

放任与克制的对决——一种新的文化维度

一种文化新维度——放任，丰富了荷兰人吉尔特·霍夫斯塔德的五维文化理论，同时也为实干者带来增值。

在西班牙菲格雷斯的萨尔瓦多得利博物馆里，悬挂着一副名为“嘉娜看着地中海”的画作。如果直接站在画前，你就能够看出，画作中用金银细丝工艺勾勒了一个年轻女性以及几块大方石。但离画作越远，那精细的结构就会逐渐消失。隔着 30 米的距离，这副画儿就会完全变成亚伯拉罕·林肯的肖像。对于追问由荷兰人吉尔特·霍夫斯塔德首先发明的那种，通过因式分解发明的文化维度有何意义的人来说——这幅画作令人印象深刻的现象提供了一个很好的解释。

一个国家的文化轮廓也只有通过整体的观照、并且在一定距离下才可以变得清晰。一个国家内部的地域、企业、同龄人群、尤其是个体，都部分地在彼此之间有着巨大差异。从五维文化理论——个人主义、权力距离、不确定性规避、男性度和长期导向中可以得出英格兰国家平均值，但借此你无法预测一个英国同事会怎么做。那么，文化维度的理论在实践中到底有什么作用？

从上个世纪的社会角色理论（Katz & Kahn, 1978）中可知，如果能认识那些通常不明确、需要被解答的行为模式，这将对日常交际有巨大的帮助。一个刚开始工作的人往往不会在第一天上上班的时候穿着皱巴巴的 T 恤，并对老板用力地拍肩问候。在德国企业里，谨慎起见，他会根据“普通的角色剧本”，像“典型的员工”（最好更加谦虚、礼貌，用许多的虚拟式）一样行动，借此让自己的位置更安全。在此之后，他可以观察并与周围环境进行交流（“你可以不用敲门，直接进入上司的房间”），逐渐令个人行动能够最理想地适应自己的企业。

对于文化的不同方面来说，以数据总结而成的国家数值也是如此：如果有人在一个集体主义的国家旅行（比如俄罗斯），那么几乎可以确定，如果他每个句子都以“我”开头，那会惹恼不少人。当然，在俄罗斯也会有自私自利的人，但早在幼儿园的时候，每个孩子就已经学会了，字母“ja”（也表示“我”）是字母表里的最后一个。因此，就算只是为了适应不同国家，随身携带一个“粗糙的指南”也是有意义的。

吉尔特·霍夫斯塔德开创了以数据为基础的跨文化研究。作为开创者，吉尔特·霍夫斯塔德在上世纪 60 年代末有了一个天才的主意。当时全世界范围内有 11 万 6 千名 IBM 员工接受了雇员问卷调查。通过典型的问卷模板，加以因素分析的方式，吉尔特·霍夫斯塔德对这些问卷进行了评估。以此，他（首先）接触到了文化维度——谈及对象的聚类——在国家 A 和国家 B 得到的答案有着系统性的不同。如果更加仔细地观察对象组成的聚类，根本性的生活问题就会显现出来。尽管在过去霍夫斯塔德的文化维度理论曾频繁地被攻击，然而现在钟摆回击了。在过去的五年中，他有许多最根本的观点在大量的国际研究中得到论证。在 2015 年，以荷兰研究者舒尔德·贝格尔斯迪克主导的研究者团队在一个纵切面的研究中证明了它们。尽管所有国家都在缓慢地变化着（比如朝着个人主义的方向），但是差异（国与国之间的距离）仍然令人惊诧地稳固存在着。

五维理论作为跨国公司经理的指南

那么德国的管理层能在企业日常事务的何处用上霍夫斯塔德的维度理论呢？（更详细内容参见 Harss, 2017）？

大的权力距离 vs. 小的权力距离：“一个社会中不同成员之间的差异可以有大？”这个维度解释了，比如为何一个好的“德国”老板到了外国会被认为很糟糕，反之亦然。在德国，参与性的管理风格被大多数人所认同，但是却无法在别处也同样如此受欢迎。（此处亦可参见菲利克斯·波德贝克，2016 的研究报告）

