

Dr Joanna Szydło

Politechnika Białostocka

ORCID: 0000-0002-2114-4770

e-mail: j.szydlo@pb.edu.pl

Unikanie niepewności w kulturach organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski i Ukrainy

Avoiding uncertainty in the organizational cultures of companies operating in Poland and Ukraine

Streszczenie

W naukach o zarządzaniu uwaga jest skupiona na kulturze organizacyjnej. Refleksja nad nią dotyczy również szeroko rozumianego kontekstu kulturowego, bowiem organizacje funkcjonują w określonych miejscach i w określonym czasie. Wraz z wkraczaniem przedsiębiorców na zagraniczne rynki pojawia się konieczność zgłębiania wiedzy na temat aspektów kulturowych, co skutkuje możliwością generowania praktycznych wskazań dotyczących kształtowania kultury organizacyjnej w odmiennym kulturowo otoczeniu. W artykule uwagę poświęcono przedsiębiorstwom funkcjonującym w otoczeniu kultury narodowej polskiej i kultury narodowej ukraińskiej. Analizy odnoszą się do jednego z wymiarów kulturowych wyróżnionych przez G. Hofstede — unikania niepewności. Celem artykułu jest zdiagnozowanie różnic w wymiarze unikania niepewności w polskiej i ukraińskiej organizacji. Próba badawcza wynosiła 590 osób. Do badania wykorzystano autorskie narzędzie, w analizie statystycznej posłużono się nieparametrycznym testem U Manna-Whitneya.

Słowa kluczowe

kultura organizacyjna, kultura narodowa, unikanie niepewności

Abstract

In the sciences of management, attention is focused on organizational culture. Reflection on it also concerns the broadly understood cultural context, because organizations function in specific places and at a specific time. As foreigners enter foreign markets, be inspired to report knowledge about cultural training, which results in the experience of generating practical advice, shaping organizational culture in a culturally different environment. Attention to enterprises operating in the Polish national culture and Ukrainian national culture. The analyzes referred to one of the cultural dimensions distinguished by G. Hofstede — the avoidance of uncertainty. The aim of the article was to diagnose the differences in the dimension of avoiding uncertainty in Polish and Ukrainian organizations. Research sample was 590 responders. A proprietary tool was used for the study, while the non-parametric Mann-Whitney U test was used in the statistical work.

Keywords

organizational culture, national culture, avoiding uncertainty

JEL: M14, M16

Wprowadzenie

Kultura ukierunkowuje sposób myślenia o człowieku, ustanawia też ramy tego, co uznaje się za sposoby realizacji człowieczeństwa. Jest zawsze „czyjaś” kultura, ponieważ tworzą ją konkretni ludzie i w niej się wyrażają. Bogactwo

ludzkości tkwi w odmienności kultur. Jednak skuteczny dialog między przedstawicielami różnych kultur nie jest możliwy bez wzajemnego poznania. Wiedza dotycząca aspektów kulturowych pozwala na zrozumienie różnic, które występują we wchodzących w interakcje kulturach (Szydło, 2018).

W naukach o zarządzaniu uwaga skupiona jest na kulturze organizacyjnej. W niniejszym artykule przyjęto, że jest ona wyuczonym i podlegającym ciągłemu kształtowaniu produktem grupowego doświadczenia, opartym na wartościach, normach, z których wynikają artefakty i zachowania członków danej organizacji (Szydło, 2018). Refleksja nad nią dotyczy również szeroko rozumianego kontekstu kulturowego, bowiem organizacje funkcjonują w określonych miejscach i w określonym czasie.

Aby zrozumieć fenomen kultury organizacyjnej, niezbędne jest odniesienie do zróżnicowania społeczeństw pod względem wartości kluczowych dla organizowania, takich jak chociażby stosunek do podejmowania ryzyka (Sułkowski, 2012). Dlatego też wraz z wkraczaniem przedsiębiorców na zagraniczne rynki pojawia się konieczność zgłębiania wiedzy na temat aspektów kulturowych, co skutkuje możliwością generowania praktycznych wskazówek dotyczących kształtowania kultury organizacyjnej w odmiennym kulturowo otoczeniu.

