

**Prof. dr hab. Jacek Miroński**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ORCID: 0000-0003-0803-0768

e-mail: jm67@sgh.waw.pl

# O tym, co w nauczaniu zarządzania równie popularne, co kontrowersyjne

## About what is as popular in teaching management as it is controversial

### Streszczenie

Artykuł dotyczy powszechnie znanych i szeroko wykorzystywanych w nauczaniu zarządzania koncepcji, które albo nie wytrzymały weryfikacji naukowej, albo są mocno dyskusyjne bądź źle rozumiane i interpretowane. Trzy z nich, dotyczące kluczowych obszarów zarządzania, a mianowicie komunikacji, motywacji i zarządzania międzykulturowego, zostały poddane krytycznej ocenie. Obejmuje ona formułę 7-38-55 A. Mehrabiana, teorię hierarchii potrzeb A. Maslowa oraz koncepcję wymiarów kultury G. Hofstede. W artykule przedstawiono kulisy powstania wspomnianych koncepcji oraz ich ograniczenia, zawarte w nich błędy lub związane z nimi nieścisłości. W przypadku każdej z poddanych krytycznej analizie koncepcji zaproponowane zostały alternatywne propozycje.

### Słowa kluczowe

kanały komunikacji, motywacja, hierarchia potrzeb, wymiary kultury

### Abstract

The article concerns concepts widely known and used in teaching management, which either did not withstand scientific verification, or are highly controversial or misunderstood and misinterpreted. Three of them, relating to the key areas of management, namely communication, motivation and intercultural management, have been critically assessed. It covers the formula 7-38-55 by A. Mehrabian, the theory of the hierarchy of needs by A. Maslow and the concept of cultural dimensions by G. Hofstede. The article presents the background of the above mentioned concepts, their limitations, errors or inaccuracies. For each of the critically evaluated concepts, alternative concepts have been presented.

### Keywords

communication channels, motivation, hierarchy of needs, dimensions of culture

JEL: M10, L20

## Wprowadzenie

Nauka nieustannie się rozwija i koryguje swoje wcześniejsze ustalenia. Niekiedy jednak proces ten przebiega z trudem i bardzo powoli. Ponadto, nawet jeśli weryfikacja nastąpi już na poziomie badań i publikacji w literaturze naukowej, to dodatkowego czasu wymaga przełożenie się tej nowej wiedzy na strony podręczników, opracowań popularno-naukowych i fachowych oraz, co niezwykle istotne, na proces dydaktyczny, czyli na treści przekazywane podczas wykładów, szkoleń i treningów. W związku z tym w przestrzeni dydaktycznej funkcjonują powszechnie znane teorie i koncepcje, które albo nie wytrzymały weryfikacji naukowej, albo są mocno dyskusyjne bądź źle ro-

zumiane i interpretowane. Trzy z nich, dotyczące kluczowych obszarów zarządzania, a mianowicie komunikacji, motywacji i zarządzania międzykulturowego, przedstawione zostaną w niniejszym artykule. Kryterium wyboru omawianych koncepcji jest ich powszechna obecność w podręcznikach oraz w programach wykładów i szkoleń w obszarze zarządzania. Informacje na temat hierarchii potrzeb A. Maslowa można znaleźć w zdecydowanej większości podręczników, m.in. na temat zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań organizacyjnych czy marketingu (np. Armstrong & Kotler, 2016; McShane & Von Glinow, 2010; Miłkowska & Pietruszka-Ortyl, 2019). Podobnie koncepcja wymiarów kultury omawiana jest w podręcznikach do zarządzania międzykulturowego (np. Thomas

& Petersen, 2018; Browayes & Price, 2008), ale również w tych na temat biznesu międzynarodowego lub międzynarodowych zachowań organizacyjnych (np. Francesco & Gold, 2005). Formuła 7-38-55 A. Mehrabiana jest nie tylko obowiązkowym elementem wielu warsztatów i szkoleń na temat komunikacji biznesowej i wystąpień publicznych, ale można ją także znaleźć w książkach z tego obszaru (np. Bednarek, 2005).

## Znaczenie różnych kanałów komunikacji

W dość powszechnym i stale powielanym przekonaniu formuła 7-38-55 ma oznaczać, że w komunikowaniu międzyludzkim treść słów decyduje o 7% przekazu, intonacja wpływa na 38%, natomiast dominujące znaczenia ma mowa ciała, odpowiadająca aż za 55% siły komunikatu. Wspomniana formuła powstała na podstawie dwóch prostych, przynajmniej jak na dzisiejsze standardy, eksperymentów. Pierwszy z nich A. Mehrabian przeprowadził wspólnie z M. Wiener (Mehrabian & Wiener, 1967). W eksperymencie zatrudniono dwie aktorki do wypowiadania dziewięciu słów. Trzy z nich miały mieć z założenia wydźwięk pozytywny: „kochany”, „dzięki”, „kochanie” („dear”, „thanks”, „honey”). Trzy kolejne miały charakter neutralny: „może”, „och”, „naprawdę” („maybe”, „oh”, „really”). Ostatni zestaw składał się z trzech negatywnych słów: „brutal”, „nie”, „okropny” („brute”, „no”, „terrible”). Każde z dziewięciu słów było wypowiadane przez aktorki na trzy różne sposoby: pozytywny, neutralny i negatywny. Wszystkie słowa zostały nagrane. W eksperymencie wzięły udział trzy 10-osobowe grupy respondentów. Uczestnicy słuchali nagranych słów. Jedna grupa respondentów miała się skoncentrować na treści słów, druga na intonacji, a trzecia na obu tych aspektach jednocześnie. Pod koniec eksperymentu respondenci zostali poproszeni o ocenę jak bardzo lubią osobę wypowiadającą poszczególne słowa. W ramach końcowych wniosków eksperymentatorzy stwierdzili, że w przypadku niespójnych komunikatów, czyli gdy treść i sposób wypowiedzienia słowa są wzajemnie sprzeczne, intonacja ma większy wpływ niż treść na stosunek respondentów („lubię”, „nie lubię”) do osoby mówiącej.

