

Pracownia Psychologiczna w Szczecinie

DAWID SUBOCZ

*Geert Hofstede – praktyczne zastosowanie  
wymiarów kultur narodowych*

---

Geert Hofstede – practical application of the dimensions of national cultures

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono zaproponowane przez Geerta Hofstede wymiary kultur narodowych. Ponadto ukazano praktyczne sposoby wykorzystania wiedzy dotyczącej tych wymiarów.

Na początku scharakteryzowano wymiary kultur narodowych. Hofstede wyróżnił pięć wymiarów: dystans do władzy, kolektywizm i indywidualizm, kobiecość i męskość, unikanie niepewności, orientacja długoterminowa i krótkoterminowa.

Następnie przedstawiono praktyczne sposoby zastosowania wymiarów. Wiedza dotycząca wartości wskaźników tych wymiarów może pomagać ludziom, między innymi w negocjacjach międzynarodowych, kampaniach wyborczych i reklamie.

**Słowa kluczowe:** wymiary kultur narodowych, dystans do władzy, kolektywizm i indywidualizm, kobiecość i męskość, unikanie niepewności, orientacja długoterminowa i krótkoterminowa

WPROWADZENIE

Psychologia dziedzinowa, którą zajmuję się w niniejszym opracowaniu, jest stosunkowo młodą dziedziną. Według definicji, jaką podali John W. Berry, Ype H. Poortinga, Marshall H. Segall i Pierre E. Dasen (2002), psychologia międzykulturowa jest to badanie „podobieństw i różnic w indywidualnym funkcjonowaniu ludzi należących do różnych grup kulturowych i etniczno-kulturowych, badanie relacji między czynnikami psychologicznymi, społeczno-kulturowymi

i biologicznymi oraz badanie zmian zachodzących w zakresie tych czynników”. Przedstawię jeden z problemów wspomnianej dziedziny, mianowicie wymiary kultur narodowych, zaproponowane przez Geerta Hofstede, jednego z najbardziej znanych twórców psychologii międzykulturowej, profesora nauk społecznych (Strelau, Doliński 2008). Przeprowadzając swoje badania, otworzył nowe horyzonty dla znajdującej się wtedy we wczesnych stadiach rozwoju psychologii międzykulturowej.

#### PODSTAWY TEORETYCZNE

Aby zrozumieć badania, jakie przeprowadził Geert Hofstede, niezbędne jest zdefiniowanie podstawowych pojęć i scharakteryzowanie wymiarów przez niego zaproponowanych. Kulturę Hofstede (2007) pojmował jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii od członków innej. Jest to definicja wykorzystywana w antropologii. Należy jednak zwrócić uwagę, że pojęcie kultury nie jest jednoznacznie określone przez nauki społeczne, pomimo że większość definicji kultury zawiera w sobie aspekt materialny i duchowy. Kolejnymi pojęciami używanymi przez badacza są „wymiar” i „kultura narodowa”. Wymiar jest to aspekt zjawiska, jaki można zmierzyć i wyrazić liczbowo, natomiast kultura narodowa jest to zbiorowe zaprogramowanie umysłu, będące wynikiem dorastania w określonym kraju (Hofstede 2007). Geert Hofstede wyróżnił następujące wymiary kultur narodowych: „dystans do władzy”, „kolektywizm i indywidualizm”, „kobiecość i męskość”, „unikanie niepewności”, „orientacja długoterminowa i krótkoterminowa”. Wypada w tym miejscu przedstawić charakterystykę każdego z wymiarów kultur narodowych.

Według Hofstede (2007) dystans do władzy jest to „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierówności rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji”. Dystans do władzy rozciąga się pomiędzy dwoma biegunami: małym i dużym dystansem do władzy. Społeczeństwa charakteryzujące się małym dystansem do władzy cechuje przekonanie, że nierówności między ludźmi powinny być zmniejszane. Przełożeni i podwładni są w pewnym stopniu od siebie zależni – zarówno rodzice, jak i dzieci traktują się partnersko, podobnie jest też w relacjach dzieci–nauczyciele. Hierarchia w organizacjach wynika z odgrywania różnych ról. W tych społeczeństwach typowe jest dążenie do decentralizacji. Społeczeństwa o dużym dystansie do władzy cechują nierówności między ludźmi. Nierówności te są uzasadnione i pożądane. Podwładni powinni być zależni od przełożonych. W domu rodzice wymagają posłuszeństwa, a dzieci traktują ich z respektem. Hierarchia w organizacjach jest odzwierciedleniem podstawowych nierówności między tymi na dole a tymi na górnych szczeblach drabiny. Występuje też silna centralizacja. Przywileje i oznaki statusu są powszechnie uznawane i akceptowane (Hofstede 2007).