个人主义 vs. 集体主义：“我将自己主要定义为一个个体（**我-思维**）还是定义为一个团体的一部分（**我们-思维**）？”正如大型的全球 GLOBE 研究得出的与霍夫斯塔德一致的结论那样，德国无论东西，都在很大程度上是属于个人主义的。员工是将自己视作团队的一份子，还是认为首先应负责个人成功？根据这一差异，激励内容、评价体系、任务设置指导、反馈等等，几乎所有管理层的行为都必须被重新设计。

不确定性规避 vs. 模糊性容忍：“无法定义的情况能在多大程度上被容忍？”完成任务和项目的行为方式可能有根本性的不同，这取决于：我能够最快地排除、弄清不

可行的事务，并且乐于采用计划B（更像是德国风格）；抑或是，当结构条件发生变化时，我会快速并灵活地以“试错”来应对（在美国更常见）。

男性度 vs. 女性度：“关键在于人们重视的是实施与功效，还是生活质量和简朴风格？”菲利克斯·波德贝克（2016）描写了在男性度国家中，包括德国，文化维度在男女管理层职位公平分配上所发挥的（关键性）作用。霍夫斯塔德（2010）还曾指出，在各种谈判之中，男性度的文化会首先关注个人利益的实现，女性度文化则会关心利益的平衡。（此处也可参见 Harss, 2017; Nitsch & Zikeli, 2017）。

长期 vs. 短期导向：“哪一种时间观念决定了我们的行为？”这个问题对企业策略、投资、可持续性以及奖励和估值体系都有影响。在德国家庭主导的企业占比 91%，德国的思维方式整体看来更偏向长期导向，并因此常常难以应对短期目标与现实差异的调整，虽然这在由股东价值主导的企业里是很平常的。

新的第六维度

明还是暗？三位作者（Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010）写就了一个关于“放任与克制”的章节，在其中他们首次介绍了第六个新的维度。其核心问题是，是否人人都应随时得以享受幸福、欲望、生活的愉悦，渗透生活的方方面面，并可以公开地体验。明确偏好这一理论的人，就是站在两极文化维度中“放任”一侧的人。在对立的另一极，“克制”更倾向于将幸福、乐趣和生活的愉悦视作是人们通过克制、履行义务、压制个人欲望最终艰难挣得的奖赏。因为生命整体并不是“有情趣的”。同时，这不代表要完全抛弃所有生活的愉悦，而是（正如那句德语谚语所言）：一切自有其时间！

2018 年 1 月，霍夫斯塔德的畅销书“本地化思维——全球化行动”出版了。在这个编辑、更新的版本中首次用德语介绍了这一新维度。这个新维度是在对许多不同项目进行聚类分析后得出的。保加利亚的文化研究者迈克尔·明科夫在千禧年后，通过对霍夫斯塔德刻度的加工与扩充，佐以世界价值观调查（WVS）的数据记录，以因素分析的方式得出了这一维度。世界价值观调查（WVS）包含 360 个项目，它从上世纪 80 年代初开始，稳定地以十年为一个周期，由以美国政治学家罗纳德·英格尔哈特主导的研究团队在超过 130 个国家进行调查和评估而成。

平均值靠近“克制”一极的国家有：比如波罗的海各国、俄罗斯、巴基斯坦、中国、马来西亚和西非。德国排名第 40，同样更靠近那类看到玻璃杯的水只剩下一半，就会马上开口说“对，但是……”的国家。

在 WVS 调查中，大部分被试者是放任一极的国家（比如英格兰、挪威、瑞典、墨西哥、美国、加纳、新西兰，还有我们的邻居丹麦和奥地利）都同时展现出了：

- 更高的幸福和乐观水平
- 能够很好掌握生活的主观感受
- 对愉悦和乐趣的重视

熟悉霍夫斯塔德文化理论的人，会在一开始害怕个人主义（我做我想做的）与男性气质（功效与执行第一）文化维度的重合。事实上，在最初由英格尔哈特在 WVS 中发现的维度“舒适 vs. 生存”之中，存在着与两个刻度之间的联系。但是，明科夫在分析了以“幸福”为核心主题的对象后，得出了一个数据和概念上独立的聚类，它不依赖于个人主义和男性气质，并在许多国家有不同的变化。

