

به نام آنکه جان را فکرت آموخت



Organizational Behavior

رفتار سازمانی

مدیریت رفتار سازمانی چیست و از چه می‌گوید؟

شاید بتوان مدیریت رفتار سازمانی یا Organizational Behavior را یکی از کلیدی‌ترین و زیربنایی‌ترین درس‌ها در دوره‌های مدیریتی دانست (دانشجویان مدیریت معمولاً این درس را به اختصار، OB می‌نامند)

درس مدیریت رفتار سازمانی با به‌کارگیری و استفاده از دانش‌های گوناگون، می‌کوشد مجموعه‌ای از مبانی اولیه رفتارشناسی فردی و سازمانی را به ما بیاموزد.

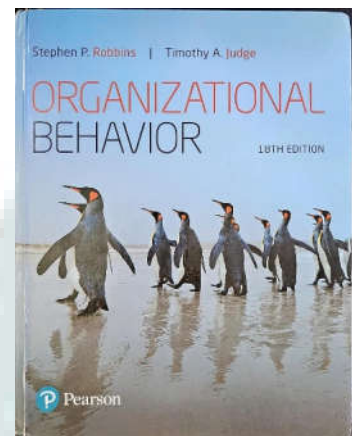
تعریف رفتار سازمانی چیست؟ مدیریت رفتار سازمانی به چه می‌پردازد؟

مدیریت رفتار سازمانی یا Organizational Behavior یکی از درس‌های پایه مدیریت است که سالهاست در بیشتر دوره‌های مدیریتی در سراسر جهان، آموزش داده می‌شود. قدیمی بودن و ریشه‌دار بودن مفهوم رفتار سازمانی، به آن معنی نیست که دانش مدیریت رفتار سازمانی هم تا همین حد، قدمت و سابقه دارد: از عمر رسمی این رشته، صرفاً چند دهه می‌گذرد.

البته این را هم باید بگوییم که طی یک یا دو دهه‌ی اخیر، رفتار سازمانی به شکل ویژه‌ای مورد توجه قرار گرفته و اهمیت رفتار سازمانی را بیش از پیش به رسمیت شناخته‌اند.

کتاب‌های گوناگونی با عنوان مدیریت رفتار سازمانی تألیف شده و در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش مدیریت تدریس می‌شوند؛ اما بی‌تردید شناخته‌شده‌ترین کتاب در میان آنها، کتاب مدیریت رفتار سازمانی نوشته‌ی استیفن رابینز است.

وقتی می‌گوییم رفتار سازمانی، باید تعریف خودمان را از واژه‌ی سازمان مشخص کنیم و بگوییم سازمان چیست.



سازمان را می‌توان مجموعه‌ای از افراد در نظر گرفت که در کنار هم و با هماهنگی هم کار می‌کنند تا به هدف‌های فردی و جمعی خود برسند.

رفتار سازمانی در این نقطه متولد می‌شود. تلاش انسانها برای ایجاد همگرایی و همسویی بین انسانها و ساختارهای انسانی. بین فرد و سازمان. طوری که با کمترین هزینه و اصطکاک، خواسته‌های همه تامین شود.

برای این که بهتر درک کنید رفتار سازمانی چیست، مناسب است که صحبت های نیکل نیکولسون استاد مدرسه کسب و کار لندن را که در مقدمه ای دائره المعارف رفتار سازمانی آمده بخوانید:



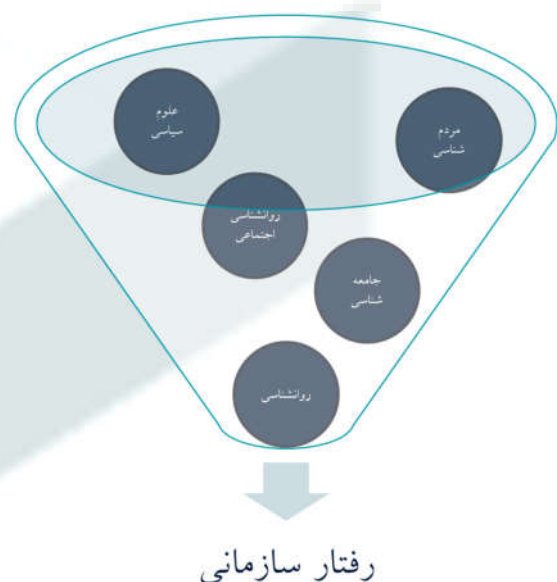
رفتار سازمانی، بررسی رفتار انسانها در محیط سازمانی و بررسی رفتار سازمانها در محیط اقتصادی و اجتماعی است.