Kolejnym wymiarem jest kolektywizm i indywidualizm. Jest to wymiar kultur narodowych, rozciągający się pomiędzy biegunem kolektywizmu a biegunem indywidualizmu. Społeczeństwa kolektywne stawiają relacje międzyludzkie ponad osiągnięcie celu. W społeczeństwach kolektywistycznych ludzie są częścią wielopokoleniowych rodzin lub innych grup wewnętrznych, które dają im ochronę i poczucie bezpieczeństwa w zamian za lojalność. Źródłem identyfikacji jest tutaj przynależność do sieci powiązań społecznych. Dzieci są uczone rozumowania w kategoriach „my”. Pewną zasadą jest dążenie do unikania konfliktów i zachowania harmonii. W przypadku wykroczeń następstwami są wstyd i utrata twarzy zarówno jednostki, jak i grupy, do jakiej ona należy. Do grup o wyższym statusie dostęp zapewniają dyplomy. Społeczeństwa indywidualne stawiają osiągnięcie celu ponad relacjami międzyludzkimi. W społeczeństwach tych każdy zajmuje się samym sobą i swoją najbliższą rodziną, a źródłem identyfikacji jest jednostka. Dzieci uczone są rozumowania w kategoriach „ja”. Następtwem wykroczeń w tym biegunie wymiaru kultur narodowych jest poczucie winy i utrata poczucia własnej godności. Status materialny i poczucie własnej wartości podnoszą zdobywane przez jednostkę dyplomy (Hofstede 2007).

Następnym wymiarem, jaki wyróżnił Hofstede, jest kobiecość i męskość. Jest to wymiar kultur narodowych rozciągający się pomiędzy biegunem kobiecości a męskości. Społeczeństwa kobiece za podstawową wartość uznają troskę o innych i ich ochronę. Przyjazne relacje między ludźmi są najważniejsze i dlatego kobiety oraz mężczyźni mogą okazywać czułość i dbać o relacje międzyludzkie. Sprawy bytowe i duchowe rodziny są przedmiotem troski obojga rodziców. W książkach dla dzieci występuje równość ról płciowych. Płacz jest uznawany za normalną reakcję i nie jest on ujmą ani dla chłopca, ani dla dziewczynki. Nauczyciela ceni się za przyjazne nastawienie do ucznia, a chłopcy i dziewczynki uczą się w szkołach tych samych przedmiotów. Odrzuca się agresję, a konflikty rozwiązuje się na drodze kompromisu i negocjacji. Z kolei społeczeństwa męskie najwyżej cenią sukcesy materialne i postęp. Pieniądze i powiązane z nimi dobra materialne stanowią ważny element życia człowieka. W tych społeczeństwach to kobiety powinny okazywać czułość i dbać o relacje międzyludzkie. Wyraźnie też są zaznaczone podziały na role. Chłopiec powinien walczyć o swoje, dziewczyna natomiast nie powinna wdawać się w bójkę. Dziewczynki mogą płakać, chłopcom zaś płacz nie przystoi. Wszelkie konflikty w tych społeczeństwach są rozwiązywane przez konfrontację siły (Hofstede 2007).

Następnym wymiarem jest unikanie niepewności. Jest to wymiar kultur narodowych rozciągający się pomiędzy biegunami słabego i silnego unikania niepewności. Społeczeństwa o słabym unikaniu niepewności nie posiadają wielu praw i zasad, a jeśli istniejące przepisy nie są przestrzegane, to należy je zmienić. W społeczeństwach tych istnieje akceptacja dla protestów obywatelskich. Charakterystyczny jest pozytywny stosunek obywateli do instytucji państwowych,

jak również pozytywny stosunek urzędników państwowych do polityki. Społeczeństwa te są tolerancyjne, umiarkowane i przyjaźnie nastawione do ludzi młodych. Dominuje wiara w zdrowy rozsądek i siłę uogólnień. Panuje przekonanie, że racje jednej grupy nie powinny być narzucane drugiej i nikt nie powinien być prześladowany z racji przekonań. Społeczeństwa o silnym unikaniu niepewności posiadają wiele szczegółowych praw i zasad. W tych społeczeństwach panuje przekonanie, że protesty obywatelskie powinny być tłumione, a obywatele mają negatywny stosunek do instytucji państwowych. Urzędnicy państwowi mają zły stosunek do polityki. Dominuje konserwatyzm, ekstremizm, prawo, porządek i wrogie nastawienie do ludzi młodych. Społeczności te są nietolerancyjne, cechuje je fundamentalizm religijny, polityczny i ideologiczny (Hofstede 2007).