W artykule przyjęto, że spośród czterech elementów warunkujących kulturę organizacyjną, takich jak typ otoczenia, typ organizacji, cechy organizacji oraz cechy uczestników, dwa z nich — typ otoczenia i cechy jej uczestników — są podstawowymi drogami, którymi do kultury organizacyjnej przenikają podstawowe założenia charakterystyczne dla kultur narodowych. Aby ukazać owo przenikanie, posłużono się przykładem organizacji funkcjonujących w otoczeniu kultury narodowej polskiej i ukraińskiej. W diagnozowaniu kultur odniesiono się do jednego z wymiarów kulturowych wyróżnionych przez G. Hofstede — unikania niepewności (Hofstede, 2007).

Kultura organizacyjna w ujęciu teoretycznym

Kultura organizacyjna jest pojęciem wieloznacznym. Ponad pół wieku temu udowodnili to A. Kroeber i C. Kluckhohn, którzy przeanalizowali ponad 160 definicji kultury. Ukazują one kulturę jako zespół wartości wytworzonych przez człowieka. Nauki społeczne nadały temu pojęciu szeroki sens: wszystko co samo przez się nie wyrasta z przyrody, lecz powstaje dzięki pracy człowieka, jest wytworem celowej refleksji i działalności ludzkiej (Szczepański, 1970; Torelli, Leslie i Kim, 2020; Torelli i Shavitt, 2010; De Silva Kanakaratne, Bray i Robson, 2019; Savard i Mizoguchi, 2019; Szydło i Grześ, 2020). Na podstawie definicji kultury powstały definicje kultury organizacyjnej, które są trudne do usystematyzowania. M. Kostera podkreśla, że wszystkie próby systematyzacji uczą nas przede wszystkim pokory w naszych próbach upo-

rządkowania świata czy nawet jego wycinka (Kostera, 1996). Ł. Sułkowski zwraca uwagę, że wśród różnych definicji kultury z punktu widzenia zarządzania pojawiają się określenia:

- enumeracyjne — wyliczające procesy kulturowe w organizacjach,
- historyczne — skupiające się na ciągłości i kumulacji dorobku kulturowego w organizacjach,
- normatywne — dotyczące tworzenia norm i reguł zachowań członków organizacji,
- psychologiczne — koncentrujące się na procesach adaptacji i uczenia się członków organizacji,
- strukturalistyczne — podkreślające wagę integracji kultury organizacyjnej, jej całościowego, systemowego charakteru,
- genetyczne — poszukujące źródeł kultury i ujmujące kulturę organizacyjną jako produkt kontekstu kultury (społecznej lub kultury narodowej) (Sułkowski, 2012).

Definicje kultury organizacyjnej różnią się w zależności od tego, czy dotyczą sposobu myślenia, czy sposobu działania. Pojęcie kultury organizacyjnej jest też rozmaicie definiowane w zależności od dyscypliny nauki, w której jest analizowane.

W socjologii, psychologii społecznej, antropologii kulturowej, kulturoznawstwie kultura organizacyjna jest traktowana jako zbiór norm i wartości wyznaczających specyficzne zachowania członków danej instytucji i różniących tę instytucję od innych. Jako kategoria opisowa nie podlega wartościowaniu ze względu na sprawność funkcjonowania organizacji. Nie można zatem określać jej jako dobrej, złej, wysokiej czy niskiej. Można jedynie stwierdzić, czy jest mniej lub bardziej widoczna. Natomiast w teorii organizacji i zarządzania dominuje ujęcie wartościujące kultury (Sikorski, 1986). Kultura organizacyjna, rozumiana jako system wartości i norm dotyczących racjonalnego działania, jest tutaj utożsamiana z efektywnością rozwiązań organizacyjnych (Stańczyk, 2008). Teoretycy będą przyjmowali zróżnicowane definicje w zależności od paradygmatu, na którym się opierają. Praktycy będą mieli tendencję do operacyjnego i instrumentalnego ujęcia kultury organizacyjnej (Sułkowski, 2012).