با این تعریف، قسمت عمده ای آنچه ما امروز، به عنوان ارزشمندترین دستاوردهای زندگی بشر می شناسیم و همینطور قسمت عمده ای آنچه امروز موجب نفرت و شرمساری نسل بشر است، به نوعی با رفتار سازمانی ما مرتبط بوده است:

از ساخته شدن دیوار چین، تا جنایات هیتلر؛ از تولید اتوموبیل تا همه جنگ های بزرگ بشر؛ از مذاهب تا سیستم های ارتباطی در جامعه. حتی در سطح فردی هم، ریشه ی بخش عمده ای از موفقیت ها و شکست های ما را می توان در ساختارها و رابطه های سازمانی جستجو کرد.

آیا می توان مدیریت رفتار سازمانی را یک علم مستقل دانست؟

پاسخ به این سوال ساده نیست؛ چون ابتدا باید مشخص شود که منظور ما از دو واژه ی «علم» و «مستقل» چیست. اما شاید این پاسخ کمک کننده باشد که: رفتار سازمانی، با علومی مثل روانشناسی و فیزیک و شیمی و مانند این ها، کمی تفاوت دارد: چون بسیاری از داشته های خود را از علوم دیگر وام گرفته است. البته همه ی رشته های علمی از رشته های دیگر، کمک می گیرند و حتی گاهی این کمک گرفتن ها در حدی است که شاخه های دانش بین رشته ای شکل می گیرد. اما رفتار سازمانی، بیش از آن که یک دانش بین رشته ای باشد، یک دانش چندرشته ای است و بخش غالب مطالب آن، از قرار گرفتن داشته ها و دانسته های رشته های دیگر گرد آمده است.



می‌توانید فرض کنید عده‌ای متخصص، به سراغ رشته‌هایی مانند روانشناسی شناختی، روانشناسی اجتماعی، کار تیمی، مدیریت استرس، تصمیم‌گیری، شخصیت‌شناسی، انگیزش و سایر مباحث مرتبط با علوم رفتاری رفته‌اند و هر چیزی را که دانستن آن برای یک فرد فعال در یک سازمان مورد نیاز بوده، گلچین کرده و تحت عنوان مدیریت رفتار سازمانی ارائه کرده‌اند.

آموزش رفتار سازمانی از چه زمانی جدی شده است؟

می‌توان گفت کسی که رفتار سازمانی و آموزش آن را پایه‌گذاری کرد، چستر بارنارد است. او در نیمه‌ی اول قرن بیستم، در نوشته‌ها و سمینارهای خود به این نکته پرداخت که: رفتار انسانها در محیط سازمان، با رفتار آنها خارج از محیط سازمان متفاوت است. از سوی دیگر بارنارد تأکید داشت که هر یک از ما انسان‌ها هم‌زمان عضو چند سازمان مختلف هستیم و هر یک از آنها، در شکل‌گیری نگرش و قضاوت‌ها و رفتارهای ما سهم دارند. چستر بارنارد هم‌چنین در میان نظریه‌پردازان مدیریت، از جمله نخستین کسانی بود که تأکید می‌کرد همه‌ی انگیزه‌های انسانی را



نمی‌توان در عوامل اقتصادی خلاصه کرد.

بارنارد انگیزاننده‌های متنوعی از جمله موارد زیر را مطرح کرد و مورد توجه قرار داد:

- | | | |
|-------------------|----------------------------|------------------------------|
| ۱- شرایط محیط کار | ۲- کسب قدرت | ۳- احساس تعلق (تعلق سازمانی) |
| ۴- رهبری دیگران | ۵- مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها | ۶- تجربه‌آموزی |
- ۷- غرور ناشی از آموزش به تازه‌واردان

بر این اساس، می‌توان گفت او نخستین کسی است که معتقد است رفتار سازمانی (به معنای رفتار در سازمان) با رفتار به معنای عام آن متفاوت است و باید به شکل مستقل برای مطالعه و درک آن، وقت گذاشته شود.