Drugi eksperyment został przeprowadzony we współpracy z S. Ferris (Mehrabian & Ferris, 1967). Tym razem trzy aktorki zostały zatrudnione do wypowiadania tylko jednego słowa. Wydźwięk słowa miał być maksymalnie neutralny i wybór padł na słowo „może” („maybe”). Słowo to było wypowiadane na trzy sposoby: pozytywny, neutralny i negatywny. Uczestnicy eksperymentu

słuchali wypowiadanych słów i jednocześnie oglądali zdjęcie, które miało przedstawiać osobę mówiącą. W tym celu wykorzystano fotografię trzech kobiet. Każda z nich miała inny wyraz twarzy: pozytywny, neutralny i negatywny. Uczestnicy oceniali jak bardzo lubią osobę mówiącą, skojarzoną ze zdjęciem. Końcowy wniosek eksperymentu głosił, że w przypadku niespójnych komunikatów wyraz twarzy jest 1,5 razy ważniejszy niż ton głosu przy ocenie („lubię”, „nie lubię”) osoby mówiącej.

Każdy z eksperymentów został opisany w osobnym artykule naukowym. Jak widać, w jednym z nich porównywano jedynie treść z intonacją. Natomiast w drugim analizie poddano intonację i wizerunek osoby. A. Mehrabian nigdy nie przeprowadził bezpośredniego porównania między wszystkimi trzema elementami. W związku z tym nie wiadomo, w jaki sposób i na jakiej podstawie połączył wnioski z obu eksperymentów i w swojej książce *Silent Messages* (Mehrabian, 1971, s. 43) stwierdził, że:

Akceptacja przekazu (total liking)  
= 7% akceptacji strony werbalnej przekazu  
(verbal liking) + 38% akceptacji strony wokalne  
przekazu (vocal liking) + 55% akceptacji strony  
wizualnej przekazu (facial liking)

To właśnie zdanie, niestety w zniekształconej treści, zaczęło być własnym życiem, rozpowszechniło się i jest do dziś powtarzane w podręcznikach i poradnikach oraz podczas zajęć i szkoleń na temat komunikacji i wystąpień publicznych. Jeśli jednak ograniczymy opracowaną przez A. Mehrabiana formułę do konkretnych warunków, w których przeprowadzono oba eksperymenty, ma ona zastosowanie tylko wtedy gdy:

1. Mówca wypowiada tylko jedno słowo.
2. Występuje niespójność między tonem głosu i treścią słowa bądź tonem głosu i wyrazem twarzy na zdjęciu.
3. Ocena dotyczy wyłącznie stopnia lubienia lub nielubienia mówcy przez słuchaczy.
4. Mówca jest kobietą (wszystkie zatrudnione aktorki były kobietami).
5. Sytuacja jest pozbawiona jakiegokolwiek kontekstu.

Z powyższej listy wynika, że zastosowanie formuły jest bardzo ograniczone i w minimalnym stopniu odnosi się do rzeczywistych sytuacji komunikacyjnych. Ponadto, badania Mehrabiana spotkały się z krytyką innych autorów. Podkreślano brak podstaw do łącznego interpretowania wyników obu niezależnych i różnych eksperymentów, nienaturalność sytuacji oraz ograniczoną liczbę analizowanych czynników (Archer & Akert, 1977; Krauss, Apple, Morency, Wenzel & Winton, 1981).

Zniekształcona formuła A. Mehrabiana jest jego najbardziej znanym „osiągnięciem”. Należy jednak zaznaczyć, że badacz ten ma na swoim koncie ponad 200 publikacji naukowych. Poruszał w nich bardzo różne, ważne i interesujące zagadnienia, takie jak wpływ gier komputerowych na emocje graczy (Mehrabian & Wixen, 1986), wpływ kolorów na emocje (Valdez & Mehrabian, 1994), skojarzenia związane z imionami (Mehrabian, 1997), czy też emocjonalne aspekty kampanii politycznych (Mehrabian, 2015).

A. Mehrabian słusznie wskazał na różne istotne aspekty procesu komunikacji, a szczególnie wystąpienia publicznych (treść, strona wokalna, język niewerbalny). Jeśli jednak formuła 7-38-55 nie odzwierciedla rzeczywistości, to czy istnieją alternatywne koncepcje opisujące to zjawisko, szczególnie w kontekście prezentacji i wystąpień publicznych? Wydaje się, że pomocna może okazać się koncepcja trzech kluczowych elementów prezentacji przedstawiona na rysunku 1.

**Rysunek 1. Trzy kluczowe elementy prezentacji**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: DeVito, 2009; German, 2011; Lukas, 1989, Osborn i in., 2009.

Jak pokazuje rysunek 1, na efektywność wystąpienia publicznego mają wpływ trzy kluczowe jego elementy: forma i sposób przekazu, struktura i układ oraz treść. Z punktu widzenia nadawcy najważniejsza jest treść komunikatu, który chce on przekazać odbiorcy. I nie chodzi tu tylko o słowa i ich znaczenie, ale o cel prezentacji, czyli co w jej efekcie odbiorcy mają pomyśleć, poczuć lub ewentualnie zrobić. Innymi słowy, jest to zbiór informacji wraz z odpowiednim ładunkiem emocjonalnym, który nadawca pragnie przekazać odbiorcom. Jednak pierwsze czego doświadczą odbiorcy, to forma i sposób przekazu. Składają się na nie

