

Kulttuurin ulottuvuudet Hofsteden mukaan

12.5.2025

Hollantilainen sosiaalipsykologi Geert Hofstede teki 1980-luvulla uraauurtavaa tutkimustyötä, kun hän tutki kansainvälisen organisaation IBM:n työntekijöitä eri maissa ja löysi alun perin viisi keskeistä ulottuvuutta, jotka vaikuttavat organisaatioihin ja yhteiskuntaan. Hofsteden kulttuurin ulottuvuuksien teoriassa pyritään selittämään, miten eri kulttuurit eroavat toisistaan tietyillä perusulottuvuuksilla. Myöhemmin Hofstede on esittänyt myös kuudennen ulottuvuuden: nautinnon tavoittelu vs. pidättyvyys. Nämä kulttuurien ulottuvuudet auttavat ymmärtämään, kuinka kulttuurit eroavat toisistaan ja miten ne vaikuttavat ihmisten vuorovaikutukseen, ajattelutapoihin ja käyttäytymiseen. (Hofstede, 1993; Hofstede, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005; Robbins & Judge, 2022).

Valtaetäisyys

Valtaetäisyys (hierarkkisuus vs. tasa-arvo) kuvaa sitä, kuinka hyväksyttävää vallan epätasainen jakautumien on yhteiskunnassa tai organisaatiossa. Tätä voidaan tarkastella esimerkiksi esihenkilön auktoriteetin kunnioittamisella, vanhempien ihmisten tai omien vanhempien teitittelyllä. Auktoriteetin kunnioitus voi ilmetä pelkoina. Suuren valtaetäisyyden maissa tai organisaatioissa hierarkia on selkeää ja valtaapitävillä on etuoikeuksia. Korkeassa valtaetäisyydessä johtajat ovat kunnioitettuja. Työpaikoilla ei myöskään odoteta, että työntekijät osaisivat tehdä itsenäisiä päätöksiä. Seniorikansalaisia kunnioitetaan ja oppilaat kunnioittavat opettajia, opetus on hyvin opettajakeskeistä. Työpaikoilla valta on harvoilla ja alaiset odottavat johtajan kertovan, mitä heidän tulee tehdä. Johtajan sanaa ei helposti kyseenalaisteta. Palkkaerot työpaikoilla johtajien ja työntekijöiden välillä ovat huomattavat. Työpaikoilla on kirjoittamattomia sääntöjä, joita ylemmässä asemassa olevien ei tarvitse noudattaa. Valtaetäisyys on korkea esim. Malesiassa, Filippiineillä, Meksikossa,

Kiinassa ja Venäjällä. (Hofstede, 1993; Hofstede, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005; Robbins & Judge, 2022).

Pienen valtaetäisyyden paikoissa ihmisten välinen tasa-arvo ja yhdenvertaisuus on tärkeää. Matalan valtaetäisyyden maissa organisaatiot ja yhteiskunta ovat tasa-arvoisempia ja johtajat ovat lähestyttäviä. Vanhemmat pitävät lapsia yhdenvertaisina itsensä kanssa, opettajat odottavat oma-aloitteisuutta. Työpaikoilla ei ole niin paljon valvontaa, ja palkkaerot johtajien ja työntekijöiden välillä ovat maltillisempia. Alainen ja esihenkilö ovat tasavertaisemmassa asemassa ja alaisten mielipiteitä kysytään. Yrityksen säännöt ovat kirjallisia ja kaikki noudattavat niitä. (Hofstede, 1993; Robbins & Judge, 2022) Valtaetäisyys on matala esimerkiksi Itävallassa, Israelissa ja Skandinavian maissa. Pohjoismaissa vallan ajatellaan olevan jaetumpaa, ja työpaikoilla esihenkilö saattaa istua samassa kahvipöydässä työntekijöiden kanssa ilman turhaa muodollisuutta. Tällä on tietenkin suuri merkitys siihen, miten henkilökunta uskaltaa kommunikoida esihenkilöiden kanssa, ja tuoda myöskin omia ajatuksiaan ja näkemyksiään esiin. (Hofstede, 1993; Hofstede, 2001).