رفتار سازمانی در چه سطوحی قابل بررسی است؟ (ابعاد رفتار سازمانی)

تقریباً تمام صاحب‌نظران رفتار سازمانی، چارچوب مشابهی را برای آموزش رفتار سازمانی در نظر گرفته‌اند: آن‌ها رفتار سازمانی را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی بررسی می‌کنند:

انسان به عنوان یک فرد در سازمان

در این سطح که به عنوان **سطح فردی (Individual Level)** شناخته می‌شود، به آن‌چه در درون فرد می‌گذرد می‌پردازند. مباحثی مانند یادگیری، ادراک، خلاقیت، انگیزش، شخصیت، تعارض، الگوهای رفع تعارض و موضوعاتی از این دست مورد توجه قرار می‌گیرند.

گروه‌ها به عنوان مجموعه‌ای از انسان‌ها

در این سطح که آن را به عنوان **سطح گروهی (Group Level)** می‌شناسند، به حضور فرد در جمع و آن‌چه در یک گروه انسانی می‌گذرد توجه می‌شود.

مباحثی مانند کاریزما، قدرت، رفتار گروهی، شبکه و شبکه‌سازی، کار تیمی، تقسیم نقش‌ها، مراحل مختلف در چرخه عمر گروه (از شکل‌گیری تا انحلال) و هنجارهای گروهی از جمله موضوعات پایه در این لایه محسوب می‌شوند.

سازمان به عنوان یک هویت مستقل

در بالاترین سطح که به آن **سطح سازمانی (Organizational Level)** گفته می‌شود، سازمان را به عنوان موجودی مستقل با ویژگی‌ها و قابلیت‌ها و محدودیت‌های خاص خودش در نظر می‌گیرند.

در این لایه، موضوعاتی مانند فرهنگ سازمانی، تغییر سازمانی و مدیریت تحول، همسو کردن افراد جدید با سازمان، طراحی سازمان، ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

رفتار سازمانی به **جنبه‌های انسانی در محیط کار** می‌پردازد و طبیعتاً در دل خود، دو پیام دارد: یکی برای مدیران و یکی برای همکاران و کارکنان آنان (در واقع اعضای سازمان).

پیام اول برای مدیران

درس رفتار سازمانی به مدیران نشان می‌دهد که معنای واقعی مدیریت سازمان چیست و این کار چه چالش‌ها و تبعاتی دارد.

مدیران باید بپذیرند که کارکنان حق دارند به خودشان و خواسته‌ها و آرزوهای اولویت‌هایشان هم فکر کنند.

و نیز این‌که کارکنان حق دارند همزمان با کار کردن و عشق ورزیدن به کار خود، از حقوق و خواسته‌هایشان هم حرف بزنند؛ مرخصی هم بخواهند؛ به رشد و پیشرفت هم فکر کنند؛ و مثلاً از کم بودن یادگیری گله داشته باشند.

به طور خلاصه، نمیتوان از کارکنان یک سازمان خواست در لحظه ورود به سازمان، همه دغدغه‌ها و خواسته‌ها و اولویت‌های شخصی خود را به کناری بگذارند و به عنوان چرخ‌دنده‌ای در یک ساختار بزرگ مکانیکی مشغول به کار شوند.

پیام دوم برای کارکنان

درس مدیریت رفتار سازمانی، پیام مهمی هم برای کارکنان سازمان دارد. این‌که: «سازمان برای یک هدف جمعی شکل گرفته است.» اگر قرار بود هر کس زندگی شخصی و اهداف شخصی خود را داشته باشد و فقط به آن‌ها فکر کند، لازم نبود چیزی به نام سازمان شکل بگیرد.

پس به همان اندازه که من به خودم و خواسته‌هایم فکر می‌کنم، باید اهداف سازمانی را هم به رسمیت بشناسم:

سازمان هم حق دارد اولویت‌های خودش را مطرح کند؛ از من بخواهد که برای دستیابی به آن‌ها تلاش کنم و حتی اگر کسانی را دید که می‌توانند این اهداف را بهتر و مناسب‌تر از من محقق کنند، آن‌ها را به من ترجیح دهد.

هم‌چنان‌که من هم اگر سازمانی را ببینم که منافع و اهداف من را بهتر تأمین میکند، احتمالاً در تغییر موقعیت شغلی خود، تردید نخواهم کرد.