mowa ciała (np. gesty, kontakt wzrokowy, postawa) i sposób mówienia (np. szybkość mówienia, dykcja, intonacja). Jeśli forma i sposób przekazu nie są wystarczająco atrakcyjne żeby przyciągnąć i utrzymać uwagę odbiorców, ograniczy to znacząco szanse nadawcy na dotarcie do nich z treścią komunikatu. I tylko w tym znaczeniu można, w znacznym uproszczeniu, mówić o tym, że mowa ciała i strona werbalna są dla odbiorców „ważniejsze” niż treść. Dodatkowo, ponieważ prezentacja ma charakter liniowy, w takim sensie, że kolejne informacje docierają jedne po drugich, trzecim kluczowym elementem jest struktura i układ prezentacji, czyli kolejność w jakiej przekazywane są następujące po sobie informacje i w jaki sposób tworzą one kompletną i logiczną całość. Z tej perspektywy widać, że nie ma większego sensu przypisywać procentowych wag każdemu z tych trzech elementów, gdyż są one integralnie ze sobą połączone i dopiero wspólnie prowadzą do efektywnego komunikowania. To natomiast na co trafnie zwracają uwagę eksperymenty Mehrabiana, to fakt, że w przypadku braku spójności między mową ciała i treścią odbiorcy są skłonni bardziej ufać komunikatom niewerbalnym niż werbalnym, słusznie zakładając, że zazwyczaj nadawca ma mniejszą kontrolę nad tymi pierwszymi.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na to, w jaki sposób pandemia COVID-19 i związane z nią przejście na nauczanie i prezentacje online wpłynęło na determinanty efektywnego komunikowania. Dość oczywistą konsekwencją jest dojście do głosu stosunkowo nowej umiejętności korzystania z platform i narzędzi onlinowych. W znacznym stopniu zdetronizowały one umiejętności „sceniczne”, tak przydatne przy tradycyjnych wystąpieniach publicznych. W konsekwencji zmieniła się rola mowy ciała w czasie prezentacji. Mimika zdaje się być ważniejsza niż gestykulacja. Kontakt wzrokowy powinien być przeniesiony z odbiorców na kamerkę internetową. Nowego wymiaru nabrał wygląd osoby prezentującej. Duże znaczenie ma to, pod jakim kontem ustawiona jest kamerka (np. należy unikać ujęć z dołu), jakie jest oświetlenie i tło (np. warto unikać okna z żaluzjami), jakie jest ubranie (np. wyraziste kolory są lepsze niż neutralne). Dużego znaczenia nabrał spokojny i wyraźny sposób mówienia. W stosunku do tradycyjnych prezentacji w świecie wirtualnym wiele rzeczy trwa dłużej. Wydłużył się czas wymagany do przekazania danej porcji informacji, przeprowadzenia ćwiczeń lub ten, który trzeba przeznaczyć na reakcję uczestników i interakcję z nimi. Dużym wyzwaniem jest przyciągnięcie i utrzymanie, zwłaszcza przez dłuższy czas, uwagi odbiorców. Można zatem przypuszczać, że forma i sposób przekazu nabrały jeszcze większego znaczenia, choć w nowej, wirtualnej odmianie.

## Rola potrzeb w motywacji

Zgodnie z koncepcją hierarchii potrzeb A. Masłowa, ludzie są motywowani przez pięć grup potrzeb. Potrzeby te są wrodzone (a nie nabyte bądź wyuczone) i uniwersalne dla każdego człowieka. Potrzeby (grupy) układają się w określoną hierarchię (piramidę), od najbardziej podstawowych, czyli niższego rzędu, do coraz wyższych. Poszczególne grupy to potrzeby fizjologiczne (np. jedzenie, picie, sen, potrzeby seksualne), bezpieczeństwa (np. stabilność, wolność od zagrożenia i strachu, opieka, spokój), przynależności (np. więzi, przyjaźni, miłości, bycia częścią grupy, relacji), uznania (np. poczucia własnej wartości, bycia docenionym, szacunek) i samorealizacji (np. spełnienie swojego potencjału, rozwój swoich możliwości i kompetencji). Hierarchia oznacza, że potrzeby niższego rzędu są dla ludzi priorytetowe i bardziej niezbędne do przeżycia oraz osiągnięcia dobrostanu. Innym słowem, ludzie w pierwszej kolejności dążą do zaspokojenia potrzeb niższego rzędu, a dopiero po spełnieniu tego warunku do głosu dochodzi pragnienie zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu. W efekcie, w danym okresie dominująca jest najniższa w hierarchii i jednocześnie niezaspokojona potrzeba. Najwyższa w hierarchii potrzeba samorozwoju różni się od pozostałych tym, że nigdy nie można jej w pełni zaspokoić (Maslow, 1954).

Prawdziwość i poprawność piramidy Masłowa nie została udowodniona w badaniach empirycznych. Zdaniem S.L. McShane'a i M.A. von Glinowa (2010, s. 136–137), autor stworzył ją na podstawie własnych zawodowych obserwacji i sam był zaskoczony, że została ona powszechnie zaakceptowana zanim ktokolwiek ją naukowo przetestował. W efekcie, mimo swojej dużej popularności, teoria hierarchii potrzeb została stopniowo odrzucona przez większość ekspertów zajmujących się motywacją (Wahba & Bridwell, 1976; Betz, 1984; Corning, 2000). Zarzuty wobec teorii Masłowa dotyczą kilku istotnych kwestii. Przede wszystkim wyniki badań empirycznych wskazują, że wbrew przewidywaniom teorii ludzie nie zaspokajają poszczególnych potrzeb zgodnie z hierarchią i kolejnością zaproponowaną przez Masłowa. Przykładowo, dla części osób potrzeby uznania są ważniejsze niż potrzeby przynależności. Kolejnym błędnym założeniem było przekonanie o znacznej stabilności priorytetów, czyli ich względnej niezmienności w dłuższym okresie. Tymczasem w rzeczywistości priorytety dotyczące poszczególnych potrzeb zmieniają się codziennie lub co kilka dni lub tygodni, a nie tylko na przestrzeni lat. Maslow twierdził, że dominująca w danym czasie potrzeba będzie odgrywać kluczową rolę w motywacji tak długo, aż nie zostanie zaspokojona i dopiero wtedy uwaga przesunie się na kolejną w hierarchii potrzebę. Jeden z jego na-

stępów, C. Alderfer (1972), wykazał jednak możliwość zaistnienia innego scenariusza, a mianowicie procesu frustracji-regresji. Zgodnie z tym procesem, gdy dana potrzeba wyższego rzędu nie jest przez dłuższy czas zaspokajana, ludzie mogą dążyć do kompensacji tego deficytu przez większy nacisk na potrzeby niższego rzędu. Przykładowo, jeśli w pracy panuje zła atmosfera (brak zaspokojenia potrzeby przynależności), to pracownicy mogą przykładając relatywnie większą wagę do warunków pracy i wysokości wynagrodzenia (potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa).

W sumie najważniejszą słabością koncepcji hierarchii potrzeb jest jej domniemany uniwersalizm, zakładający, że dotyczy ona wszystkich ludzi w takim samym stopniu. Jest to dość trudne do zaakceptowania, między innymi z punktu widzenia zarządzania międzykulturowego. Zakładając nawet jakąś dominującą hierarchię potrzeb w różnych społeczeństwach, trudno nie zauważyć, że przynajmniej niektóre potrzeby przynależności będą odgrywały większą rolę w społeczeństwach kolektywistycznych niż indywidualistycznych. Z drugiej strony potrzeby wyższego rzędu, np. samorealizacja, mają w swej istocie bardzo indywidualistyczny charakter. Ich interpretacja w kulturach kolektywistycznych może być znacząco odmienna (Francesco & Gold, 2005). Jeszcze większe zróżnicowanie w hierarchii potrzeb można zaobserwować na poziomie poszczególnych jednostek.

