

Η θεωρία του Hofstede & τι λέει για τους Έλληνες

Η θεωρία του Hofstede περί διαστάσεων της κουλτούρας (cultural dimension theory) αναπτύχθηκε αρχικά με αφορμή σειρά ερευνών που διεξήγαγε ο Geert Hofstede μεταξύ των 117.000 υπαλλήλων της εταιρείας IBM, εγκαταστημένων σε διάφορες χώρες κατά την περίοδο 1967-1973.

Έκτοτε, η έρευνα ξέφυγε από τα επιχειρησιακά σύνορα και επικεντρώθηκε στην ανάλυση της κουλτούρας διαφόρων λαών. Επεκτάθηκε σε ένα μεγάλο αριθμό χωρών, αποκαλύπτοντας πολύτιμες πληροφορίες για τις πολιτιστικές ιδιαιτερότητες των λαών αυτών (μεταξύ αυτών και της Ελλάδας). Έτσι διαμορφώθηκε η θεωρία Hofstede που βοήθησε στην καλύτερη κατανόηση της κουλτούρας και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κάθε λαού. Όπως ήταν φυσικό, τα συμπεράσματα των ερευνών αυτών αξιοποιήθηκαν κατά κόρον από ειδικούς του διεθνούς Marketing, του Management, των Διεθνών Σχέσεων, της Διπλωματίας, της διαπολιτισμικής Ψυχολογίας κ.ά προκειμένου να προσαρμόσουν ανάλογα τις στρατηγικές & πολιτικές τους στα δεδομένα της κάθε χώρας.

Η αρχική θεωρία του Hofstede πρότεινε, η ανάλυση της κουλτούρας κάθε λαού να εξετάζεται σε σχέση με 4 διαστάσεις, αλλά σχετικά πρόσφατα (2010) το μοντέλο αυτό εξελίχθηκε σε μοντέλο 6 διαστάσεων.

Οι 6 διαστάσεις είναι :

1. **Ο δείκτης απόστασης Ισχύς (PDI):**
2. **Ο ατομικισμός (IDV) έναντι κολεκτιβισμού:**
3. **Ο δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI)**
4. **Η «αρρενωπότητα» (MAS), εναντίον της «θηλυκότητας»**
5. **Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (LTO), έναντι του βραχυπρόθεσμου**

Μια διεξοδικότερη ανάλυση των 6 διαστάσεων της θεωρίας του Hofstede, έτσι όπως την παραθέτει το [Hofstede Centre](#) μπορεί να καταστεί ιδιαίτερα αποκαλυπτική, σε ότι αφορά στην βαθύτερη κουλτούρα των λαών. Ειδικότερα:

1. Ο δείκτης απόστασης Ισχύς (PDI).

Καταδεικνύει τον βαθμό αποδοχής σχέσεων εξουσίας (ή μη) μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας. Σε χώρες με υψηλό δείκτη ισχύος (όπως της Λατινικής Αμερικής κλπ), οι σχέσεις ιεραρχίας θεωρούνται φυσιολογικές, ενώ σε χώρες με χαμηλό δείκτη ισχύος (όπως η Σουηδία, Ισραήλ κλπ), κάτι τέτοιο δεν γίνεται εύκολα αποδεκτό.

Αναφορικά με την Ελλάδα: Με την **κλίμακα να ξεκινά από το 1 και να καταλήγει στο 120**, η Ελλάδα συγκεντρώνει 60 βαθμούς, ένα ενδιάμεσο σκορ, που δείχνει όμως μια ελαφρά τάση προς την υψηλότερη πλευρά του PDI. Σύμφωνα πάντα με την ανάλυση του Hofstede Centre **πρόκειται για μία κοινωνία που πιστεύει στην ιεραρχία και θεωρεί τις ανισότητες μεταξύ των ανθρώπων αποδεκτές**. Η διαφορετική κατανομή της εξουσίας δικαιολογεί το γεγονός ότι οι κάτοχοι εξουσίας έχουν περισσότερα οφέλη από ό,τι τα λιγότερο ισχυρά μέλη της κοινωνίας. Σημειώνεται επίσης πως στην Ελλάδα, θεωρείται ως σημαντικός, ο σεβασμός προς τους ηλικιωμένους (τα παιδιά φροντίζουν για τους ηλικιωμένους γονείς τους), στις δε εταιρείες υπάρχει συνήθως ένα αφεντικό που αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη.