مدل فرهنگی کلاکهان و استرادبک

کلاکهان و استرادبک در سال ۱۹۵۲ در مقاله ای تاکید کرد که بایستی یک طبقه بندی جهانی که بتواند فرهنگها را توصیف کند، وجود داشته باشد (میت و اندروز، ۲۰۰۹-۲۹). آنها چارچوبی را به شرح ذیل پیشنهاد دادند. این چارچوب از متداول ترین مدل‌هایی است که برای تفکیک و تشخیص فرهنگها از یکدیگر بکار برده می‌شود. این مدل شش بعد را در نظر می‌گیرد:



- رابطه انسان با طبیعت
- زمان از دیدگاه فرهنگ
- ماهیت مردم
- توجه به کار
- رابطه افراد با یکدیگر
- مفهوم فضا



رابطه انسانی با طبیعت

آیا انسان مقهور طبیعت و عوامل محیطی اطراف خود بوده و با آن کنار می‌آید و سازش خواهد کرد، یا این که حاکم بر آن می‌باشد؟ در بسیاری از کشورهای خاور میانه مردم چنین می‌پندارند که سرنوشت زندگی از پیش تعیین گردیده است. هر اتفاقی رخ دهد آنرا اراده‌ی خدا می‌دانند. برعکس، آمریکایی‌ها و کانادایی‌ها چنین باوری ندارند. آنها براین باورند که می‌توانند طبیعت بر طبیعت فائق آیند. برای مثال، آنان مایلند در هر سال میلیاردها دلار صرف تحقیقات سرطان و سایر بیماری‌های ناشناخته کنند زیرا معتقدند که می‌تواند به علت سرطان پی برده و بر آن فائق آمد (رابینز، ۷۸-۱۳۷۷).

می توان انتظار داشت که وجود این دیدگاه‌های متفاوت نسبت به طبیعت می‌تواند به رفتارهای سازمانی اثر می‌گذارند. مثلاً در محیطی که مردم باور دارند که همه چیزها از پیش تعیین شده و سرنوشت دستی بسیار قوی دارد، مساله تعیین هدف نمی‌تواند چندان جدی گرفته شود.

اگر قرار باشد چنین تصور شود که مردم برای تامین یک هدف، کار چندان زیادی نمی‌توانند بکنند، پس اصلاً چه لزومی دارد که هدفی را تعیین کنند؟ در جامعه، محیط یا فرهنگی که با محیط سازگاری دارند، هدفها تعیین می‌شوند، ولی انحراف از مسیر یا نرسیدن به هدف غیرعادی و دور از انتظار نیست، و سرانجام این که مسئولان سازمانها و دست‌اندرکاران احساس مسئولیت زیادی نمی‌کنند و پرداخت جریمه یا میزان تنبیه هم در حداقل ممکن است. در جامعه یا محیطی که مردم خود را حاکم بر طبیعت می‌دانند، مساله تعیین هدفها اهمیت زیادی دارد، از مردم و مسئولان انتظار می‌رود که به آن هدفها برسند، اگر کوتاهی کنند و آن هدفها تامین نشود، میزان جریمه یا تنبیه آنها بسیار زیاد است (فرنسسکو و گولد، ۲۰۰۵-۵۳).

فرهنگ و زمان

آیا در فرهنگ مورد بحث، به گذشته، حال یا آینده بیشتر توجه می‌شود، جوامع از دیدگاه ارزشی که برای زمان قائل می‌شوند با هم متفاوتند. برای مثال، در جوامع غربی، زمان به عنوان یکی از منابع نایاب تلقی می‌شود؛ آنان بر این باورند که وقت طلاست. بنابراین، باید از آن کمال استفاده را نمود. آمریکایی‌ها به زمان حال و آینده نزدیک توجه زیادی می‌کنند. در کل فرهنگهای حال‌گرا بر یک دوره کوتاه مدت تمرکز می‌کنند (فرنسسکو و گولد، ۲۰۰۵-۵۵). شاید به همین علت باشد که نتیجه فعالیتها و عملکردهای سازمانها را در دوره‌های کوتاه مدت و میان مدت اندازه می‌گیرند و ارزیابی می‌کنند. در یک نمونه از سازمان در آمریکای شمالی، افراد و اعضا، هر شش ماه و هر سال یک بار مورد ارزشیابی قرار گرفته در صورتی که در ژاپن ارزیابی‌های بلند مدت تر انجام می‌گیرد. معمولاً به کارکنان ژاپنی مدت زمان زیادی وقت داده می‌شود تا خود را بروز دهند و ارزش خود را افزایش دهند. برخی کشورها به گذشته توجه می‌کنند. برای مثال، ایتالیایی‌ها سنت پرست هستند و همواره می‌کوشند تا سنتها و رویدادهای تاریخی خود را زنده نگه بدارند (رابینز، ۱۳۷۷-۸۰).