Kolejnym wymiarem jest orientacja długoterminowa i krótkoterminowa. Jest to wymiar kultur narodowych rozciągający się pomiędzy biegunami krótkoterminowej i długoterminowej orientacji. Społeczeństwa o orientacji krótkoterminowej charakteryzują się poszanowaniem tradycji, a także społecznych i statutowych zobowiązań, niezależnie od ponoszonych kosztów. Na tym biegunie wymiaru panuje społeczna presja na dorównanie drugiej osobie, nawet jeśli wiąże się ono z nadmiernymi wydatkami. Ludzie oczekują szybkich rezultatów, dążą do prawdy i do zachowania „twarzy”. Społeczeństwa o orientacji długoterminowej adaptują zaś tradycje do współczesnych uwarunkowań. Mają ograniczone poszanowanie dla społecznych i statutowych zobowiązań. Ludzie są cierpliwi w oczekiwaniu na nierychłe wyniki i naturalne jest dążenie do respektowania wymogów prawości. Podporządkowują się celom, są zapobiegliwi i oszczędnie korzystają ze środków (Hofstede 2007).

Badania Geerta Hofstede (1980, 1984) okazały się niezwykle istotne dla rozwoju nauki w obszarze różnic międzykulturowych. W badaniu uczestniczyli pracownicy korporacji IBM, mającej oddziały i filie w wielu krajach całego świata. Oryginalne badanie (1980) przeprowadzone było na próbie pochodzącej z czterdziestu krajów (Matsumoto, Juang 2013). W późniejszym badaniu (1984) uczestniczyli pracownicy pochodzący z dziesięciu kolejnych krajów. Łącznie kwestionariusz wypełniło ponad 116000 osób. Kwestionariusz zawierał około 160 pozycji, z których 63 dotyczyły wartości związanych z pracą. Pytania w kwestionariuszu można podzielić na pięć grup tematycznych. Są to: zadowolenie, spostrzeganie, osobiste cele i przekonania oraz dane demograficzne (Matsumoto, Juang 2007). Na podstawie badań Hofstede określił wartości wskaźników czterech wymiarów kultur narodowych dla państw, z których pochodzili ankietowani. Piąty wymiar – orientacja długoterminowa i krótkoterminowa (dynamizm konfucjański) został wyodrębniony dzięki badaniu, jakie przeprowadził Bond i Hofstede wraz ze współpracownikami w późniejszym czasie (Chinese Culture Connection 1987, Hofstede i Bond 1988). W tym miejscu podam 10 krajów o najwyższych i najniższych wartościach wskaźników tych wymiarów według badań Hofstede.

Do krajów o największych wartościach wskaźnika dystansu do władzy należą: Malezja (wskaźnik PDI: 104), Gwatemala (wskaźnik PDI: 95), Panama (wskaźnik PDI: 95), Filipiny (wskaźnik PDI: 94), Meksyk (wskaźnik PDI: 81), Wenezuela (wskaźnik PDI: 81), kraje arabskie – region (wskaźnik PDI: 80), Ekwador (wskaźnik PDI: 78), Indonezja (wskaźnik PDI: 78), Indie (wskaźnik PDI: 77). Kraje o najmniejszych wartościach wskaźnika dystansu do władzy to: Austria (wskaźnik PDI: 11), Izrael (wskaźnik PDI: 13), Dania (wskaźnik PDI: 18), Nowa Zelandia (wskaźnik PDI: 22), Irlandia (wskaźnik PDI: 28), Szwecja (wskaźnik PDI: 31), Norwegia (wskaźnik PDI: 31), Finlandia (wskaźnik PDI: 33), Szwajcaria (wskaźnik PDI: 34) i Wielka Brytania (wskaźnik PDI: 35).

Kraje o największych wartościach wskaźnika męskości to: Japonia (wskaźnik MAS: 95), Austria (wskaźnik MAS: 79), Wenezuela (wskaźnik MAS: 73), Włochy (wskaźnik MAS: 70), Szwajcaria (wskaźnik MAS: 70), Meksyk (wskaźnik MAS: 69), Irlandia (wskaźnik MAS: 68), Jamajka (wskaźnik MAS: 68), Wielka Brytania (wskaźnik MAS: 66), RFN (wskaźnik MAS: 66). Najniższe wartości wskaźnika męskości (kultury kobiece) miały: Szwecja (wskaźnik MAS: 5), Norwegia (wskaźnik MAS: 8), Holandia (wskaźnik MAS: 14), Dania (wskaźnik MAS: 16), Kostaryka (wskaźnik MAS: 21), Jugosławia (wskaźnik MAS: 21), Finlandia (wskaźnik MAS: 26), Chile (wskaźnik MAS: 28), Portugalia (wskaźnik MAS: 31) i Tajlandia (wskaźnik MAS: 34).