Podsumowując rozważania dotyczące charakteru kultury organizacyjnej, można posłużyć się stwierdzeniami zaproponowanymi przez następujących badaczy: Cz. Sikorski (1999), L. Zbiegień-Maciąg (1999), B.R. Kuc i J.M. Moczydłowska (2009) oraz G. Hofstede (2007):

- kultura organizacyjna jest tworem społecznym, powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację,
- kultura organizacyjna jest holistyczna, obejmuje całość zjawiska, które jest czymś więcej niż sumą prostych składowych,



- kultura organizacyjna to podzielane przez członków organizacji przekonania,
- kultura organizacyjna to coś, co jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność, prowadzi do wewnętrznej integracji, umożliwiając pracownikom dostosowanie się do zmiennego otoczenia,
- kultura organizacyjna jest powiązana z przedmiotami badań antropologicznych, takimi jak rytuały i symbole,
- kultura organizacyjna kształtuje się i rozwija w procesie — jest to zjawisko inercyjne (trwa), a jednocześnie samorozwijające się, jest rezultatem procesu uczenia się w obcowaniu z problemami otoczenia i koordynacji wewnętrznej,
- kultura organizacyjna jest zdeterminowana historycznie,
- kultura organizacyjna jest przekazywana w procesie socjalizacji, rzadko jest nauczana świadomie,
- kultura organizacyjna zmienia się, lecz jest trudna do zmiany — procesy ewolucji kulturowej przebiegają stopniowo i powoli,
- kultura organizacyjna „ukrywa się” w znacznej mierze w umysłach pracowników, odczuciach, postrzeganiu i reagowaniu.

M. Kostera, S. Kownacki i A. Szumski (1998) dokonują grupowania czynników wpływających na kulturę organizacyjną w czterech kategoriach, którymi są: typ otoczenia, typ organizacji, cechy organizacji oraz cechy uczestników. Dwa z nich tworzą grupę determinant zewnętrznych, a dwa — wewnętrznych.

Do zmiennych zewnętrznych należą:

- typ otoczenia — kultura narodowa, kultura regionalna, kultura lokalna oraz aktualny system wartości społeczeństwa,
- cechy uczestników — indywidualne normy, wartości, postawy, wykształcenie, płeć, wiek, doświadczenie zawodowe, doświadczenie życiowe, więzi emocjonalne.

Do zmiennych wewnętrznych należą:

- typ organizacji — sytuacja rynkowa, produkty i technologia, branża,
- cechy organizacji — wiek, historia, wielkość, styl kierowania, przywództwo, system administracyjny, polityka i strategia działania, procedury zarządzania, struktura.

Kultura środowiska społecznego, stanowiąc zewnętrzne otoczenie organizacji, oddziałuje na kulturę organizacji. Zasadne jest poddanie jej dokładnej analizie. Najczęściej wskazywanym czynnikiem determinującym wartości kultury organizacyjnej jest kultura narodowa. G. Hofstede (2007) utrzymuje, że wymiary kultury narodowej są sprzężone z niektórymi wymiarami kultury organizacyjnej. Dowodzą one także, że łączenie kultury organizacyjnej z kulturą narodową skutkuje wysoką satysfakcją z pracy, usprawnia procesy decyzyjne i jest

pozytywnie skorelowane z efektywnością działań w organizacji (Lincoln, Hanada i Olsen, 1981; Ferris i Wagner, 1985). Kultura narodowa, będąc częścią kulturowego otoczenia organizacji, oddziałuje przez wszystkie wymienione czynniki na kulturę organizacyjną. Uznano jednak, że spośród czterech elementów warunkujących kulturę organizacyjną, dwa — typ otoczenia i cechy jej uczestników — są podstawowymi drogami, poprzez które do kultury organizacyjnej przenikają podstawowe założenia kulturowe charakterystyczne dla kultur narodowych.