2. Ο ατομικισμός (IDV) έναντι κολεκτιβισμού

Καταδεικνύει τον βαθμό που μια κοινωνία οργανώνεται σε ομάδες. Ορίζει με λίγα λόγια την ανεξαρτησία (ή την εξάρτηση) του ατόμου μέσα στην κοινωνία που ζει. Μία ατομικιστική κοινωνία δίνει μεγαλύτερο βάρος στα προσωπικά επιτεύγματα και τα ατομικά δικαιώματα, σε αντίθεση με μια κολεκτιβιστική

κοινωνία που το άτομο βλέπει τον εαυτό του μέσα από τα επιτεύγματα της ομάδας στην οποία ανήκει (οικογένειας, φίλων, συλλόγου κλπ) και στην οποία οφείλει αφοσίωση. Αφοσίωση που σπάνια αμφισβητείται.

Αναφορικά με την Ελλάδα: Με βαθμολογία 35 η Ελλάδα δείχνει να διαθέτει μία κολεκτιβιστική καλλιέργεια που κινείται γύρω από την έννοια του "εμείς". Αυτό σημαίνει ότι στην χώρα αυτή, οι άνθρωποι από τη γέννηση τους και μετά, ενσωματώνονται σε μία ισχυρή, συνεκτική στην ομάδα (οικογένεια, θείοι, θείες, παππούδες, γιαγιάδες, ξαδέλφια κλπ), η οποία προστατεύει τα μέλη της, με αντάλλαγμα την αφοσίωση τους. Αυτή είναι μια σημαντική πτυχή που εμφανίζεται συχνά και στο εργασιακό περιβάλλον, όταν για παράδειγμα, ένα παλαιότερο και ισχυρότερο μέλος της οικογένειας αναμένεται να "βοηθήσει" ένα νεότερο ανιψιό, να προσληφθεί για μια θέση εργασίας. Σε μια ατομικιστική κουλτούρα αυτό θα μπορούσε να εκληφθεί ως νεποτισμός (= αρνητική αντίληψη), αλλά σε κολεκτιβιστικές κοινωνίες είναι μια φυσιολογική συμπεριφορά. Σε επιχειρηματικό επίπεδο, είναι σημαντική η δημιουργία αξιόπιστων και μακροχρόνιων σχέσεων. Μία επιχειρηματική συνάντηση στην Ελλάδα συνήθως ξεκινά με μια συνομιλία γενικής φύσεως, προκειμένου ο ένας συνομιλητής να γνωρίσει τον άλλο καλύτερα, πριν προχωρήσουν σε συμφωνία.

3. Ο δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI)

Ορίζει τον βαθμό ανοχής μιας κοινωνίας απέναντι στην «αβεβαιότητα και την ασάφεια». Πίσω από αυτή τη διάσταση, θα μπορούσε επίσης να διακρίνει κανείς, τον βαθμό φόβου απέναντι στο «νέο/καινούργιο» και κάθε πιθανή αλλαγή που μπορεί να φέρει. Οι λαοί με μεγάλο βαθμό στην αποφυγή της αβεβαιότητας, τείνουν να είναι περισσότερο συναισθηματικοί και να έχουν την ανάγκη δομών, νόμων και κανόνων, έστω και επίπλαστων. Επειδή γενικότερα οι «αλλαγές» δημιουργούν ένα άγχος σε αυτούς τους λαούς, δύσκολα αποχωρίζονται αυτούς τους νόμους και κανόνες, ακόμη κι αν είναι αναχρονιστικοί. Αντίθετα, λαοί με χαμηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας

δείχνουν να αισθάνονται άνετα σε ένα μεταβλητό περιβάλλον. Τείνουν να είναι πιο ρεαλιστικοί και ανεκτικοί στην αλλαγή. Τέτοιες χώρες συνήθως διακρίνονται για την καινοτομία τους (Δανία, Σουηδία, κλπ)

Αναφορικά με την Ελλάδα: Με 100 βαθμούς, **η Ελλάδα έχει την υψηλότερη βαθμολογία στην αποφυγή της αβεβαιότητας**, γεγονός που σημαίνει ότι οι Έλληνες ως έθνος, δεν νιώθουν καθόλου άνετα με τις διαφορούμενες καταστάσεις. Το απρόβλεπτο πάντα «κρύβει μια ενέδρα». Στην Ελλάδα, όπως και σε όλες τις κοινωνίες με υψηλό σκορ στη αποφυγή της αβεβαιότητας, **η γραφειοκρατία, οι νόμοι και οι κανόνες είναι πολύ σημαντικοί, γιατί δημιουργούν έστω μια ψευδαίσθηση ασφάλειας**. Οι Έλληνες επίσης χρειάζονται τις καλές και ξεκούραστες στιγμές στην καθημερινή τους ζωή, την κουβεντούλα με συναδέλφους, ένα γεύμα με γνωστούς, ή το χορό με τους φίλους τους. Λόγω της υψηλής βαθμολογίας τους σε αυτή τη διάσταση οι Έλληνες είναι πολύ παθιασμένοι και εκδηλωτικοί άνθρωποι. Τα συναισθήματα τους αποτυπώνονται και στη γλώσσα του σώματος τους.