Kraje o najwyższych wartościach wskaźnika indywidualizmu to: Stany Zjednoczone (wskaźnik IDV: 91), Australia (wskaźnik IDV: 90), Wielka Brytania (wskaźnik IDV: 89), Kanada (wskaźnik IDV: 80), Holandia (wskaźnik IDV: 80), Nowa Zelandia (wskaźnik IDV: 79), Włochy (wskaźnik IDV: 76), Belgia (wskaźnik IDV: 75), Dania (wskaźnik IDV: 74), Szwecja (wskaźnik IDV: 71). Kraje o najniższych wartościach wskaźnika indywidualizmu (kolektywistyczne) to: Gwatemala (wskaźnik IDV: 6), Ekwador (wskaźnik IDV: 8), Panama (wskaźnik IDV: 11), Wenezuela (wskaźnik IDV: 12), Kolumbia (wskaźnik IDV: 13), Indonezja (wskaźnik IDV: 14), Pakistan (wskaźnik IDV: 14), Kostaryka (wskaźnik IDV: 15), Peru (wskaźnik IDV: 16), Tajwan (wskaźnik IDV: 17). Warto dodać, że z badań Osermana i współpracowników (Boski 2009) wynika, że na wymiarze indywidualizmu Amerykanie uzyskują wyższe wyniki niż badani z Dalekiego Wschodu, Bliskiego Wschodu oraz Afryki. Natomiast wielkość różnic w porównaniu z Europą jest niewielka, a z innymi krajami anglojęzycznymi – zerowa. Ten ostatni wynik zaskakuje, gdyż z badań Hofstede'a wynika, że kraje środkowej i południowej Ameryki tworzą biegun niskiego indywidualizmu.

Najwyższe wartości wskaźnika unikania niepewności, według badań Hofstede'a, uzyskały następujące kraje: Grecja (wskaźnik UAI: 112), Portugalia (wskaźnik UAI: 104), Gwatemala (wskaźnik UAI: 101), Urugwaj (wskaźnik UAI: 100), Belgia (wskaźnik UAI: 94), Salwador (wskaźnik UAI: 94), Japonia

(wskaźnik UAI: 92), Jugosławia (wskaźnik UAI: 88), Peru (wskaźnik UAI: 87), Francja (wskaźnik UAI: 86). Kraje o najniższych wartościach wskaźnika unikania niepewności to: Singapur (wskaźnik UAI: 8), Jamajka (wskaźnik UAI: 13), Dania (wskaźnik UAI: 23), Szwecja (wskaźnik UAI: 29), Hongkong (wskaźnik UAI: 29), Irlandia (wskaźnik UAI: 35), Wielka Brytania (wskaźnik UAI: 35), Malezja (wskaźnik UAI: 36), Indie (wskaźnik UAI: 40), Filipiny (wskaźnik UAI: 44).

Kraje o najwyższych wartościach wskaźnika orientacji długoterminowej to: Chiny (wskaźnik LTO: 118), Hongkong (wskaźnik LTO: 96), Tajwan (wskaźnik LTO: 87), Japonia (wskaźnik LTO: 80), Korea Południowa (wskaźnik LTO: 75), Brazylia (wskaźnik LTO: 65), Indie (wskaźnik LTO: 61), Tajlandia (wskaźnik LTO: 56), Singapur (wskaźnik LTO: 48), Holandia (wskaźnik LTO: 44). Kraje o najniższych wartościach wskaźnika orientacji długoterminowej to: Pakistan (wskaźnik LTO: 0), Nigeria (wskaźnik LTO: 16), Filipiny (wskaźnik LTO: 19), Kanada (wskaźnik LTO: 23), Zimbabwe (wskaźnik LTO: 25), Wielka Brytania (wskaźnik LTO: 25), Stany Zjednoczone (wskaźnik LTO: 29), Nowa Zelandia (wskaźnik LTO: 30), Australia (wskaźnik LTO: 31) i RFN (wskaźnik LTO: 31).

Badania, jakie przeprowadził Hofstede, spotkały się również z zarzutami. Największa słabość powyższych badań wynikała z tego, że były one przeprowadzone jedynie na pracownikach IBM, a w próbie badawczej zaznaczył się nieproporcjonalnie duży udział mężczyzn. Kwestionariusz mógł być ponadto stronniczy ze względu na skonstruowanie go przez zachodnich psychologów. Wadą mogła być również uproszczona wizja świata. Hofstede dokonał podziału na indywidualizm anglosaski i resztę. Nie zwrócił on uwagi na wyraźnie widoczny indywidualizm europejski (Strelau, Doliński 2008). Ponadto nie wskazał lokalizacji firm, a można przypuszczać, że w obrębie jednego narodu mogą występować odmienne wymiary kulturowe. Przykładowo na południu Francji w latach sześćdziesiątych XX wieku osiedliła się liczna grupa emigrantów z Algierii, przynosząc inne wzorce kulturowe niż obowiązujące na północy tego kraju (Winch, Winch 2005). Pomimo wspomnianych tu niedociągnięć wkład metodologiczny i teoretyczny, jaki w rozwój badań międzykulturowych wniósł Hofstede, jest ogromny.