Kollektivismi vs. individualismi

Individualismi vs. kollektivismi puolestaan kuvaa sitä, arvostetaanko enemmän yksilön itsenäisyyttä vai ryhmän yhteisöllisyyttä. Korkean individualismin maissa ihmisten oletetaan selviytyvän ongelmistaan itsenäisesti ja toisiin turvautuminen voidaan nähdä jopa heikkoutena. Ihmiset tekevät itsenäisiä päätöksiä ja arvostuksen kohteena on oma menestyminen. Tällaisessa kulttuurissa oma mielipide on muiden mielipidettä tärkeämpi. Oman mielipiteen kertominen on rehellisyyttä. Individualistisessa kulttuurissa kaikkia ihmisiä koskevat samat lait ja oikeudet. Yksilön raha ja omaisuus ovat yksistään hänen. Normeja vastaan rikkomisesta seuraa syyllisyyttä ja häpeää, jonka takia yksilö voi menettää itsekunnioituksensa. Työpaikoille ihmiset valitaan pätevyyden ja sääntöjen mukaan. Jokaista asiakasta kohdellaan yhdenvertaisesti ja esimiehen ja alaisen suhde työmarkkinoilla on solmittu kahden välisenä sopimuksena. Individualismi korostuu Yhdysvalloissa, Australiassa ja Iso-Britanniassa ja Alankomaissa. (Robbins & Judge, 2022).

Kollektiivisessa kulttuurissa toisia ihmisiä autetaan ja vuorovaikutus nähdään tärkeänä asiana. Toisaalta kollektiivisissa kulttuureissa ryhmän etu menee usein yksilön edun edelle ja ryhmän sisällä voidaan suosia omaa lähipiiriä. Kollektivistinen kulttuuri puolestaan huomioi ryhmän tarpeet ja yhteisöllisyys ovat tärkeämpiä kuin yksilön saavutukset. Ihmiset auttavat auliisti toisiaan, koska ihmisten välinen vuorovaikutus on tärkeää jokaisen yksilön selviytymisen näkökulmasta. Kollektivistisessa kulttuurissa sopusoinnun säilyttäminen on tärkeää ja suoria konfontraatioita tulee välttää. Ryhmän etu on aina yksilön edun edellä ja lojaalius ryhmän sisällä on tärkeää. Resurssien, kuten rahan, jakaminen tapahtuu suvun kesken. Normeja vastaan rikkomisesta seuraa häpeää ja kasvojen menettäminen sekä omien että suvun. Oman lähiryhmän jäsenien kohteleminen paremmin kuin muiden, on sallittua. Rekrytoinnissa voi esiintyä nepotismia. Työssä suhde esimieheen muistuttaa enemmän perhesidettä. Kollektivismi on korostunutta erityisesti Aasian maissa (Kiinassa, Singaporessa, Etelä-Koreassa, Thaimaassa, Indonesiassa), Etelä-Amerikan maissa (Perussa, Chilessä, Venezuelassa, Kolumbiassa) ja Väli-Amerikan maissa (Meksikossa, Panamassa, Costa Ricassa).

Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Maskuliinisuus ja feminiinisyys mittaa, painotetaanko kulttuurissa kilpailuhenkisyyttä ja menestystä vai enemmän yhteistyötä ja hyvinvointia. Hofsteden (1993) mukaan korkea maskuliinisuus osoittaa, että kulttuurilla on erilliset roolit naiselle ja miehelle, eikä naisia kohdella tasavertaisina. Toisaalta tällä pyritään myös kuvaamaan kulttuurin sisäisiä kovia ja pehmeitä arvoja. Maskuliinisuutta voidaankin mitata esimerkiksi rahan tienaamisella, kunnianhimolla ja saavutuksilla, kun taas feminiinisyydessä kyse on enemmän vastuuntunnosta, vaatimattomuudesta tai yhteistyöstä.

