت است از تمایل افراد به مراقبت از تنها منافع خود و خانواده‌شان. هافستد این تفاوت فرهنگی را روی یک پیوستار اندازه‌گیری می‌کند که در یک طرف طیف فردگرایی و در طرف دیگر جمع‌گرایی قرار دارد. جمع‌گرایی عبارت است از تمایل افراد به وابستگی به گروه‌ها یا اجتماعات و مراقبت از یکدیگر به ازای تعهدی که افراد نسبت به یکدیگر احساس می‌کنند. همانند سایر ابعاد فرهنگی، اثرات فردگرایی و جمع‌گرایی به روش‌های مختلفی قابل اندازه‌گیری است. هافستد دریافت که کشورهای ثروتمند امتیاز فردگرایی بالاتری دارند و در کشورهای فقیرتر فرهنگ جمع‌گرایی بیشتر

است در کشورهایی که فرهنگ جمع‌گرایی وجود دارد، از اخلاق کاری پروتستان حمایت بیشتری می‌شود، ابتکارات فردی وسیع‌تر است و ترفیعات مبتنی بر ارزش بازاری است. در کشورهایی که فرهنگ فردگرایی حاکم است، حمایت کمتری از اخلاق کاری پروتستان به عمل می‌آید، ابتکارات فردی کم است و ترفیعات مبتنی بر سیستم ارشدیت است.

۴- **مردسالاری:** هافستد مردسالاری را این‌گونه تعریف کرده است: موقعیتی که ارزش‌های غالب در جامعه عبارتند از: پول، موفقیت و چیزهای مادی. هافستد این بعد را روی یک پیوستار اندازه‌گیری می‌کند که در یک سوی آن مردسالاری و در سوی دیگر زن‌سالاری قرار دارد. به عقیده هافستد زن‌سالاری عبارت است از: یک موقعیتی که ارزش‌های غالب در جامعه عبارتند از: به فکر دیگران بودن و کیفیت زندگی

مقالات و کتابها:

- 2013. *The boundaries of culture: Do questions about societal norms reveal cultural differences?* *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 44 no. 7, 2013, 1094-1106.
- 2013. *Managing time or timing management?* In H. Helfrich, E. Hölter and I.V. Arzhenovskiy (Eds.), *Time and Management from a Cross-Cultural Perspective*, Boston, Hogrefe Publishing, 2013, 1-14.
- 2012. *Is National Culture a Meaningful Concept? Cultural Values Delineate Homogeneous National Clusters of In-Country Regions*. *Cross-Cultural Research* Vol. 46 no 2, 2012; 133-59 (prepublication December 2011 on sagepub.com under DOI: 10.1177/1069397111427262).
- 2012. *Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey*, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 43 no. 1, 2012, 3-14.
- 2011. *National cultures, organizational cultures, and the role of management*. In F. González (Ed.), *Values and Ethics for the 21st Century*. BBVA, Madrid, Spain, 2011, 459-81. Spanish version « *Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial* », in *Valores y Ética para el siglo XXI*, BBVA Madrid, 2011, 487-511. Summary in O. Kozlova and A. Kolodziej-Durnas (Eds.), *Cultural Diversity as a Source of Integration and Alienation – Nations, Regions, Organizations*. *ECONOMICUS* and University of Szczecin, Poland, 2011, 7-14
- 2011. *Cross-cultural consumer behavior: A review of research findings*, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol.23, 2011, 181-92.
- 2011. *The evolution of Hofstede's doctrine*. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18 no. 1, 2011, 10-20.
- 2010. *Long- versus short-term orientation: new perspectives*, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 16 no. 4, 2010, 493-504.

- 2010. *The GLOBE debate: Back to relevance*, *Journal of International Business Studies*, Vol.41 no. 8, 2010, 1339-46
- 2010. *Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil*, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 41 no. 3, 2010, 336-52.
- 2010. *The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research*. *International Journal of Advertising*, Vol.29 no. 1, 2010, 85-110.
- 2009. *Business goals for a new world order: beyond growth, greed and quarterly results*. *Asia Pacific Business Review*, Vol.15 no. 4, 2009, 481-88.
- 2009. *American culture and the 2008 financial crisis*. *European Business Review*, Vol. 21 no. 4, 2009, 307-12
- 2009. *Can dimensions of national culture predict cross-national differences in medical communication?* *Patient Education and Counseling*, Vol. 75, 2009, 58-66.
- 2008. *Are cultural dimensions relevant for explaining cross-national differences in antibiotic use in Europe?* *BMC Health Services Research*, Vol. 8. London: BioMed Central – the Open Access Publisher, 2008.
- 2007. *Asian management in the 21st century*. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24 no. 4, 2007, 411-420.
- 2007. *Culture: organisations, personalities and nations*. Gerhard Fink interviews Geert Hofstede”. *European Journal of International Management*, Vol.1, nos ½, 2007.
- 2007. *A European in Asia*. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 10, 2007, 16-21.
- 2006. *What did GLOBE really measure? Researchers’ minds versus respondents’ minds*. *Journal of International Business Studies*, Vol.37 no.6, 2006, 882-96.
- 2004. *Diplomats as Cultural Bridge Builders*. In H. Slavik (Ed.), *Intercultural Communication and Diplomacy Malta and Geneva: DiploFoundation*, 2004, 25-38.
- 2004. *Business goals and corporate governance*. *Asia Pacific Business Review*, Vol. 10 no. 3-4, 2004, 292-301.
- 2004. *Personality and Culture revisited: Linking traits and dimensions of culture*. *Cross-Cultural Research*, Vol. 38 no 1, 2004, 52-88.