#### PRAKTYCZNE WYKORZYSTANIE

Znajomość wartości wskaźników wymiarów kultur narodowych może znaleźć zastosowanie w negocjacjach międzynarodowych. Zarówno dla polityków, jak i reprezentantów przedsiębiorstw taka wiedza pozwoliłaby poznać standardy panujące w kraju, z którym planowałiby przyszłe rozmowy. Pozwoliłoby to na większe prawdopodobieństwo sukcesu w negocjacjach, na jakie może wpływać wymiar kultur narodowych: kolektywizm i indywidualizm. W kulturach kolektywistycznych występuje nacisk na trwałość kontaktów i wolne tempo negocjacji. Negocjatorzy pochodzący z tych kultur mają skłonność do negocjacji zespoło-

wych. Są oni także zainteresowani rezultatem drugiej strony. W kulturach indywidualistycznych występuje małe zainteresowanie rezultatem drugiej strony. Ci negocjatorzy nie mają potrzeby trwałych kontaktów, a tempo negocjacji jest tam szybkie. Preferują oni negocjacje jednoosobowe lub w niewielkim zespole negocjacyjnym (Kamiński 2003). Również inne wymiary kultur narodowych mogą okazać się przydatne w negocjacjach. Przykładowo przedstawiciele krajów o dużym dystansie do władzy częściej będą szukać aprobaty swoich przełożonych. Prowadzić to może do spowolnienia procesu negocjacji (Lewicki, Saunders, Barry, Minton 2005). Rozmowy toczące się pomiędzy przedstawicielami kultur męskich cechują się dużą rywalizacją. Inaczej jest w kulturach kobiecych – tam negocjatorzy częściej zdradzają empatię i szukają kompromisu (Lewicki, Saunders, Barry, Minton 2005). Osoby pochodzące ze społeczeństw o silnym unikaniu niepewności będą często poszukiwać reguł i procedur w trakcie prowadzenia negocjacji. Będą one mniej swobodne w niejasnych sytuacjach. Negocjatorzy ze społeczeństw o słabym unikaniu niepewności lepiej dają sobie radę, gdy reguły negocjacji są niejasne lub zmienne (Lewicki, Saunders, Barry, Minton 2005). Poznanie, gdzie na tych wymiarach znajduje się kraj, z jakim pragnie się prowadzić rozmowy, może okazać się pomocne dla polityków i przedsiębiorców zamierzających negocjować z przedstawicielami tego właśnie kraju.

Dla osób planujących podjęcie pracy w obcej kulturze wiedza o wymiarach kulturowych również mogłaby być przydatna w przygotowaniu się do rozmowy kwalifikacyjnej. Mogłaby ona wpłynąć na pozytywną autoprezentację kandydata na określone stanowisko. Dla takich kandydatów istotny wpływ może mieć wymiar kultur narodowych: kobiecość i męskość. Píše o tym Hofstede (2007) na przykładzie Holendrów i Amerykanów. Amerykańscy aplikanci przepełniają swoje życiorysy superlatywami. Opisują każdy tytuł, stopień, nagrodę i członkostwo. W czasie rozmowy kwalifikacyjnej starają się zachować asertywnie i deklarują rzeczy, o których już na wstępie wiadomo, że trudno będzie się z nich wywiązać. Holendrzy dbają natomiast o swoją wiarygodność, nie przechwalają się i nie składają obietnic, jeśli nie są absolutnie pewni, że mogą je spełnić. Amerykański pracodawca będzie więc mógł ocenić holenderskiego kandydata na stanowisko jako niezbyt rozgarniętego. Typowy Amerykanin zrobi na holenderskim pracodawcy wrażenie bufona i zarozumialca. Wynika to z dużej rozbieżności w wymiarze kultur narodowych: kobiecość i męskość. Stany Zjednoczone znajdują się na wysokim poziomie męskości (15 pozycja) natomiast Holandia – na niskim (51 pozycja).

Jeśli kandydat na dane stanowisko zostałby zatrudniony w obcej dla siebie kulturze, znajomość wymiarów kultur narodowych pozwoliłaby mu przygotować się do pewnych norm kulturowych i standardów w pracy. W społeczeństwach o małym dystansie do władzy nie ma dużych różnic w płacach pomiędzy wysokimi a niskimi stanowiskami. Podwładni oczekują od przełożonych konsultacji

w podejmowaniu decyzji. Idealnym przełożonym jest profesjonalny demokrat, a przywileje i oznaki statusu budzą wątpliwości. W społeczeństwach o dużym dystansie do władzy pomiędzy wysokimi a niskimi stanowiskami są istotne różnice w płacach. Podwładni oczekują instrukcji od przełożonych, a idealnym przełożonym jest „wielkoduszny autokrata” lub „dobrotliwy ojczulek”. W społeczeństwach kolektywnych relacje między pracodawcą a pracownikiem są postrzegane w kategoriach moralnych i przyjmują więzy rodzinne. Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu zależą od przynależności grupowej pracowników. W społeczeństwach indywidualnych relacje między pracownikami a pracodawcą są kontraktem przynoszącym obopólne korzyści. Decyzje dotyczące awansu i zatrudnienia wynikają w tym wymiarze z obowiązujących przepisów i zależą od umiejętności i osiągnięć pracowników.