Kultura narodowa

Kultura jest podstawowym czynnikiem narodotwórczym. A. Kłosowska (1991) podkreśla, że kultura narodowa stanowi szeroki i złożony układ sposobów działania, norm, wartości, wierzeń, wiedzy i dzieł symbolicznych, który przez jakąś zbiorowość społeczną uważany jest za własny, jej w szczególności przysługujący, wyrosły z jej tradycji i historycznych doświadczeń oraz funkcjonujący w jej obrębie. G. Hofstede (2007) zwraca uwagę, iż w procesie historycznym narody kształtowały się jako formy społecznej organizacji, dlatego też koncepcja kultury wiąże się w sensie dosłownym bardziej z narodem niż państwem. Nie zmienia to faktu, że wiele państw utworzyło spójne całości, mimo nieraz dużego zróżnicowania wchodzących w ich skład grup lub niezasymilowanych mniejszości narodowych. W państwach z określonym dorobkiem historycznym istnieje wiele czynników, które sprzyjają dalszej integracji. Język państwowy (przeważnie jeden), środki masowego przekazu, państwowy system edukacji, armia, system polityczny czy reprezentacja danego państwa mają duże znaczenie symboliczne i niosą za sobą duży ładunek emocjonalny. Współczesne państwa nie są wewnętrznie tak jednorodne, jak badane przez antropologów wyizolowane, niepiśmienne społeczeństwa, nadal jednak przynależność do danego państwa wpływa bardzo silnie na zaprogramowanie umysłu wspólne wszystkim obywatelom (Hofstede, 2007).

Kultura narodowa, rozumiana jako jeden z wymiarów otoczenia, wpływa na sposób funkcjonowania podmiotów w jej obrębie. Jest to szczególnie widoczne obecnie, kiedy przedsiębiorstwa angażujące się w prowadzenie działalności biznesowej na rynkach międzynarodowych stykają się z wieloma różnymi kulturami narodowymi. Kultury te kształtują wartości, normy, zachowania pracowników i kontrahentów firm międzynarodowych (Rozkwitalska, 2008). Zdaniem F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera (2002) kultura jest kontekstem, w którym wszystko się dzieje — nawet

zagadnienia prawne wyrwane z kontekstu tracą znaczenie. Kulturę narodu można zdefiniować jako wartości, oczekiwania i zachowania wyuczone i podzielane przez grupę ludzi, przekazywane z pokolenia na pokolenie.

Identyfikacja wzorców kulturowych jest procesem złożonym. Cechy kultur narodowych kształtują się w kontekście uwarunkowań historycznych, geograficznych oraz ekonomicznych, a źródeł podzielanych wartości należy doszukiwać się w tradycji, religii i języku.

Między kulturą narodową polską i ukraińską można dostrzec zasadnicze różnice. Wydarzenia polityczne z roku 2014 i początku 2015 są tego potwierdzeniem. Polskie państwo z powodu silnej homogenizacji jest bardziej zintegrowane niż ukraińskie (Kochanowicz i Marody, 2003; Kamińska, Mrinska i Płoszaj, 2008; Olszański, 2012; Riabczuk, 2004, s. 27; Prykarpatska, 2010). Jednak pomimo zróżnicowania dotyczącego języka, poglądów politycznych, deklarowania przynależności narodowościowej, Ukraina wykazuje pewne cechy wspólne, związane z wysokim poziomem unikania niepewności, kolektywizmem czy stosunkowo dużym dystansem władzy. Zasadne jest zatem mówienie o kulturze polskiej i ukraińskiej.