ماهیت مردم

ماهیت اصلی انسان، اعتقاد فرهنگی را در انسانها به عنوان یک ماهیت خوب، شیطانی یا مختلط مورد ارزیابی قرار می‌دهد (فرنسسکو و گولد، ۲۰۰۵-۵۵). آیا از دیدگاه فرهنگ مورد نظر، مردم آن دیار خوب، بد یا میان آن دو و ترکیب آن دو می‌باشند؟ در بسیاری از کشورهای جهان سوم، اصولاً مردم خود را امین، صادق و قابل اعتماد می‌پندارند. در حالیکه، در روسیه، چنین تصور می‌گردد که مردم اصولاً شرور، بدذات و متقلب هستند (رابینز، ۱۳۷۷-۸۱).

به سهولت می‌توان مشاهده کرد که دیدگاه یک فرهنگ نسبت به طبیعت و خطرات مردم، چگونه می‌تواند بر شیوه مدیریت در آن جامعه اثر بگذارد. در جوامعی که پنداشته می‌شود مردم طبیعتاً شرور و پست هستند، نوع حکومت دیکتاتوری است. در جوامعی که برای ارزشهای انسانی احترام قائل می‌شوند و به آنها اعتماد می‌کنند، نوع مدیریت یا حکومت جنبه مردمی یا دموکراتیک دارد. در فرهنگهای مختلط، در مدیریت و رهبری جامعه یا سازمان به مشارکت افراد و اعضای سازمان اهمیت داده می‌شود، ولی کنترل شدیدی اعمال می‌شود تا موارد انحراف به سرعت مشخص و اصلاح شود.

توجه به کار یا فعالیت

در هر جامعه‌ای بسیاری از مردم اهل کار و به اصطلاح مرد عمل می‌باشند و همواره بر انجام کارها تاکید می‌کنند. در حالیکه، در برخی از جامعه‌ها به زمان و خوش گذرانیدن توجه نموده و همواره تلاش می‌کنند از همه لحظتها لذت ببرند و باز این که مردم بعضی از جوامع می‌کوشند بر هوای نفس غالب آیند و به اصطلاح قدر «لذت ترک لذت» را به حد عالی می‌دانند (رابینز، -۱۳۷۷: ۸۱).

مردم آمریکای شمالی اهل کار و عمل هستند، آنها بسیار کوشا هستند و مایل اند نتیجه کار خود را به صورت ارتقای مقام، افزایش حقوق و پاداش و سایر شکلها ببینند. از سوی دیگر، اهالی مکزیک به زمان حال و خوشگذرانیدن توجه می‌کنند. ساعتهای بسیار زیادی صرف ناهار می‌کنند و در بعدظهرها کار چشمگیری انجام نمی‌دهند. فرانسوی‌ها بر منطق استدلال و اقدامات نابخردانه تاکید می‌کنند.

رابطه افراد با یکدیگر

می‌توان فرهنگها را بر اساس این که چه کسی مسئولیت رفاهی مردم را بر عهده دارد، طبقه بندی کرد. برای مثال، آمریکایی‌ها بسیار فردگرا هستند. آنها برای معرفی خود از شخصیت فردی و دستاوردهایشان استفاده می‌کنند. آنها برای معرفی خود از شخصیت فردی و دستاوردهایشان استفاده می‌کنند. آنان بر این باورند که هر کس مسئولیت خویش را بر عهده دارد. در کشورهایی مثل مالزی به گروه توجه می‌شود. در این کشورها در گرد همایی‌های مذهبی و در آهنگهای مذهبی، به مسئله اتحاد، وفاداری به جامعه و کشور تاکید زیاد می‌شود. در کشورهایی چون فرانسه و بریتانیا جهت گیری به گونه‌ی دیگری است. آنها به طبقات اجتماعی و پستهای سازمانی توجه می‌کنند. در این کشورها، افراد در سلسله مراتب اداری قرار می‌گیرند و معمولاً پست یا مقام اداری فرد یا گروه، برای یک دوره‌ی زمانی نسبتاً طولانی ثابت می‌ماند. این جوامع حالت اشرفیت و خود بزرگبینی به خود می‌گیرند.