W społeczeństwach kobiecych praca ma zapewnić możliwość przeżycia, a najważniejsza jest równość, solidarność i jakość życia zawodowego. W społeczeństwach męskich człowiek żyje, żeby pracować i ważna jest sprawiedliwość, współzawodnictwo pracy i osiągnięcia (Hofstede 2007). W krajach o wysokim wskaźniku męskości osoby na kierowniczych stanowiskach dążą do samorealizacji, niezależności i przywództwa. W krajach o niskim wskaźniku męskości osoby na kierowniczych stanowiskach są tym stosunkowo mało zainteresowane (Best, Williams 2002).

Wymiary kultur narodowych mogą mieć także zastosowanie w zarządzaniu ludźmi. Przykładowo, jeśli przedsiębiorca pochodzący z Chińskiej Republiki Ludowej ma za zadanie wydawać polecenia grupie amerykańskich pracowników, powinien wziąć pod uwagę dane z badania, jakie przeprowadzili Gabrenya, Wang i Latané (1985). Wynika z niego, że kraje o silniejszej orientacji indywidualistycznej w mniejszym stopniu sprzyjają działaniom grupowym niż kraje należące do kultury kolektywistycznej (Price, Crapo 2003). Badacze uznali, że wśród przebadanych przez nich chińskich studentów ujawnia się tendencja, którą nazwali gorliwością społeczną. Chińscy studenci wkładali więcej starań w grupowe wykonanie zadania niż Amerykanie. Dzieje się tak ze względu na przewagę wartości związanych z dobrem grupy wśród członków społeczeństwa o nastawieniu kolektywistycznym. Tego typu wyniki wskazują, że kultury o silniejszej orientacji indywidualistycznej mniej sprzyjają działaniom grupowym i współzależności interpersonalnej niż kraje o silniejszej orientacji kolektywistycznej.

Do takich wniosków skłania także badanie Wagnera (1995). Przeprowadził on badanie za pomocą kwestionariusza na 492 studentach. Dotyczył on współpracy, kolektywizmu, indywidualizmu, stopnia spostrzegania wspólnej odpowiedzialności oraz utożsamiania się z innymi. Badani musieli przygotować sprawozdanie grupowe, którego sporządzenie wymagało współpracy między członkami grupy. Badanie wykazało możliwość wystąpienia zależności między współpracą w gru-



pach złożonych z osób o orientacji indywidualistycznej a próżniactwem społecznym. Jak się okazało, indywidualiści czujący się autonomicznie i niezależnie od innych byli mniej skłonni do współpracy niż osoby kolektywistyczne, spostrzegały siebie jako ściśle związane z grupą i współzależne. Wśród ludzi o nastawieniu kolektywistycznym nie stwierdzono związku między próżniactwem społecznym a pracą w grupach (Matsumoto, Juang 2007). W przypadku zarządzania pracownikami pochodzącymi z kultury o wysokiej wartości wskaźnika indywidualizmu, np. kultura amerykańska, bardziej skutecznym okaże się taki podział pracy, w jakim każda z osób będzie pracować samodzielnie. Chiński przedsiębiorca powinien więc tak podzielić zadania dla amerykańskich pracowników, aby każda jednostka mogła pracować indywidualnie. Mogłoby to zwiększyć efektywność wykonywanej pracy. Ponadto powinien brać pod uwagę wyniki, jakie pracownicy osiągają w pracy. W społeczeństwach indywidualistycznych płaca skorelowana z wynikami osiąganymi przez pracownika jest efektywnym czynnikiem motywującym. Zastosowanie tej metody w społeczeństwach kolektywistycznych może okazać się nieefektywne. Przekonało się o tym wiele firm zachodnich, próbujących wprowadzić swoje systemy wynagradzania w warunkach kultur innych niż zachodnia (Marx 2000).

Znajomość wartości wskaźników wymiarów kultur narodowych byłaby także korzystna dla przyszłych emigrantów. Osoby mające zamiar zamieszkać w obcym dla siebie kraju mogłyby przygotować się do pewnych standardów w nim obowiązujących. Mogłoby to ułatwić przyszłe przystosowanie się.