A. Maslow był świadomy niektórych przynajmniej ograniczeń swojej koncepcji (np. faktu, że ludzie mogą dążyć do zaspokojenia wielu potrzeb jednocześnie), ale nie znalazło to odzwierciedlenia w zaproponowanym przez niego modelu. Nie pomógł także fakt, że w licznych opracowaniach oraz w nauczaniu na temat zarządzania piramida potrzeb jest przedstawiana w sposób uproszczony i ogólnikowy, co tym bardziej czyni ją dyskusyjną, przez to jak jest często rozumiana i interpretowana.

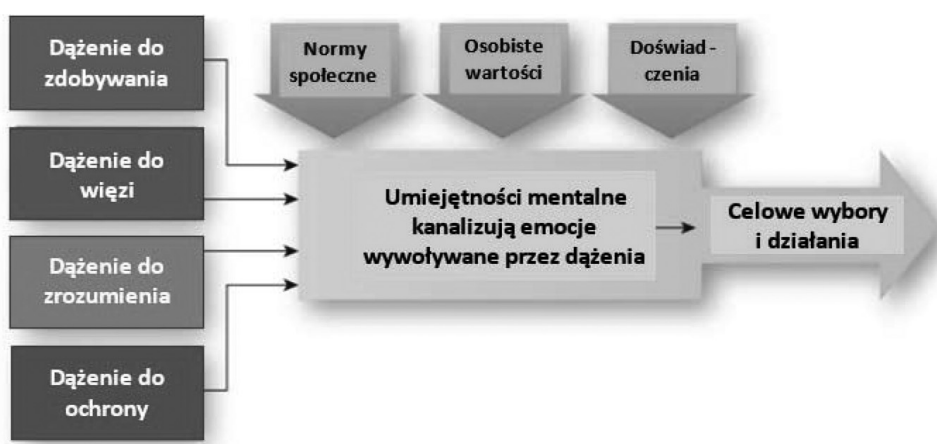
Choć A. Maslow jest powszechnie kojarzony przede wszystkim z koncepcją hierarchii potrzeb, to jego dorobek jest znacznie bogatszy. Dzięki niemu dokonał się zwrot w kierunku psychologii pozytywnej, która skupia się na pozytywnych, a nie tylko negatywnych aspektach życia i pracy jako sposobu podniesienia efektywności organizacji i dobrostanu pracowników. Maslow wprowadził pojęcie samorealizacji, rozumiane jako samospełnienie, realizacja swoich możliwości i dążenie do pełnego wykorzystania swojego potencjału. W badaniach nad motywacją odszedł od koncentracji na roli instynktów. Unaoczniał znaczenie procesów mentalnych i myślenia (normy społeczne, doświadczenie) w kształtowaniu potrzeb wyższego rzędu. Zintegrował bardzo liczne i badane wcześniej oddzielnie potrzeby do pięciu grup. W toku dalszych

badan uświadomił sobie, że zaproponowana przez niego lista potrzeb jest niepełna i dołączył do niej dążenie do wiedzy i do piękna. A. Maslow w dużym stopniu przyczynił się do humanistycznego i holistycznego traktowania ludzi w naukach o zarządzaniu.

Nie ma wątpliwości, że potrzeby odrywają kluczową rolę w motywacji. Skoro jednak potraktujemy z dużą rezerwą jedną z najpopularniejszych teorii w tym obszarze, czyli hierarchię potrzeb, to czym możemy ją uzupełnić lub zastąpić? Oczywiście można odwołać się do licznych innych teorii motywacji (np. Herzberg, McClelland & Vroom), ale część z nich koncentruje się jedynie na wybranych (wyuczonych, nabytych) potrzebach, a w innych pojęcie potrzeb nie znajduje się w centrum zainteresowania. W związku z tym w sukurs może przyjść powstała stosunkowo niedawno i nadal rozwijana teoria czterech dążeń (Four Drive Theory) (Lawrence & Nohria, 2002). Ilustruje ją rysunek 2.

zdobywania sprzyja postawom i zachowaniom konkurencyjnym. Dążenie do więzi obejmuje potrzebę rozwijania relacji społecznych oraz wzajemnej dbałości między ludźmi. Jego istnienie dobrze obrazują sytuacje, w których brak lub ograniczone kontakty społeczne mogą prowadzić do poważnych problemów zdrowotnych. Dążenie do więzi motywuje ludzi do współpracy oraz jest fundamentem rozwoju społeczeństw i organizacji. Dążenie do zrozumienia zaspokaja naszą ciekawość na temat nas samych oraz otaczającego nas świata. Dokonując obserwacji, które są niespójne lub wykraczają poza obecny poziom rozumienia, ludzie doświadczają napięcia, które skłania ich do wypełnienia luki poznawczej. Wielkiego znaczenia tego typu dążeń dowodzą wyniki badań, w których ludzie pozbawieni przez pewien czas jakichkolwiek nowych informacji požądają nawet najbardziej nudnych informacji. Dążenie do ochrony polega na zabezpieczeniu tego, co już posiadamy, zarówno w aspekcie materialnym, jak i osobistym i społecznym (np.

**Rysunek 2. Teoria czterech dążeń**



Źródło: Lawrence & Nohria, 2002.

Zgodnie z rysunkiem 2 ludzie motywowani są przez cztery podstawowe dążenia: dążenie do zdobywania (drive to acquire), dążenie do więzi (drive to bond), dążenie do zrozumienia (drive to learn) i dążenie do ochrony (drive to defend). Dążenie do zdobywania polega na poszukiwaniu, gromadzeniu, kontrolowaniu i zachowywaniu zarówno obiektów materialnych, jak i osobistych doświadczeń. Wykracza ono zatem dalece poza dążenie do zaspokojenia potrzeb jedzenia i picia, i obejmuje takie pojęcia, jak status społeczny i uznanie. Teoria czterech dążeń zakłada, że w swoim dążeniu do zdobywania ludzie nigdy nie są w stanie osiągnąć pełnego zaspokojenia, ponieważ ich celem jest osiągnięcie wyższej pozycji niż inni, a nie tylko zaspokojenie własnych potrzeb. W efekcie dążenie do

system wartości, godność, przyjaźń) (McShane i in., 2010, s. 140).