4. Η «αρρενωπότητα» (MAS), εναντίον της «θηλυκότητας»

Ορίζει τον βαθμό που μια κοινωνία δίνει προτεραιότητα στην «ποσότητα ζωής» (αρσενικό) έναντι της ποιότητας ζωής (θηλυκό). Πρόκειται για εκείνο το σύστημα αξιών που εμφυτεύεται από το σχολείο και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της οργανωσιακής συμπεριφοράς του ατόμου. Μια υψηλή βαθμολογία (αρσενικό) σε αυτή τη διάσταση, δηλώνει ότι η κοινωνία θα πρέπει να καθοδηγείται από τον ανταγωνισμό και την επίτευξη της επιτυχίας. Συνήθως η επιτυχία ορίζεται από τον νικητή / καλύτερο σε κάθε τομέα. Σε κοινωνίες με χαμηλή βαθμολογία (θηλυκό), οι κυρίαρχες αξίες της έχουν να κάνουν με το ενδιαφέρον για τους άλλους και την ποιότητα ζωής. Σε μια θηλυκή κοινωνία το να ξεχωρίζεις από το πλήθος δεν είναι αξιοθαύμαστο, το να έχεις όμως μια καλή ποιότητας ζωής, είναι.

Αναφορικά με την Ελλάδα: Με βαθμολογία 57, η Ελλάδα βρίσκεται στον μέσο όρο μιας αρσενικής κοινωνίας - προσανατολισμένης στην επιτυχία. Οι άνδρες θεωρούν τιμή τους να φροντίσουν την οικογένειά τους. Σε κολεκτιβιστικούς και αρσενικούς πολιτισμούς όπως η Ελλάδα, **η επιτυχία ενός μέλους της οικογένειας προσδίδει κοινωνική αξία στο σύνολό της ομάδας (οικογένειας, φίλων κλπ)**. Ένας ξένος που επισκέπτεται την Ελλάδα, δεν θα πρέπει να εκπλαγεί αν συναντήσει κάποιον Έλληνα, που του μιλά για τους σημαντικούς ανθρώπους που γνωρίζει και την δύναμη της επιρροής τους.

5. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (LTO), έναντι του βραχυπρόθεσμου

Ορίζει τον βαθμό που μια κοινωνία προσανατολίζεται στο μέλλον ή το παρόν. Η διάσταση αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μία κοινωνία διατηρεί δεσμούς με το παρελθόν της και πως αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του μέλλοντος. Κοινωνίες με χαμηλό σκορ σε αυτήν την διάσταση, επιλέγουν συνήθως να διατηρούν πιστά τις παραδόσεις τους, ενώ παράλληλα βλέπουν με καχυποψία κάθε αλλαγή στο μέλλον.

Αντίθετα κοινωνίες με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό (όπως η Κίνα, το Χονκ Κονκ, η Ταιβάν κλπ), ακολουθούν μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση. Αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην εκπαίδευση, τον γενικότερο σχεδιασμό και την προετοιμασία για το μέλλον.

Αναφορικά με την Ελλάδα: Η Ελλάδα έχει μια ενδιάμεση βαθμολογία 45 σε αυτή τη διάσταση, που καταδεικνύει μια τάση προς τον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό.

6. Η επιείκεια έναντι συγκράτησης (IVR):

Ορίζει τον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας προσπαθούν να ελέγξουν τις επιθυμίες και τις παρορμήσεις τους. Η διάσταση αυτή περιγράφει ουσιαστικά το κατά πόσο τα μέλη μιας κοινωνίας είναι ανεκτικά σε βασικές

ανθρώπινες αδυναμίες. Επεικειές κοινωνίες έχουν την τάση να δείχνουν κατανόηση στην τάση για ικανοποίηση των βασικών και φυσικών επιθυμιών που σχετίζονται με την απόλαυση της ζωής, τη διασκέδαση κλπ. Αντίθετα, συγκρατημένες κοινωνίες (όπως οι Αραβικές χώρες) έχουν την τάση να θεωρούν πως τέτοιες επιθυμίες πρέπει να καμφθούν και ρυθμιστούν από τους αυστηρούς κανόνες.