Znajomość wartości wskaźników wymiarów kultur narodowych byłaby także przydatna dla rodzin chcących adoptować dziecko pochodzące z obcej kultury. Wiedza na ten temat mogłaby korzystnie wpłynąć na komunikację w takich adopcyjnych rodzinach. Na przykład w kulturach o małym dystansie do władzy, komunikacja między rodzicami i dziećmi jest na zasadzie partnerskiej. W kulturach o dużym dystansie do władzy rodzice wymagają posłuszeństwa, a dzieci traktują ich z respektem. Należy pamiętać, że dzieci ze społeczeństw kolektywnych były uczone rozumowania w kategoriach „my”, natomiast w społeczeństwach indywidualnych – w kategoriach „ja” (Hofstede 2007). Dzieci, którym zostały przydzielone rodziny zastępcze, a wcześniej wychowywały się w społeczeństwach kobiecych, mogą być przyzwyczajone, że sprawy bytowe i duchowe są przedmiotem troski obojga rodziców. Dzieci ze społeczeństw męskich natomiast przyzwyczajone są do podziału na role. Typowa matka powinna być czuła i dbać o relacje międzyludzkie. Ojciec natomiast powinien walczyć o swoje, zapewnić rodzinie pieniądze i powiązane z nimi dobra materialne (Hofstede 2007).

Podobnie w przypadku międzykulturowych małżeństw mieszanych, znajomość wymiarów kultur narodowych miałaby istotne i uzasadnione zastosowanie. Przez pojęcie „międzynarodowych małżeństw mieszanych” rozumie się takie małżeństwa, w których partnerzy charakteryzują się znacznym zróżnicowaniem

kulturowym lub religijnym (Jodłowska 2004). Edukacja dotycząca kultury partnera mogłaby korzystnie wpłynąć na komunikację, zrozumienie wartości, obyczajów i interesów przyszłego męża bądź żony. Jest to istotne ze względu na sytuację „zderzenia kultur”, która jest zderzeniem owych wartości, obyczajów i interesów dwojga ludzi będących przedstawicielami dwóch różnych kultur. Jak wynika z dokumentów spraw rozwodowych, jedną z głównych przyczyn rozpadu małżeństw międzykulturowych jest nieznanostwo kultury współmałżonka (Jodłowska 2004). Możliwe, że wiedza wynikająca z przeanalizowania wymiarów kultur narodowych Hofstedeego pozwoliłaby na zmniejszenie liczby rozwodów w takich małżeństwach.

Znajomość danych dotyczących wymiarów kultur narodowych mogłaby być także korzystna dla osób zamierzających studiować w obcej dla siebie kulturze. Przyszli studenci mogliby poznać charakterystyczny dla wybranego przez siebie kraju styl nauczania, sposób traktowania studentów i oczekiwań wobec nich. W społeczeństwach o małym dystansie do władzy nauczyciele akademicy wymagają od studentów własnej inicjatywy, sami są natomiast profesjonalistami przekazującymi uczniom prawdy uniwersalne. Studenci traktują nauczycieli jak partnerów. W społeczeństwach o dużym dystansie do władzy, inicjatywa na zajęciach należy wyłącznie do nauczycieli, są oni traktowani jak guru, uczniowie odnoszą się do nich z respektem. W społeczeństwach kolektywistycznych celem edukacji jest nauczanie, jak wykonywać różne czynności. W społeczeństwach indywidualistycznych celem edukacji jest nauczanie, jak zdobywać wiedzę. W społeczeństwach kobiecych sympatią darzy się słabszych, a normą jest student przeciętny. Wykładowcę ceni się za przyjazne nastawienie do studenta. W społeczeństwach męskich sympatią darzy się silnych, a student wzorowy jest tutaj normą. Nauczyciel akademicki jest w tych społecznościach ceniony za kompetencję. W społeczeństwach o słabym unikaniu niepewności pracownicy naukowcy o odmiennych poglądach mogą być przyjaciółmi, natomiast w społeczeństwach o silnym unikaniu niepewności – już nie (Hofstede 2007).

Również biura turystyczne mogłyby skorzystać z wiedzy o wymiarach kultur narodowych. Pomogłoby to lepiej scharakteryzować obce kraje potencjalnym klientom, a ponadto przygotować i zachęcić ich do pobytu w odmiennej kulturze. Turyści mogliby uniknąć wielu błędów społecznych podczas podróży. Takie błędy mogą mieć wpływ na ocenę i zadowolenie z wyjazdu.

Wiedza dotycząca wartości wskaźników wymiarów kultur narodowych jest także ważna dla twórców reklam. Jeśli obrazy prezentowane w reklamie będą przedstawiały to, co dla reprezentantów danej społeczności jest typowe, to łatwiej będzie im się utożsamiać z bohaterami zalecającymi dane produkty. Prawidłowość, zgodnie z którą „podobieństwo rodzi sympatię”, obowiązuje w grupie studentów, dorosłych, dzieci, ludzi różnej narodowości i wykonujących różne zawody (Myers 2003). A zatem reklamy powinny przedstawiać sytuacje typowe

dla wymiarów kultur narodowych, w jakich znajdują się potencjalni odbiorcy. Mogłoby mieć to wpływ na sprzedaż danego produktu. Podobnie w przypadku kampanii wyborczych – osoba starająca się wygrać wybory powinna ukazywać siebie jako osobę wyznającą normy i wartości podobne do odbiorców. Przykładowo w krajach o wysokim poziomie indywidualizmu kandydaci starający się zdobyć dużą liczbą głosów w wyborach powinni ukazywać siebie jako osoby charakteryzujące się cechami, jakie obejmuje biegun indywidualizmu w wymiarze kolektywizm–indywidualizm. Wynika to z faktu, że podobieństwo kandydata do nas samych wpływa na jego atrakcyjność w naszych oczach (Aronson, Wilson, Alert 1997).