برای طرح ریزی مشاغل، شیوه‌های تصمیم گیری، تعیین الگوهای ارتباطی، سیستم پرداخت حقوق، مزایا و پاداش و تعیین رویه‌ها و روشهای اجرایی در سازمان، گرایش فرهنگی جوامع نقش مهمی ایفا می‌کند. برای مثال، در جوامع فردگرا در گزینش کارمندان

مساله توان یا عملکرد فرد توجه می‌شود و در جوامعی که به صورت طبقاتی اداره می‌شوند یا فرهنگ طبقاتی بر آنها حاکم است مساله گزیش، به وضع داوطلب از نظر نوع طبقه اجتماعی، بستگی دارد.

مفهوم مکان یا فضا

این بعد نشان می‌دهد که افراد چگونه با مالکیت فضایی ارتباط برقرار می‌کنند (فرانسسکو گولد، ۵۷-۲۰۰۵). مالکیت مکان آخرین موضوعی است که مورد توجه قرار می‌گیرد. بعضی از فرهنگها بسیار باز هستند و کارها را در محیطی باز و در حضور همکاران انجام می‌دهند. نکته مقابل آن فرهنگهایی هستند که اصرار دارند امور به صورت خصوصی صورت گیرد و به همه چیز جنبه سر و رمز و رازی می‌دهند. جوامعی هم هستند که دارای ترکیبی از این دو روش می‌باشند و بین این قطب قرار می‌گیرند. سازمانهای ژاپنی منعکس کننده طبیعت باز جامعه خود می‌باشند. برای مثال، در آن کشور به ندرت امکان دارد که مدیران و مقامات سازمانی، دفاتر خصوصی و مجلل داشته باشند. مدیران و کارمندان در یک اتاق کار می‌کنند و میزهای آنان به وسیله دیوارهای چوبی از یکدیگر جدا نمی‌شود. در آمریکای شمالی هم، سازمانها منعکس کننده ارزشهای فرهنگی هستند. در این سازمانها برای نشان دادن مقام اداری و اصالت فرد، مدیران دارای دفاتر و اتاقهای خصوصی هستند. نشستهای مهم پشت در اتاقهای بسته انجام می‌شود. اغلب اتاقهای بزرگ و مجلل اختصاصی به مقامات بالای سازمان داده می‌شود. در جوامعی که حالت ترکیبی از دو فرهنگ یاد شده دارند، میز افراد و کارکنان سازمان در اتاقهای نسبتاً بزرگی قرار می‌گیرد که با دیوارهای تقریباً ۲ متری از یکدیگر تفکیک می‌شوند و بدین گونه به این افراد نوعی فضای محدود خصوصی داده می‌شود. به هنگام طرح ریزی مشاغل و تعیین نوع ارتباطات در سازمان، مساله نگرش جامعه از فضای کار، اهمیت زیادی دارد (رایبزنز، ۸۳-۱۳۷۷).

هافستد (اهمیت ابعاد فرهنگ و ارزش های فرهنگی)

اگر از کارشناسان و صاحب نظران بخواهید چند نام بزرگ را در عرصه فرهنگ سازمانی فهرست کنند، بی تردید سه نام در فهرست همه ی آنها وجود خواهد داشت: ادگار شاین، ادوارد هال و گرت هافستد (Geert Hofstede).



ابعاد فرهنگی هافستد (فرهنگ ملی)

هافستد در IBM به ۱۱۶۰۰۰ پرسشنامه دست پیدا کرد که طی دو مرحله و در یک بازه ی زمانی چهارساله در ۴۰ شعبه ی IBM در سراسر جهان توسط کارکنان بخش های مختلف تکمیل شده بودند.

با توجه به این که در برخی شعب، افرادی از ملیت های مختلف فعالیت می کردند، پرسشنامه های ۴۰ شعبه مجموعاً اطلاعات مربوط به ۶۰ ملیت را در اختیار هافستد قرار داد.