新文化维度“放任 vs. 克制”的几个实践事例

从数据上来看，新文化维度的存在是有道理的。但是它与实际运用有多大联系呢？这个新维度能够为指导和训练的咨询带来增值吗？2017 年 2 月，在慕尼黑的慕尼黑大学以及 TWIST 咨询团队举办了一场交流会。在会上，吉尔特·霍夫斯塔德教授及其儿子吉尔特·扬·霍夫斯塔德教授，迈克尔·明科夫教授以及国际 ITAP 网络（普林斯顿国际培训协会）的咨询专家们一起，讨论了这个新的文化维度以及它在实践中的功用。对于普通医生来说最有趣的环节应该是接下来的实践执行环节，它是在各国同行的讨论之中产生的：

你何时能够向谁微笑？以何种频率？ 来自美国的同事（国家平均值放任一项较高）非常震惊地发现，在一些文化中，比如俄罗斯、中东、中国（这些国家平均值都是克制一项比较高），普通人不可以随时向其他人友好地微笑。来自伊朗的一个同事认为，与之相反地，在她的国家如果太经常毫无缘由地微笑，甚至会被视作是弱智的标志。

一个中国的同事则解释道，在他小时候他就学习了十一种有不同意味的微笑。那么，一个中国人如何能理解我们自发的微笑呢？

最优的（自我）展示是怎么样的？ 一名英国的同事（高放任值）在讨论中承认，他经历过的德国演讲者往往都无聊、艰涩、问题导向、而且毫无幽默感。与之相反地，德国咨询专家们则认为，美国和英国同事的不少讲话过于华丽、盲目乐观而且几乎毫无根据，让人联想起他们不严肃和肤浅的坏名声。

如何谈判？ 即使是谈判也可以而且必须有趣，一个来自墨西哥的同事说道。谈判气氛应当欢快，用音乐和美食中断流程，让谈判对象不断得到放松，轻松应对，无论是否要花费很多钱。吃些小点心，在舒适的霓虹灯下进行马拉松谈判，讨论重要的谈判主题，这是绝不可能的！相反地，德国同事更喜欢先完全结束谈判，必要时饥肠辘辘亦可，然后再去高档餐厅庆祝谈判的完成。

市场营销中什么在发挥作用？ 在美国，推销减肥药只需要在电视上投放在海滩边欢乐嬉闹的年轻人广告，然而在德国，这需要得到药剂师对产品可靠性的认证。

应该在哪里用何种激励措施？ 在奥地利能激发积极性的事情（比如终点是加达湖的摩托车拉力赛），在其他国家比如波兰，就会被视作是浪费钱的无用之举。

员工们喜欢哪些休闲活动？ 一些人会利用周末好好休息，一些人则会用其他事务填满周末计划：马来西亚（高克制值）的同事说，比如每个周六她都会花费半天的时间，按照阿姨长长的购物清单，为她到市场上去购买生活用品。为此她需要去到城市的另一端，只有在这之后她才能稍作休息。

与 120 名慕尼黑学者进行的可行性调查

新文化维度的国家平均值认为“平均的德国人”性格倾向于批判性、有责任感、决不会一直保持轻松并以享受为导向。当比如美国人要为在德国开始新生活而寻找指南的时候，这一性格刻画不会只是制造错乱。如果更仔细地观察，那么人们可以发现不同的人群和组织之间存在着巨大的差别。对于话题放 vs. 克制，年长的人也许也会

有和年轻人相当不同的立场（关键词 婴儿潮一代 vs. Y 世代），乡村地区与年轻的大学城也有显著的差异。

TWIST 咨询集团最新调查的第一批结果也指出了这一点。在 2017 年，人们使用一份调查问卷，“工作场合文化问卷”（CWQ3），首次询问了 120 位不同年纪的慕尼黑学者所组成的被试小组，收集了他们在工作场合上的文化偏好。CWQ3 问卷是普通实践者的一个在线工具，它是为跨文化培训和指导而发展起来的。根据被试者对霍夫斯塔德所有文化维度的偏好，将会产生一份个性化的方案，就此被试者能够得到第一份关于应对可能的陷阱与合作的指南，当他比如说要去往中国的时候。在异质化的团队中，这份问卷能够描述不同的行为期望（比如考虑到团队合作或是领导），并借此引发关于文化价值和行事方法的反思与讨论（参看 Nitsch & Zikeli, 2017）。重要的是：这是一个与霍夫斯塔德数据记录无关的另一种测量工具，它通过十个特别订制的对象来理解霍夫斯塔德的刻度。这些对象通常都根据新的研究结果进行过适应和优化的设计。这个小型可行性调查已经在纸笔版本中包含了最新的文化维度，调查的结果指出，在利用这一最新文化维度从宏观世界对微观世界进行观察时，如果人们更深入地体验那副用金银丝精心修饰过的“嘉娜看着地中海”，“亚伯拉罕·林肯”也会消失。