#### PODSUMOWANIE

Problem, jaki tu przedstawiłem, dotyczy wymiarów kultur narodowych zaproponowanych przez Hofstede. Mają one istotne zastosowanie w badaniach międzykulturowych, pomagają scharakteryzować i skategoryzować różnice pomiędzy kulturami. Wymiary kultur narodowych mogą pomagać ludziom w negocjacjach międzynarodowych, przygotowaniu się do rozmowy kwalifikacyjnej w obcym kraju, pracy w obcej kulturze, zarządzaniu pracownikami, a także przyszłym emigrantom w przystosowaniu się do życia w obcym dla nich środowisku. Mogą także być przydatne dla osób zajmujących się reklamą, kampanią wyborczą, jak również dla międzynarodowych małżeństw mieszanych i rodzin chcących adoptować dziecko pochodzące z obcej kultury. Pomimo zastosowania praktycznego wymiary kultur narodowych zaproponowane przez Hofstede mają jeszcze jedną zaletę. Uświadamiają nam, jak ciekawe i odmienne są kultury świata, a ponadto pozwalają zauważyć, że różnice między kulturami nie muszą nas dzielić, a ich zrozumienie pozwala na poprawę jakości przyszłych interakcji.

#### BIBLIOGRAFIA

- Aronson E., Wilson T. D., Alert R. M. (1997), *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Berry J. W., Poortinga Y. H., Segall M. H., Dasen P. R. (2002), *Cross-cultural psychology. Research and applications. Second edition*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Best D. L., Williams J. E. (2002), *Perspektywa międzykulturowa*, [w:] B. Wojcieszke (red.), *Kobiety i mężczyźni: odmienne spojrzenie na różnice* (s. 118–145), Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Boski P. (2009), *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chinese Culture Connection (1987), *Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, 18, 143–164.
- Gabrenya W. K., Wang Y., Latané B. (1985), *Social loafing on an optimizing task: Cross cultural differences among Chinese and Americans*, „Journal of Cross-cultural Psychology”, 16, 223–242.

- Hofstede G. H. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede G. H. (1984), *Culture's consequences: International differences in work-related values (abridged ed.)*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede G., Bond M. (1988), *Confucius and economic growth: New trends in culture's consequences*, „Organizational Dynamics”, 16 (4), 4–21.
- Hofstede G., Hofstede G. J. (2007), *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jodłowska M. (2004), *Konflikty w międzykulturowych małżeństwach mieszanych*, [w:] Z. Tyszka (red.), *Współczesne rodziny polskie – ich stan i kierunek przemian* (s. 215–228), Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kamiński J. (2003), *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B., Minton J. W. (2005), *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Marx E. (2000), *Przelamywanie szoku kulturowego*, Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.
- Matsumoto D., Juang, L. (2007), *Psychologia międzykulturowa*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Matsumoto D., Juang L. (2013), *Culture and Psychology. Fifth edition*, Wadsworth: Cengage Learning.
- Myers D. G. (2003), *Psychologia społeczna*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Price W. F., Crapo R. H. (2003), *Psychologia w badaniach międzykulturowych. Czy ludzie wszędzie są tacy sami?*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Strelau J., Doliński D. (2008), *Psychologia akademicka*, Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wagner J. A., III. (1995), *Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups*, „Academy of Management Journal”, 38 (1), 152–172.
- Winch A., Winch S. (2005), *Negocjacje. Jednostka, organizacja, kultura*, Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o.

## SUMMARY

The article presents suggested by Geert Hofstede dimensions of national cultures. Additionally, it presents practical manners of the utilization of knowledge concerning those dimensions.

On the onset, the dimensions of national cultures are characterized. Hofstede distinguished five dimensions, namely: power distance, collectivism versus individualism, femininity versus masculinity, uncertainty avoidance, long-term versus short-term orientation.

Subsequently, practical manners of the application of those dimensions are presented. The knowledge concerning the value of indexes of those dimensions may help people, among others, in case of international negotiations, election campaigns and advertisement.

**Key words:** the dimensions of national cultures, power distance, collectivism versus individualism, femininity versus masculinity, uncertainty avoidance, long-term versus short-term orientation