Zgodnie z wynikami badań neurologicznych, wszystkie cztery dążenia są wbudowane w strukturę mózgu. Są one od siebie niezależne i żadne z nich nie jest dominujące. Różnica między nimi polega jedynie na tym, że trzy pierwsze są proaktywne (ludzie stale starają się je zaspokajać), natomiast dążenie do ochrony ma charakter reaktywny, czyli jest aktywowane przez zagrożenie. W związku z tym jakiegokolwiek zaspokojenie którejkolwiek z dążeń jest zawsze tymczasowe (McShane i in., s. 141).

Teoria czterech dążeń zwraca uwagę na niezwykle ważną i niedocenianą do tej pory rolę emocji w motywacji. Jak pokazuje rysunek 2, dążenia ak-

tywują emocje, które następnie są kanalizowane przez modele mentalne. Innymi słowy, to normy społeczne, osobiste wartości i zdobyte doświadczenia decydują o tym, jakich wyborów dokonują ludzie i jakie podejmą działania pod wpływem dążeń i wzbudzonych przez nie emocji. Ponadto, modele mentalne pomagają podejmować decyzje w przypadku, gdy poszczególne dążenia domagają się wzajemnie sprzecznych zachowań (np. czy skorzystać z okazji wzbogacenia się kosztem przyjaźni).

Z punktu widzenia nauczania zarządzania, w odróżnieniu od hierarchii potrzeb, która może sugerować menedżerom i organizacjom koncentrację na dominującej w danym momencie potrzebie, teoria czterech dążeń zaleca równoczesną i zrównoważoną dbałość o wszystkie cztery obszary. Na przykład, zbyt duży nacisk na zaspokajanie dążeń pracowników do zdobywania może skutkować nadmierną konkurencją między nimi. Dopiero zrównoważenie tego dążenia przez działania nastawione na rozwijanie więzi pozwala na ograniczenie dysfunkcyjnych konfliktów. Z drugiej strony zmiany i nierutynowa praca sprzyjają zaspokajaniu dążeń do zrozumienia, ale gdy występują w nadmiarze, niechybnie uruchamiają dążenie do ochrony i wywołują opór wobec innowacji.

## Wymiary kultury

G. Hofstede jako pierwszy zidentyfikował i opisał psychologiczne wymiary kultury wraz z przypisanymi im, w każdym kraju, wartościami liczbowymi. Początkowo przedstawił on cztery wymiary: dystans władzy, indywidualizm-kolektywizm, męskość-kobiecość i unikanie niepewności. W późniejszym okresie uzupełnił je o orientację czasową (długookresową i krótkookresową) oraz pobłażanie-powściągliwość. Ponieważ rozumienie wymiarów kultury, szczególnie czterech pierwotnych, ulegało ciągłej modyfikacji, a same pojęcia były zmieniane, uzupełniane, a nawet redefiniowane, warto przyjrzeć się bliżej, jak sam autor je opisywał. G. Hofstede zdefiniował dystans władzy jako stopień, w jakim społeczeństwa akceptują, że władza w instytucjach i organizacjach jest rozłożona nierównomiernie (Hofstede, 1985, s. 347). „Indywidualizm odnosi się do społeczeństwa, w którym więzi między jednostkami są luźne; od każdego oczekuje się, że sam będzie dbał o siebie i swą najbliższą rodzinę. Kolektywizm odnosi się do społeczeństwa, gdzie jednostki od urodzenia przez całe swoje życie są zintegrowane z silnymi, spójnymi grupami. Swoich, które to grupy zapewniają stałą ochronę w zamian za bezwarunkową lojalność” (Hofstede, 2001, s. 225). „Męskość odnosi się do społeczeństwa, w którym role społeczne są wyraźnie odrębne; Mężczyźni mają być asertywni, twar-

dzi i zorientowani na sukces materialny; od kobiet oczekuje się skromności, delikatności i skupienia na kwestiach jakości życia. Kobiecość odnosi się do społeczeństwa, w którym role płciowe zazębiają się. Zarówno od mężczyzn i od kobiet oczekuje się skromności, czułości i troski o jakość życia” (Hofstede 2001, s. 297). Unikanie niepewności zostało zdefiniowane jako „Stopień zagrożenia, jaki członkowie danej kultury odczuwają w związku z niepewnymi lub nieznanymi im sytuacjami” (Hofstede, 2001, s. 161).

Podstawową słabością wymiarów kultury Hofstede jest sposób, w jaki ta koncepcja została przez niego stworzona. Pierwotny projekt badawczy został przeprowadzony na użytek wewnętrzny jednej firmy. W związku z tym cel badania był inny niż ostateczne wykorzystanie jego wyników. Zabrakło hipotez badawczych i rygoru metodologicznego, czego przykładem jest fakt, że badana próba składała się w 92,5% z mężczyzn (Boski, 2010, s. 101). Oprócz dystansu władzy trzy pozostałe wymiary są obciążone poważnymi wątpliwościami interpretacyjnymi. Dobrze ilustrują to dane, na podstawie których Hofstede stworzył i zmierzył indywidualizm i kolektywizm (Hofstede, 2001, s. 475–495; Boski, 2010, s. 96). Do tego celu wykorzystał on sześć poniższych pozycji ze swojego kwestionariusza:

1. Praca, która zostawia wystarczająco dużo czasu na życie osobiste i rodzinne.
2. Dysponowanie swobodą dla realizacji własnego podejścia do pracy.
3. Praca stwarzająca wyzwania, z której można czerpać poczucie spełnienia się.
4. Praca z pełnym spożytkowaniem własnych kwalifikacji i zdolności.
5. Dobre warunki środowiska fizycznego pracy.
6. Możliwość odbywania szkolenia zawodowego dla podniesienia własnych kwalifikacji w pracy.

Trzy pierwsze pozycje zdaniem Hofstede są pozytywnie skorelowane z poziomem indywidualizmu. Trzy ostatnie mają natomiast wskazywać na przejawy kolektywizmu. Sposób, w jaki autor badania powiązał odpowiedzi respondentów na powyższe pytania z indywidualizmem i kolektywizmem, a tym bardziej, jak na ich podstawie wyliczył poziom tego wymiaru kultury, budzi poważne zastrzeżenia. Według P. Boskiego do ostatecznej interpretacji uzyskanych wyników i stworzenia z nich wymiaru indywidualizm-kolektywizm Hofstede wykorzystał fakt, że pierwsze pięć wyników uzyskały kraje anglosaskie, którym cechy indywidualizmu przypisywali już XIX-wieczni pisarze (Boski, 2010, s. 96).