او با تحلیل اطلاعاتی که در این پرسشنامه ها آمده بود، به نتیجه رسید که می توان برای فرهنگ، چهار بعد اصلی تعریف کرد:

پذیرش نابرابری در قدرت یا فاصله قدرت (Power Distance)

اجتناب از ابهام یا پرهیز از عدم اطمینان (Uncertainty Avoidance)

فردگرایی در برابر جمع گرایی (Collectivism vs. Individualism)

زنانگی در برابر مردانگی ارزش های فرهنگی (Masculinity vs. Femininity)

پذیرش نابرابری در قدرت (فاصله قدرت)

نخستین مورد از ابعاد فرهنگی که هافستد به آن پرداخت، Power Distance بود که می توان آن را به پذیرش نابرابری در قدرت تعبیر و ترجمه کرد.

وقتی از نابرابری در قدرت صحبت می‌کنیم، منظورمان این است که در یک جامعه، سلسله مراتب قدرت (Power Hierarchy) وجود دارد. عده‌ای بیش از عده‌ی دیگر قدرت دارند و برای افراد و پُست‌ها و سمت‌های مختلف هم، سطوح مختلفی از قدرت تعریف می‌شود.

حالا اگر فرض کنید در یک جامعه، نابرابری در قدرت وجود دارد، سوال دیگر این است که جامعه تا چه حد این نابرابری را می‌پذیرد و طبیعی فرض می‌کند؟

هافستد در ابعاد فرهنگی خود، پذیرش نابرابری را می‌سنجد و بررسی می‌کند، اما در عین حال به این نکته هم اشاره می‌کند که نابرابری و پذیرش نابرابری یکدیگر را تقویت و بازتولید می‌کنند.

آیا برایتان پیش آمده که در رسانه‌ها ببینید ارشدترین مقامات برخی کشورها (مثلاً کشورهای اسکاندیناوی) با اتوبوس و دوچرخه در خیابان تردد می‌کنند و اگر در جلسه‌ای رسمی، دست‌شان به لیوان آب یا قهوه بخورد و بریزد، خودشان برای جمع کردنش دست‌به‌کار می‌شوند؟

حتی اگر چنین رفتارهایی را تحسین کرده باشید، آیا حس نکرده‌اید چنین رفتارهایی برای فرهنگ ما بسیار عجیب و غیرمحمول است؟

آیا حس نکرده‌اید که در جوامعی مثل جامعه‌ی ما، فضای فرهنگی به شکلی است که اگر حتی چنین رفتارهایی انجام شود، بیش از آن‌که به دموکراتیک بودن تفسیر شود، معنای پوپولیسم خواهد داشت؟

در چنین مقایسه‌هایی در واقع ما پذیرش نابرابری در قدرت یا Power Distance در جوامع مختلف را روبروی یکدیگر قرار می‌دهیم و ارزیابی می‌کنیم.

اجتناب از ابهام (یا پرهیز از عدم اطمینان)

اجتناب از ابهام یا Uncertainty Avoidance دومین مولفه فرهنگی است که هافستد در مطالعات خود مورد توجه قرار داد.

اجتناب از ابهام به این معناست که افراد یک جامعه، تا چه حد از ابهام در ساختارها و مرزبندی‌ها و قوانین، دوری می‌کنند؟ یا در مقابل، چقدر با ابهام راحت هستند و آن را می‌پذیرند؟

اگر اجتناب از ابهام در یک جامعه زیاد باشد، مردم در آن جامعه کمتر ریسک می‌کنند؛ ترجیح می‌دهند قواعد و هنجارهای متعارف را بپذیرند؛ استاندارد شدن و تخصصی شدن فعالیت‌ها را مطلوب در نظر می‌گیرند؛ و انتظار دارند که مسیر شغلی و آینده‌ی آن‌ها، شفاف و مشخص و تا حد امکان قطعی باشد.

آیا نمونه‌هایی از کارآفرینی و راه‌اندازی استارت آپ را در ذهن دارید که از ابتدا، همه‌چیز در ابهام و بدون چارچوب مشخص شروع شده باشد؟ نقش‌ها معلوم نباشد و معلوم نباشد منافع چگونه تقسیم خواهد شد؟

آیا مذاکره‌هایی را دیده‌اید که دو طرف، برای ورود به بخش رسمی و تنظیم فهرست تعهدات و تدوین قرارداد، معذب باشند؟

آیا فرهنگ‌ها و جوامعی را می‌شناسید که مردم بر اساس قاعده‌ی «حالا بذار ببینیم چی میشه» در آن زندگی کنند؟

همه‌ی این موارد، مصداق‌هایی از تحمل ابهام بالا محسوب می‌شوند.