Unikanie niepewności

Unikanie niepewności dotyczy „stopnia zagrożenia, jaki członkowie danej kultury odczuwają w związku z niepewnymi lub niezmiennymi sytuacjami” (Hofstede, 2007, s. 1981). Poczucie niepewności nie stanowi wyłącznie indywidualnej cechy jednostki; jest ono podzielane przez wszystkich członków danej społeczności, co pozwala pogrupować kultury według stopnia nietolerowania (lub unikania) stanu niepewności (Moczydłowska i Widelka, 2014). Przeszłość, zarówno indywidualna jak i zbiorowa, podlega zmianom w interpretacjach. Historię ciągle pisze się od nowa, natomiast przyszłość zawsze pozostaje niepewna. Przewidywania, prognozy, przepowiednie są obarczone możliwością błędu, dlatego też niepewność towarzyszy poczynaniom ludzkim. Jest to problem kulturowy, z którym ludzie muszą sobie radzić. O ile pełna przewidywalność jest niemożliwa do ziszczenia się, o tyle w warunkach pełnej nieprzewidywalności nie da się żyć ani jednostkowo, ani zbiorowo. W jakiejś mierze dąży się do zredukowania niepewności czasu przyszłego (Boski, 2009). Przedstawiciele kultur o wysokim stopniu unikania niepewności oczekują jasno określonych reguł postępowania i szczegółowych instrukcji działania. Wykazują też dużą potrzebę formalnych rozporządzeń, przepisów i ustalonych norm zachowań. Niechętnie akceptują na-

wet najmniejsze zmiany. W większości przypadków nie są też skłonni do podejmowania ryzyka. Wśród kultur o niskim poziomie unikania niepewności dość dobrze tolerowana jest nieprzewidywalność. W sytuacjach nietypowych ich reprezentanci tworzą improwizują, wykazują inicjatywę i pomysłowość. Dobrze też tolerują różnice w poglądach. Charakteryzują się również relatywnie dużą skłonnością do podejmowania ryzykownych działań (Hofstede, 2007, s. 181).

Większy lub mniejszy stopień unikania przez poszczególne społeczeństwa niepewnych sytuacji kształtuje się w oparciu o założenia przedstawione w tablicy 1.

Unikanie niepewności przejawia się w dążeniu do zapewnienia stabilności zatrudnienia, nacisku na formalizację życia społecznego, wierze w uniwersalne prawdy oraz zapotrzebowaniu na niekwestionowane autorytety. Łączy się to ze sposobem podejmowania decyzji, motywowaniem pracowników oraz planowaniem pracy (Moczydłowska i Kowalewski, 2014, s. 147). Zmiany w organizacji traktowane są przez pracowników przede wszystkim jako zagrożenie. Z kolei wysoka tolerancja niepewności dotyczy gotowości do działania w sytuacji deficytu informacji. W organizacji oznacza to skłonność do podejmowania ryzyka i orientację na zmianę (Sułkowski, 2001). Pracownicy danego przedsiębiorstwa nie traktują zmiany jako czynnika zagrażającego.

Metodyka badań własnych oraz przedstawienie wyników

Badanie miało charakter ilościowy. Przypadki zostały wybrane celowo ze względu na tę samą branżę i kadrę zarządzającą najwyższego szczebla. Przedsiębiorstwo polskie produkujące meble metalowe założyło filię na Ukrainie. Procesy produkcji i wszelkie zasady funkcjonowania organizacji polskiej zostały przeniesione na grunt ukraiński. Celem badania było precyzyjne porównanie kultur organizacyjnych w wymiarze unikania niepewności, w których występowanie ewentualnych różnic mogło być podyktowane wpływem kultury narodowej. Próba badawcza wynosiła 590 osób. Wśród osób ankietowanych 64% stanowili pracownicy polskiej organizacji, a 36% pracownicy ukraińskiej organizacji, 87% stanowili mężczyźni i 13% kobiety. 37% ankietowanych miało wykształcenie wyższe, 44% średnie, 18% zawodowe i 1% podstawowe. Rozkład procentowy dotyczący stażu pracy przedstawiał się następująco: 28% badanych miało staż pracy do roku, 32% sytuowało się w przedziale od roku do pięciu lat, 14% powyżej pięciu ale poniżej dziesięciu lat, a 26% miało staż dłuższy niż dziesięć lat.