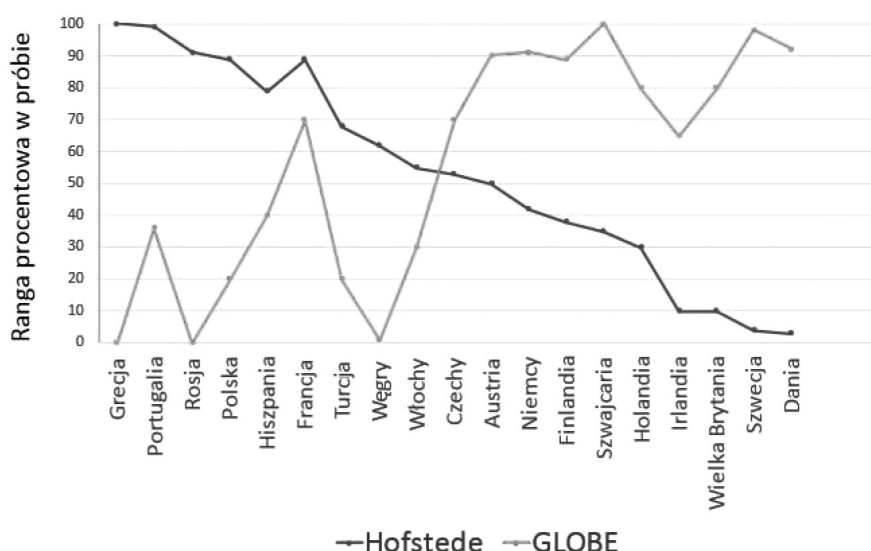
Późniejsze badania innych autorów, pozbawione błędów metodologicznych projektu IBM, ujawniły niską wiarygodność pomiarów kultury przeprowadzonych przez Hofstede. Dobrym przykładem jest projekt GLOBE. Te kierowane przez

R.J. House badania rozpoczęły się w 1991 roku. Zakończenie zbierania danych nastąpiło sześć lat później, w 1997 roku. Badanie objęło 62 kraje i 17 tysięcy menedżerów. Wyniki zostały opublikowane w 2004 roku w książce *Culture, Leadership and Organizations*. Jest to publikacja zespołowa 5 redaktorów i 21 autorów (House i in., 2004). Rysunek 3 pokazuje porównanie wskaźników unikania niepewności według G. Hofstede i GLOBE.

nice między wynikami Hofstede i GLOBE można tłumaczyć na różne sposoby (w tym różnicą w operacjonalizacji samego pojęcia unikania niepewności), ale opisane wcześniej słabości badań Hofstede nie świadczą na ich korzyść w przypadku tak ewidentnego rozdzwiku między opisanymi projektami badawczymi.

Porównanie z projektem GLOBE unaocznia również inne słabości koncepcji Hofstede. Badając

**Rysunek 3. Unikanie niepewności. Wyniki 19 krajów europejskich według Hofstede oraz projektu GLOBE**



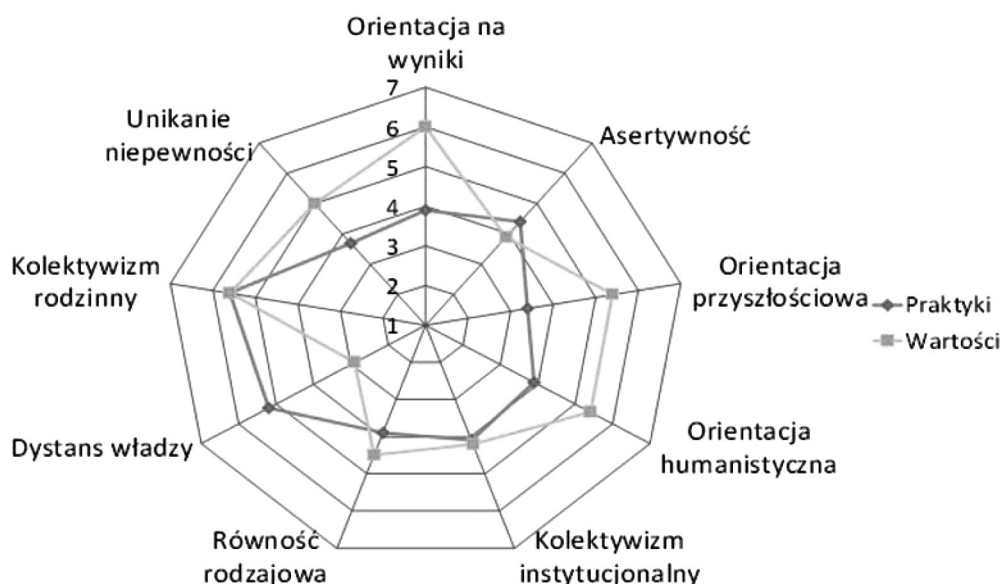
Źródło: Boski, 2010, s. 111.

W przedstawionej na rysunku 3 próbie krajów europejskich obie miary unikania niepewności wykazują wysoką ujemną korelację  $r = -0,76^{***}$  (Boski, 2010, s. 111). Generalnie kraje, które w badaniach Hofstede charakteryzują się bardzo wysokim poziomem unikania niepewności (np. Grecja, Rosja), wypadają w badaniach GLOBE na przeciwnym biegunie, czyli plasują się wśród społeczeństw o bardzo niskim unikaniu niepewności. Analogicznie kultury z niskim poziomem unikania niepewności u Hofstede (np. Szwecja, Dania) znalazły się w badaniu GLOBE w grupie krajów o najwyższym wskaźniku tego wymiaru kultury. Publikacja GLOBE zwraca uwagę na tę sprzeczność, ale nie towarzyszy temu pogłębiona dyskusja. Hofstede nie odniósł się w ogóle do tej kwestii w drugim wydaniu *Culture's consequences*, które ukazało się w momencie, gdy wyniki projektu GLOBE były już znane (Hofstede, 2001). W książce *Kultury i organizacje* autorzy (w tym G. Hofstede) stwierdzają, że pytania w projekcie GLOBE były sformułowane na tyle odmiennie od pytań wykorzystywanych w badaniach Hofstede, że dotyczyły pomiaru innego zjawiska (Hofstede i in., 2011, s. 206–207). Róż-

wymiary kultury, autorzy GLOBE dokonali podziału na praktyki i wartości. Praktyki dotyczą bytu realnego, czyli odpowiadają na pytanie „jak jest?”. Wartości określają stan pożądany lub idealny, czyli odpowiadają na pytanie „jak być powinno?”. Praktyki i wartości mogą być wzajemnie zbieżne lub rozbieżne. Rysunek 4 ilustruje to na przykładzie wyników badania GLOBE w regionie Europy Wschodniej (Albania, Grecja, Gruzja, Kazachstan, Polska, Rosja, Słowenia, Węgry).