Αναφορικά με την Ελλάδα: Η Ελλάδα με σκορ 50, βρίσκεται στο ενδιάμεσο αυτής της διάστασης, ως εκ τούτου, δεν μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

Η χρησιμότητα της θεωρίας του Hofstede για το marketing & τις πωλήσεις στην Ελλάδα

Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα εταιριών που πλήρωσαν «ακριβό τίμημα», επειδή απλά αγνόησαν τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες ενός λαού. Ενδεικτικά κάποια διεθνή case studies:

Coca Cola Ινδίας: Η εταιρεία αναγκάστηκε να αλλάξει την καμπάνια της, όταν αποκαλύφθηκε ότι το νερό ήταν αυτό που συνόδευε τα περισσότερα γεύματα των Ινδών, καθώς τα αναψυκτικά προσφέρονταν μόνο σε επισκέπτες και ειδικές περιπτώσεις (Malhotra, Agarwal, και Peterson, 1996).

Coca Cola Ιαπωνίας: Η Coca cola diet μετονομάστηκε σε Coca cola light όταν αποκαλύφθηκε πως η λέξης “diet” είχε μια δυσάρεστη χροιά για τους Ιάπωνες (Cateora, Διεθνής 14ης μάρκετινγκ ηλεκτρονικού 2009).

UPS Ισπανίας: Η εταιρεία εξαναγκάστηκε να ξαναβάψει όλα τα φορτηγά της όταν αποκαλύφθηκε πως το καφέ χρώμα που επέλεξε, θύμιζε πολύ τις

νεκροφόρες που κυκλοφορούσαν στην χώρα (Cateora, Διεθνής 14ης μάρκετινγκ ηλεκτρονικού 2009).

Γίνεται κατανοητό πως κάθε χώρα έχει τη δική της κουλτούρα, παραδόσεις και ταμπού. Η Ελλάδα δεν θα μπορούσε να αποτελεί την εξαίρεση. Έτσι κατά τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής, τα στελέχη των Ελληνικών επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν σε βάθος την κουλτούρα (Philip Kotler; Principles of Marketing; 4th European Edition, 2005) του Έλληνα καταναλωτή και πως αυτή επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά του, πριν προχωρήσουν σε οποιοδήποτε σχεδιασμό. **Η κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων αυτών, όχι μόνο μπορεί να παρέχει τα μέσα για την εφαρμογή κατάλληλων πρακτικών, αλλά και για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας μιας στρατηγικής έναντι του ανταγωνισμού.**

Πάντα με βάση τις 6 διαστάσεις της θεωρίας του Hofstede, αξίζει να απομονωθούν **10 ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Έλληνα καταναλωτή**, που οι ειδικοί θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους.

1. Η ανάγκη για ανταποδοτικές σχέσεις εμπιστοσύνης και ασφάλειας
2. Η προτίμηση του στις μακροχρόνιες σχέσεις
3. Η προτίμηση σε ξεκάθαρους κανόνες που δεν κρύβουν ανατροπές ή ξαφνικές αλλαγές
4. Η εκτίμηση του στην ιεραρχία
5. Η ανάγκη του για ισχυρό κοινωνικό status
6. Η ανάγκη για άμεση πρόσβαση και γρήγορο αξιόπιστο service
7. Η αδυναμία του σε προνόμια και παροχές
8. Η συμπάθεια του στους «νικητές»
9. Η ανάγκη για συστάσεις τρίτων πριν καταλήξει σε μία απόφαση
10. Η έφεση του στην «ποσότητα» έναντι της «ποιότητας»

References

Avlonitis, G.J., Manolis, C.K. & Boyle, K.A. 1985, Sales Management Practices in the UK Manufacturing Industry, vol.2

Biervert, B. 1975, The International Comparison, in J. V. Koolwijk & M. Wieken-Mayser (eds), Techniques of Empirical Social Research: Vol 2. Forms of research, Oldenbourg Verlag, Munich/Vienna

Bochner, S. & Hesketh, B. 1994, Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group Journal of Cross-Cultural Psychology, vol.25, no. 2, June, pp. 233

Bochner, S. 1994, Cross-Cultural Differences In the Self Concept: A Test of Hofstede's Individualism/Collectivism Distinction, Journal of Cross-Cultural Psychology, vol. 25

Πνευματικά δικαιώματα: Το άρθρο συντάχθηκε από την Μύριαμ Λιάπη-Καπέτα, πιστοποιημένου DCC expert & κατόχου μεταπτυχιακού τίτλου στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) για λογαριασμό του www.businessmentor.gr. Επιτρέπεται η αναδημοσίευση του κειμένου, (χωρίς προηγούμενη άδεια του δημιουργού ή/και της ιδιοκτήτριας της Ιστοσελίδας), αποκλειστικά και μόνο στον τύπο ή το διαδίκτυο, για ενημερωτικούς σκοπούς, αποκλειόμενου του σκοπού επίτευξης κέρδους από την αναδημοσίευση, με την παράκληση το κείμενο θα αναδημοσιεύεται μαζί με το σύνδεσμο (link) της Ιστοσελίδας.