Tablica 1. Założenia kulturowe w wymiarze unikanie niepewności

Mały stopień unikania niepewności	Duży stopień unikania niepewności
<ul style="list-style-type: none"> • niepewność jest naturalną częścią życia; życie należy przyjmować takim, jakie jest • każdy dzień trzeba przyjmować z radością i otwartością • większa skłonność do ryzyka • niski poziom stresu; subiektywne poczucie dobrobytu • liczba praw i przepisów powinna być ograniczona do niezbędnego minimum • liczba przepisów powinna być ograniczona • jeśli przepisy nie są przestrzegane, to należy je zmienić, nie bojąc się konsekwencji • akceptacja dla odmiennych i innowacyjnych działań i pomysłów • organizacja daje osobom innowacyjnym i kreatywnym relatywnie dużo swobody • główne motywatory to osiągnięcia • duży szacunek społeczny dla ludzi młodych, wiara w zdrowy rozsądek 	<ul style="list-style-type: none"> • właściwa życiu niepewność jest stałym zagrożeniem, z którym należy walczyć • przyszłość jest zagrożeniem: niespodzianki trzeba starać się przewidzieć i przygotować na nie • mała skłonność do ryzyka • wysoki poziom stresu; subiektywne odczucie lęku • silna potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów • bez przepisów zapanowałby chaos • jeśli przepisy nie są przestrzegane, należy ukarać winnych ich nieprzestrzegania • represje wobec odmiennych zachowań i poglądów; niechęć do wprowadzania innowacji • innowacyjność i kreatywność pracowników jest ograniczona przepisami • główne motywatory to poczucie bezpieczeństwa • ludzie młodzi nie są darzeni zbyt dużym szacunkiem, ufa się ekspertom

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hofstede, 2007, s. 201.

Do badania wykorzystano autorskie narzędzie, w którym odniesiono się do koncepcji wymiarów kulturowych G. Hofstede. W analizie statystycznej posłużono się nieparametrycznym testem U Manna-Whitneya.

Założenia dotyczące stopnia unikania niepewności zawarto w następujących stwierdzeniach.

1. Stosunek do przyszłości: każdy dzień należy przyjmować z radością i otwartością/przyszłość jest zagrożeniem: niespodzianki należy przewidzieć i przygotować się na nie.
2. Lęk: ludzie nie mają powodów do odczuwania lęku i obaw/ludzie mają powody, by odczuwać lęk.
3. Nastawienie: nadzieja na odniesienie sukcesu/lęk przed porażką.
4. Zmiana: słaby opór emocjonalny wobec zmian/silny opór emocjonalny wobec zmian.
5. Ryzyko działań: ryzykowne działania powinny być aprobowane i pozytywnie oceniane/ryzykowne działania nie są dobrze przyjmowane.
6. Konflikty: konflikty mogą być wykorzystane w sposób konstruktywny, należy przestrzegać zasad fair play/konflikty zawsze wyzwalają agresję i należy ich unikać.
7. Odmienność opinii: różnica zdań jest akceptowana, należy okazywać tolerancję i szacunek wobec tego, co odmienne/ludzie i pomysły odbiegające

od „normy” są niebezpieczne: nietolerancja chroni przed nimi.