Maskuliinisen kulttuurin maissa haasteet, rahan tienaaminen, materialistiset statussymbolit, tunnustuksen saaminen ja uralla eteneminen ovat tärkeitä. Toimitaan ns. kovat arvot -edellä; tunteille ei ole sijaa, sen voi korvata työnteolla ja paremmilla suorituksilla ja nopeat syö hitaat -mentaliteetilla. Työelämässä sairastumisia ei katsota hyvällä, vaan ne tulisi mieluiten peittää ja tehdä samalla lisää rahaa korporaatiolle. Miehet tienaavat ja ovat vastuuntuntoisia, päättäväisiä ja kunnianhimoisia. Naiset ovat kotona ja heidän tehtävä on huolehtia lapsista ja ihmissuhdeasioista. Omien saavutusten ja hyvien ominaisuuksien voimakas esiintuominen on hyväksyttävää. Ihmiset elävät työnteolle ja työpaikkojen ristiriidat ratkaistaan antamalla vahvemman voittaa. Kovat arvot voivat näkyä myös ristiriitojen käsittelyssä työpaikalla, jossa vahvemmat persoonat jyräävät tahtonsa läpi. Työntekemisen kulttuuriin kuuluu ajatus, että mieluummin enemmän rahaa kuin vapaa-aikaa. Maskuliininen kulttuuri tukee vahvoja, ja suorituksiin perustuva yhteiskunta on ihanteena. Maskuliininen kulttuuri esiintyy esimerkiksi Japanissa, Unkarissa, Italiassa, Itävallassa ja Sveitsissä.

Feminiininen kulttuuri puolestaan pitää tärkeänä ihmissuhteita ja elämänlaatua. Sukupuoliroolit ovat lähempänä toisiaan ja molemmat vanhemmat käyvät työssä ja hoitaa lapsia. Myös miehet voivat jäädä vanhempainvapaalle. Vastuuntunto, päättäväisyys ja kunnianhimo eivät ole vain joillekin sallittuja. Vaatimattomuutta pidetään hyväksyttävämpänä kuin saavutuksilla rehentelyä. Työelämän ristiriidat ratkaistaan neuvottelemalla ja tekemällä kompromisseja. Työntekemisen motiivina on tienata elantonsa ja hyvinvointivaltion ihanteena auttaa apua tarvitsevia. Feminiininen kulttuuri vallitsee esimerkiksi Skandinavian maissa ja Alankomaissa.

Epävarmuus

Epävarmuuden välttäminen vs. epävarmuuden sietäminen kuvaa, kuinka paljon ihmiset sietävät epävarmuutta ja riskin ottoa. Kulttuureissa, joissa epävarmuuden välttely on korkeaa, noudatetaan tiukasti lakeja ja pyritään välttämään epävarmuutta. Epävarmuuden välttämisen kulttuuri vallitsee esimerkiksi Kreikassa, Portugalissa, Japanissa ja Ranskassa. Ihmiset suunnittelevat jo hyvin nuorena 30-vuotiaina eläkettä ja mitä tekevät eläkkeelle päästyään.

Toisaalta epävarmuuden sietämisessä hyväksytään helpommin monitulkintaisuus, riskejä otetaan enemmän, eikä sääntökeskeisyys ole yhtä kontrolloitua, kun epävarmuuden välttelyssä. Matalan epävarmuuden välttäminen tuo joustavuutta ja riskien ottaminen on hyväksyttyä. Kulttuurit, jossa epävarmuus on arkipäivää, niin siellä tarpeen mukaan muutetaan lakeja, jos ne eivät toimi. Ihmiset keskittyvät elämään päivä kerrallaan, turhaan murehtimatta. Epävarmuutta siedetään hyvin Singaporessa, Jamaikalla, Tanskassa ja Ruotsissa.

(Hofstede, 2001; Robbins & Judge, 2022).

Aikaorientaatio

Aikaorientaatio, eli pitkä aikaväli vs. lyhyt aikaväli mittaa yhteiskunnan omistautumista perinteisiin arvoihin. Pitkään suuntautuvassa kulttuurissa ihmiset katsovat tulevaisuuteen ja arvostavat säästäväisyyttä, sinnikkyyttä ja perinteitä. Pitkän aikavälin kulttuureissa, suunniteltu tulevaisuus ja säästäminen nousevat korkeaan arvoon. Täällä arvostetaan ns. yrittäjähenkisyyttä. Uskotaan että hyvä työ palkitaan myöhemmin. Pitkän aikavälin orientaatio vallitsee erityisesti Kiinassa, Hong Kongissa, Taiwanissa, Japanissa ja Etelä-Koreassa.