Z rysunku 4 wynika, że wzajemna relacja praktyk i wartości może przybierać jedną z czterech możliwych form. Praktyki i wartości mogą być zbieżne. Wtedy oczekiwania pokrywają się ze stanem faktycznym. Tak jest w przypadku kolektywizmu rodzinnego w krajach Europy Wschodniej. Wartość ta jest zarówno wysoko ceniona, jak i praktykowana. Praktyki i wartości mogą być wzajemnie rozbieżne. Dzieje się tak, gdy rzeczywistość nie dorasta do oczekiwań. Przykładem takiej sytuacji w Europie Wschodniej jest orientacja na wyniki i orientacja przyszłościowa. Społeczeństwa bardzo cenią działania zorientowane na osiąganie dobrych wyników, szczególnie w długim okresie,

Rysunek 4. GLOBE — wyniki dla regionu Europy Wschodniej



Źródło: House i in., 2004, s. 35.

ale nie znajduje to odzwierciedlenia w praktyce. Praktyki i wartości mogą być wzajemnie rozbieżne w sensie negatywnym, czyli gdy poziom praktyk przekracza poziom wartości. W Europie Wschodniej dotyczy to asertywności. Może to oznaczać, że nadmierna asertywność jest rozumiana jako egoizm i brak troski o innych. Czwarta opcja występuje wtedy, gdy praktyki i wartości są zbieżne w sensie negatywnym, czyli stosunkowo nisko cennie wartości idą w parze z tym, co dzieje się w rzeczywistości. Przykładem może być tu kolektywizm instytucjonalny (Boski, 2010; House i in., 2004). Jak widać, w badaniu i porównywaniu kultur rozróżnienie między wartościami i praktykami ma dużą wartość poznawczą. Niestety, Hofstede nie precyzuje, który z tych konstruktów jest analizowany w jego publikacjach. Z jednej strony ze sposobu, w jaki przeprowadził on swoje badania, oraz z oglądu zawartości wykorzystywanego przez niego kwestionariusza można zakładać, że mierzył on raczej praktyki, choć pewna część pozycji kwestionariusza jest z tego punktu widzenia niejednoznaczna. Z drugiej strony w jego książkach dominuje narracja na temat wartości (Hofstede, 2001; Hofstede i in., 2011).

W badaniach Hofstede wątpliwości budzi nie tylko pomiar wymiarów kultury, ale w niektórych przypadkach także ich zbyt wąskie rozumienie. Taka sytuacja występuje w przypadku indywidualizmu-kolektywizmu. Autorzy projektu GLOBE zaproponowali rozbić tego konstrukt na kolek-

tywizm rodzinny (grupowy) oraz instytucjonalny. Kolektywizm instytucjonalny dotyczy życia publicznego, w którym akcentuje się lojalność grupową i interesy zbiorowe kosztem indywidualnych osiągnięć i zysku. Kolektywizm rodzinny ma charakter bardziej osobisty i dotyczy lojalności wobec rodziny i najbliższej grupy osób. Przykład krajów nordyckich dowodzi przydatności takiego rozróżnienia. W krajach tych praktyki dotyczące kolektywizmu instytucjonalnego przekraczają te związane z instytucjonalizmem rodzinnym. Odwrotna sytuacja występuje natomiast w przypadku wartości (Boski, 2010).

Poza metodologią badań G. Hofstede spotkał się także z krytyką sposobu, w jaki napisał swoje książki. P. Boski wskazuje na ich wartościujący i stronniczy język, w którym wysoki dystans władzy jest gorszy niż niski, kolektywizm jest mniej pożądany niż indywidualizm, męskość gorsza niż kobiecość, a wysokie unikanie niepewności przedstawiane bardziej negatywnie niż niskie. W efekcie można odnieść wrażenie, że dla Hofstede jedne kultury są lepsze i zdrowsze od innych (Boski, 2010).

Mimo sformułowanych powyżej uwag krytycznych, nie można odmówić G. Hofstede wielu osiągnięć. Był on niewątpliwie pionierem w obszarze badania, opisu, mierzenia i porównywania kultur. To co zaproponował, wraz z wydaniem swojej pierwszej książki, było czymś całkowicie nowym i przełomowym w tamtym okresie. Jego projekt



badawczy imponuje rozmachem i pozostaje jednym z największych, jeśli nie największym przedsięwzięciem tego typu. Książki Hofstede były i nadal są wydawane, wznawiane i tłumaczone na wiele języków. Sam autor w sposób budzący podziw łączy wiedzę z obszarów psychologii, socjologii, zarządzania, marketingu i kulturoznawstwa. Jako naukowiec, ekspert i konsultant osiągnął także niezaprzeczalny sukces komercyjny, o czym świadczy świetna i niesłabnąca sprzedawalność stworzonego przez niego produktu, czyli wymiarów kultury.

## Podsumowanie

Nauka stale się rozwija. Niestety, niektóre dyskusyjne koncepcje charakteryzują się niezwykle wręcz żywotnością i popularnością, szczególnie w obszarze dydaktycznym. Wynika to z faktu, że rozwój nauki i opartego na niej nauczania wymaga czasu, precyzji, poświęcenia, a niekiedy i odwagi. Jednak w ostatecznym rozrachunku nauka sama siebie koryguje. Dzięki temu jest ona najlepszym dostępnym opisem rzeczywistości, choć nie jest je-

dynym źródłem wiedzy i umiejętności. Trzy omówione wyżej przykłady świadczą na korzyść nauki, a nie przeciwko niej. Warto zatem korzystać z dokonań nauki, nauczając na temat komunikowania, motywacji, zarządzania międzykulturowego, podobnie jak w każdym innym obszarze.