慕尼黑比整个德国更加享乐主义：120 位慕尼黑学者的放任平均值是 63.3，在从 0 到 100 的刻度表（标准差 14.1）上，处于中等偏上的位置。与之相反的是，德国整体（注意！以霍夫斯塔德/WVS 排位衡量）处于中等偏下的位置，也就是偏向克制的一极。不出所料地，在 MERCER 企业咨询一年一度的全球城市排名中，慕尼黑在德国城市中排名第一。但是否教育层次和社会地位不同的慕尼黑人也会有类似的回答，还不得而知。

对于 CWQ 中放任值的大小，**慕尼黑学者们的年龄与人生阶段有重要影响：**所有还在读书或者是刚刚毕业的年轻人，放任倾向都较高（ $n=37$; $\bar{x}=63,0$ ）。对于 30 到 49 岁的中年人，放任指数被控制在边缘，个人的欲望也更被抑制（ $n=23$; $\bar{x}=58,3$ ）。在我们的抽样调查中，大部分从 50 岁到退休年纪的慕尼黑学者似乎更想让自己尝尝甜头，对放任一极的偏好也达到了顶峰（ $n=26$; $\bar{x}=66,1$ ）。在抽样调查中超过 65 岁的被试者（很遗憾只有 13 个）平均值为 54.5，更靠近“克制”一极——这也许是因为这个文化的特点是先工作后享受，或者是因为即将到来的老年不再显得那么有趣了。

我们研究中的新文化维度与其他五个霍夫斯塔德文化维度是如何联系起来的？ 可行性调查的数据记录发现：这个维度独立于两个概念上（很危险地接近的）文化维度个人主义(n=120; Kendall r= - 0,09; p=0,19)以及男性度(n=120; Kendall r =0,05; p=0,522)。这同样适用于其他用 CWQ3 提出的霍夫斯塔德文化维度。根据可行性研究的结果，这似乎也是一个独立的文化维度，它在国际合作的日常生活中所发挥的作用和意义值得进一步的关注。

Claudia Harss 博士，心理学硕士，慕尼黑 TWIST 咨询集团负责人，CWQ 认证咨询专家。 contact@twist.de

Sonja Nitsch, 口译硕士，慕尼黑 TWIST 咨询集团经理。 sonja.nitsch@twist.de

Literatur:

Brodbeck, F. C. (2016). *Internationale Führung. Das GLOBE –Brevier in der Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer Science + Business Media.

Beugelsdijk, S. Maseland, R & Van Hoorn, A. (2015): Are Scores in Hofstede's Dimensions of Natural Culture Stable over Time? A Cohort Analysis. New York: Wiley Online Library.

Harss, C. (2017). Interkulturelles Führen. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 2, S. 20 – 23.

Hofstede, G.; Hofstede G.J. & Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and it's Importance for Survival*. New York: Mc Graw Hill.

Hofstede, G.; Hofstede G. J. & Minkov M. (2017). *Lokales Denken, globales Handeln*. 6. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Beck Verlag.

House, T.J.; Hanges, P.J.; Javidan, M.; Dorfmann, P.W. & Vipin, G. (2004). (Hrsg.): *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62. Societies*. Thousand Oaks: Sage.

Inglehart, R.M.; Basanez, M. & Moreno, A. (1989). *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Katz, D. & Kahn, R. I. (1978). *The Social psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Mercer inc. (2017): Worldwide Quality of Living Surveys-rankings

<https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/quality-of-living-rankings>

Nitsch, S. & Zikeli, M. (2017). Test: Kulturelle Spielregeln besser verstehen. Online Test CWQ für den Führungsalltag. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 4, S. 42 – 45.