فردگرایی در برابر جمع‌گرایی

سوال کلیدی در این مولفه آن است که مردم میان منافع فردی خود و منافع گروهی که به آن تعلق دارند، کدام را در اولویت قرار می‌دهند.

در جوامعی که فردگرایی در آن‌ها بالاتر است، یکی از ارزش‌های کلیدی فرهنگی، آزادی فرهنگی است و بیشتر مردم نمی‌پذیرند که سلیقه‌ی جمعی و انتظارات اجتماعی به آن‌ها تحمیل شود.

هم‌چنین استقلال از جامعه و تعقیب رویاها و خواسته‌های شخصی، ارزشی است که تشویق شده و انسان‌ها به آن ترغیب می‌شوند.

در مقابل در جامعه‌ای که فرهنگ جمع‌گرا دارد، انتظار می‌رود که فرد، در موارد مختلف خود را تسلیم خواسته‌ها و انتظارات جامعه کند و از منافع و ترجیحات و خواسته‌های خود چشم‌پوشد.

ارزش‌های مردانه در برابر ارزش‌های زنانه

در این‌جا هافستد برای نام‌گذاری این بُعد، از استریوتایپ‌های شناخته‌شده در مورد زنان و مردان کمک می‌گیرد (همان‌طور که کسانی مانند یونگ هم چنین کاری را با آنیما و آنیموس انجام می‌دهند).

او فرهنگ زنانه را با فرهنگی مبتنی بر Caring و مراقبت هم‌ارز می‌گیرد و فرهنگ مردانه را فرهنگی بر پایه‌ی صراحت و قاطعیت فرض می‌کند و البته جزئیات بسیار دقیق‌تری هم ارائه می‌کند/

ابعاد فرهنگی پنجم و ششم هافستد

پس از انتشار مطالعات هافستد در دهه‌ی هشتاد میلادی، شخصی به نام مایکل باند (Michael Bond) استاد کانادایی مقیم هونگ‌کونگ نقدی را درباره‌ی ابعاد فرهنگی هافستد مطرح کرد و گفت: یکی از تفاوت‌های فرهنگ‌های شرقی و غربی، نوع نگاه آن‌ها به زمان است؛ مسئله‌ای که در هیچ‌یک از چهار بعد فرهنگی هافستد مورد توجه قرار نگرفته است.

هافستد برای این که از زیر بار این نقد رها شود، پیشنهاد همکاری مشترکی را با اون مطرح کرد. نتیجه این همکاری که در فصل دوم کتاب **Cultures and Organizations** (سال ۱۹۹۱) آمده است، این بود که بعد پنجمی با عنوان نگاه به زمان یا **Time Orientation** به ابعاد چهارگانه هافستد اضافه شد.

این مولفه، نگرش کوتاه مدت را در برابر نگرش بلندمدت قرار داده و چنین توضیح می‌دهد:

در نگرش بلندمدت، مهم‌ترین رویدادهای زندگی قرار است در آینده اتفاق بیفتند؛ شخص می‌کوشد به تدریج خود را با شرایط محیطی تطبیق دهد؛ و پس‌اندازهای بلندمدت انجام می‌شود.

در مقابل، فرهنگ‌های دارای نگرش کوتاه مدت، مهم‌ترین رویدادهای زندگی را در گذشته و حال جستجو می‌کنند، ثبات فردی را یک ارزش محسوب می‌کنند؛ درآمدها در قالب هزینه‌های اجتماعی [خیرخواهانه] صرف می‌شوند و برای سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت، منابع مالی باقی نمی‌ماند.

بعدها با مکانیزم مشابهی، هافستد با همکاری محقق به نام مینکوف (Minkov) یک بُعد ششم را هم به ابعاد فرهنگ افزود و آن، رها کردن خود در برابر خویش‌داری بود.

توضیح هافستد این است که در بعضی فرهنگ‌ها، به تأخیر انداختن خواسته‌ها تشویق شده و تصمیم‌ها و رفتارهای تکانشی نکوهش می‌شوند) او اصطلاح **Restrained** را برای توصیف این ویژگی به کار می‌برد).

در حالی که برخی دیگر از فرهنگ‌ها، رها کردن خویش‌داری (**Indulgence**) تشویق می‌شود و می‌گویند که هر کس باید هر حرفی خواست بزند و هر نوع تفریحی که دوست داشت انجام دهد و نباید هنجارهای اجتماعی، برای افراد دست و پاگیر شوند.