Zawarte w artykule rozważania na temat trzech popularnych koncepcji oraz ich nieco mniej znanych, choć stojących na wyższym merytorycznie i metodologicznie poziomie, alternatywnych propozycji, skłaniają do wyciągnięcia bardziej ogólnych wniosków na temat podejścia do nauczania zarządzania. Warto podkreślić odpowiedzialność, jaka się z tym wiąże. Przygotowując naszych studentów i słuchaczy do pełnienia funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwach i organizacjach, powinniśmy pamiętać, że za stale zmieniającym się otoczeniem i panującymi warunkami powinna podążać nasza wiedza, proponowane modele, narzędzia i stojące u ich podstaw teorie. Osoby odpowiedzialne za nauczanie zarządzania powinny wykazywać się stałą czujnością, umiejętnością krytycznego osądu oraz otwartością na nowe koncepcje. Pozwoli to na zwiększenie zaufania praktyków zarządzania do wyników badań i nauki jako wiarygodnego i przydatnego źródła wiedzy.

## Bibliografia/References

- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth*. Free Press.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2016). *Marketing*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Archer, D., & Akert, R. M. (1977). Words and everything else: verbal and nonverbal cues in social interpretation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 443–449. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.6.443>
- Bednarek, H. (2005). *Sztuka budowania wizerunku*. Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej.
- Betz, E. L. (1984). Two Tests of Maslow's Theory of Need Fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 24(2), 204–220. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(84\)90007-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(84)90007-1)
- Boski, P. (2010). *Kulturowe ramy zachowań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Browayes, M.-J., & Price, R. (2008). *Understanding Cross-cultural Management*. Prentice Hall.
- Corning, P. A. (2000). Biological Adaptation in Human Societies: A „Basic Needs” Approach. *Journal of Bioeconomics*, 2(1), 41–86. <https://doi.org/10.1023/A:1010027222840>
- DeVito, J. A. (2009). *The essential elements of public speaking*. Pearson Education.
- Francesco, A. M., & Gold, B. A. (2005). *International Organizational Behavior*. Second Edition. Pearson Prentice Hall.
- German, K. M. i in. (2011). *Principles of public speaking*. Allyn & Bacon.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, 22, 347–357. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00001.x>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Second Edition. Thousand Oaks, Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2011). *Kultura i organizacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M. J., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations*. Sage Publications.
- Krauss, R. M., Apple, W., Morency, N., Wenzel, C., & Winton, W. (1981). Verbal, vocal and visible factors in judgements of another's affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 312–320. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.2.312>
- Lawrence, P. R., & Nohria, N. (2002). *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. Jossey-Bass.
- Lucas, S. E. (1989). *The art of public speaking*. McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row Publishers.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior*. 5th edition. McGraw-Hill.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*. Wadsworth Publishing Company, Inc. Belmont, California.
- Mehrabian, A. (1997). Impressions created by given names. *Names*, 45, 19–33. <https://doi.org/10.1179/nam.1997.45.1.19>
- Mehrabian, A. (2015). Theoretical foundation for emotion-based strategies in political campaigns. In A. Kostic, & D. Chadee (Eds.), *The social psychology of nonverbal communication* (pp. 198–219). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9781137345868\\_10](https://doi.org/10.1057/9781137345868_10)
- Mehrabian, A., & Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31, 248–452. <https://doi.org/10.1037/h0024648>

- Mehrabian, A., & Wiener, M. (1967). Decoding of inconsistent communications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 109–114. <https://doi.org/10.1037/h0024532>
- Mehrabian, A., & Wixen, W. J. (1986). Preferences for individual video games as a function of their emotional effects on players. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 3–15. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1986.tb02274.x>
- Mikula, B., & Pietruszka-Ortyl, A. (Red.). (2019). *Zachowania organizacyjne. Zarys problematyki*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Osborn, M., Osborn, S., & Osborn, R. (2009). *Public speaking*. Pearson Education.
- Thomas, D. C., & Petersen, F. (2018). *Cross-cultural management*. Sage.
- Valdez, P., & Mehrabian, A. (1994). Effects of color on emotions. *Journal of Experimental Psychology: General*, 123, 394–409. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.123.4.394>
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212–240. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6)

### **Prof. dr hab. Jacek Miroński**

Profesor w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego w Kolegium Gospodarki Światowej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jego główne zainteresowania badawczo-naukowe i dydaktyczne koncentrują się wokół zachowań organizacyjnych, zarządzania zasobami ludzkimi, przywództwa, władzy i polityki w organizacji, komunikacji w biznesie i zarządzania międzykulturowego. Wykłada na studiach licencjackich, magisterskich, podyplomowych, doktorskich oraz MBA, m.in. w SGH, University of Minnesota (USA), Aalto University (Finlandia), Modul University Vienna (Austria), ESADE University (Hiszpania), FEP University of Porto (Portugalia), LAU Lebanese American University (Liban), University of Rijeka (Chorwacja). Jako stypendysta Fundacji Fulbrighta przebywał na Columbia University w Nowym Jorku (USA). Otrzymał roczne stypendium badawcze Japan Foundation na Uniwersytecie Hosei w Tokio (Japonia). Stypendysta Kosciuszko Foundation na University of Minnesota (USA). Otrzymał także Fulbright Senior Advanced Research Award na przeprowadzenie projektu badawczego na University of Minnesota (USA).

### **Prof. dr hab. Jacek Miroński**

Full professor in the Department of International Management in Warsaw School of Economics (SGH). His research and teaching interest focuses on Organizational Behavior and Management, Leadership, Business Communication and Cross-Cultural Management. He has been teaching at undergraduate, graduate, postgraduate, MBA, Ph.D. and executive levels: e.g. in SGH (Poland), University of Minnesota's Carlson School of Management (USA), Aalto University (Finland), Modul University Vienna (Austria), ESADE University (Spain), FEP University of Porto (Portugal), LAU Lebanese American University (Lebanon), University of Rijeka (Croatia). He received the Fulbright Scholarship at the Columbia University in New York (USA). He spent one year at the Hosei University in Tokyo (Japan) sponsored by Japan Foundation. He was granted the Kosciuszko Foundation Scholarship to stay as a visiting researcher at the University of Minnesota (USA). He also received the Fulbright Senior Advanced Research Award to work on his research project at the University of Minnesota (USA).

**Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego  
zaprasza na zakupy z rabatem 15%**

**[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)**