Lyhyellä aikavälillä puolestaan ihmiset hyväksyvät muutokset helpommin, eivätkä näe sitoumuksia muutoksen esteenä. Uudistuksiin ei myöskään suhtauduta myönteisesti, eikä muutoksia helposti tehdäkään. Ihmisillä on näyttämisen halu. Halutaan nopeita tuloksia. Lyhyen aikavälin orientaatio voi myös johtaa nopeiden hyötyjen tavoitteluun ja hedonismiin. Lyhyen aikavälin kulttuureissa, kuten Norjassa, Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa, tahdotaan tulokset nopeasti. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten yritykset suhtautuvat investointeihin ja kuinka pitkäjänteisesti niitä suunnitellaan. Liiketoiminta voi olla hyvin brutaalia, koska haetaan nopeaa voittoa sen sijaan että oltaisiin valmiita pitkän aikavälin suunnitelmaan ja tavoitteellisuuteen. (Hofstede, 1993; Hofstede, 2001; Robbins & Judge, 2022).

Nautinnonhalu vs. pidättyvyys

Viimeinen Hofsteden ulottuvuus on nautinnonhalu ja sen vastapainona pidättyväisyys. Keskeistä kuudennessa Hofsteden kulttuurin ulottuvuudessa on se, kuinka paljon kulttuuri sallii nautintoa ja elämän iloja. Mielihyvää korostavassa kulttuurissa kannustetaan nauttimaan elämästä, vapaa-ajasta ja vapaudesta. Joissakin kulttuureissa, kuten Australiassa, elämästä nauttiminen, vapaa-aika ja ilonpito ovat keskeisiä arvoja. Ihmiset viettävät paljon aikaa ystävien ja perheen kanssa ja juhliminen on osa arkea. Töitä tehdään elääkseen eikä eletä töitä tehdäkseen. (Hofstede & Hofstede, 2005).

Nautinnosta pidättyvässä kulttuurissa puolestaan korostetaan sääntöjä, itsekuria ja perinteitä, joita arvostetaan enemmän kuin henkilökohtaista nautintoa. Tämä ulottuvuus ilmenee esimerkiksi suhtautumisessa vapaa-aikaan, kulutukseen ja viihteeseen. Pidättyväisemmissä kulttuureissa, kuten Venäjällä, elämä on kurinalaisempaa ja vapaa-aika ei ole niin suuressa arvossa.

Loppusanat

Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet tarjoavat tärkeän näkökulman siihen, miten eri kulttuurit eroavat toisistaan ja miten nämä ihmisten väliset kulttuurierot vaikuttavat organisaatioiden toimintaan. Samalla kulttuurin ulottuvuudet auttavat ymmärtämään, miksi eri maiden organisaatioissa toimitaan ja ajatellaan eri tavoin. Ne auttavat johtajia ja organisaatioita sopeutumaan erilaisiin kulttuurisiin odotuksiin ja rakentamaan toimintatapoja, jotka tukevat sekä yksilöiden että organisaatioiden menestystä erilaisissa kulttuurien välisissä

yhteyksissä. Hofsteden poismenon jälkeen hänen poikansa Gert Jan Hofstede sekä Michael Minkov ovat jatkaneet Hofsteden kirjojen päivittämistä ja julkaisutoimintaa. (Hofstede & Pedersen & Hofstede, 2002; Hofstede & Hofstede, 2005; Minkov & Hofstede. 2013).

Taru Huhtala
KTT, asiantuntija TKI
SEAMK

Kirjoittaja työskentelee asiantuntijaorganisaation johtaminen opintojakson opettajana Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Kirjoittaja on opiskellut kauppatieteitä ja talousoikeutta Vaasan yliopistossa.

Lähteet

Hofstede, Geert (1993). Kulttuurit ja organisaatiot: mielen ohjelmointi. WSOY. ISBN 951-0-18575-2

Hofstede, Geert (2001). Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2. painos.

Hofstede, Geert & Hofstede Gert Jan (2005). Cultures and organizations: software of the mind. McGraw-Hill. 2. editoitu painos. ISBN 0-07-143959-5.

Hofstede, Gert Jan & Pedersen, Paul B. & Hofstede, Geert (2002). Exproring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures.

Minkov, Michael & Hofstede, Geert (2013). Cross-Cultural Analysis. Sage Publications.

Robbins, Stephen & Judge, Timothy A. (2022). Essentials of Organizational Behavior. 15. painos. Pearson. ISBN 978-1-292-40666-4.