8. Stosunek do wieku: duży szacunek społeczny dla ludzi młodych/ludzie młodzi nie zasługują na szacunek.
9. Wiek i stanowisko: młodszy przeciętny wiek pracowników na wyższych stanowiskach/starzy przeciętny wiek pracowników na wyższych stanowiskach.
10. Prawdy uniwersalne: akceptowanie relatywizmu i empiryzmu/poszukiwanie prawd i wartości absolutnych.
11. Rola przepisów: przepisy blokują inicjatywę/bez przepisów zapanowałby chaos.
12. Nieprzestrzeganie przepisów: jeśli przepisy nie są przestrzegane, należy je zmienić/jeśli przepisy nie są przestrzegane, należy ukarać winnych ich nieprzestrzegania.
13. Naruszanie reguł: dopuszczalne jest naruszanie reguł z powodów pragmatycznych/nie należy łamać reguł obowiązujących w organizacji.
14. Autorytety: duże zaufanie do zdrowego rozsądku/ufać należy tylko ekspertom.
15. Akceptacja obcokrajowców: akceptowanie obcokrajowców na stanowiskach kierowniczych/podejrzliwość wobec obcokrajowców na stanowiskach kierowniczych.

Stwierdzenia opisujące niski poziom unikania niepewności umieszczono po lewej stronie tablicy 2, natomiast stwierdzenia przeciwstawne po prawej stronie tablicy. Jeśli osoba badana utożsamiała się ze stwierdzeniem po lewej stronie, do wyboru miała skalę od 1 (najwyższy stopień utożsamienia) do 3 (najniższy stopień utożsamienia) z danym stwierdzeniem. Jeżeli utożsamiała się ze stwierdzeniem po prawej stronie, to — w zależności od stopnia utożsamiania — mogła zaznaczyć od 5 (najniższy stopień utożsamienia) do 7 (najwyższy stopień utożsamienia). Respondenci, dla których oba stwierdzenia były jednakowo bliskie, wstawiali znak x w środku skali.

Różnice obnoszące się do wskazań respondentów ukazują tablica 2 oraz rysunek 1.

ność opinii”, „stosunek do wieku”, „prawdy uniwersalne”, „rola przepisów”, „naruszanie reguł” oraz „akceptowanie obcokrajowców” nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie.

Na rysunku 1 zobrazowane zostały poszczególne wskaźniki wymiaru unikanie niepewności.

W grupie reprezentującej kulturę narodową polską silnie identyfikowano się ze stwierdzeniem, że każdy dzień trzeba przyjmować z radością i otwartością. Akceptowany jest młodszy przeciętny wiek pracowników na wyższych stanowiskach. Występuje duże zaufanie do zdrowego rozsądku. Respondenci zaznaczyli, że jeśli przepisy nie są przestrzegane, należy je zmienić.

W grupie reprezentującej kulturę narodową ukraińską silnie identyfikowano się ze stwier-

Tablica 2. Różnice we wskaźnikach unikania niepewności w grupach pracowników polskich i ukraińskich

Kategorie unikania niepewności	Średnia		Statystyka Z	Poziom p
	Polska	Ukraina		
1. Stosunek do przyszłości	2,723	3,387	-2,567	0,010
2. Lęk	4,339	4,500	-0,578	0,563
3. Nastawienie	3,143	2,968	0,424	0,671
4. Zmiana	4,616	4,032	-0,184	0,854
5. Ryzyko działań	3,652	3,258	1,064	0,287
6. Konflikty	4,277	4,016	0,830	0,407
7. Odmienność opinii	2,688	2,500	0,387	0,699
8. Stosunek do wieku	2,554	2,629	-0,347	0,728
9. Wiek i stanowisko	3,607	4,081	-1,973	0,048
10. Prawdy uniwersalne	4,321	4,419	-0,189	0,850
11. Rola przepisów	4,777	4,774	-0,075	0,940
12. Nieprzestrzeganie przepisów	3,509	4,210	-2,498	0,012
13. Naruszenie reguł	4,795	5,032	-0,644	0,519
14. Autorytety	2,696	3,371	-2,827	0,005
15. Akceptowanie obcokrajowców	3,411	2,952	1,457	0,145

Z — test U Manna-Whitneya

Źródło: opracowanie własne.

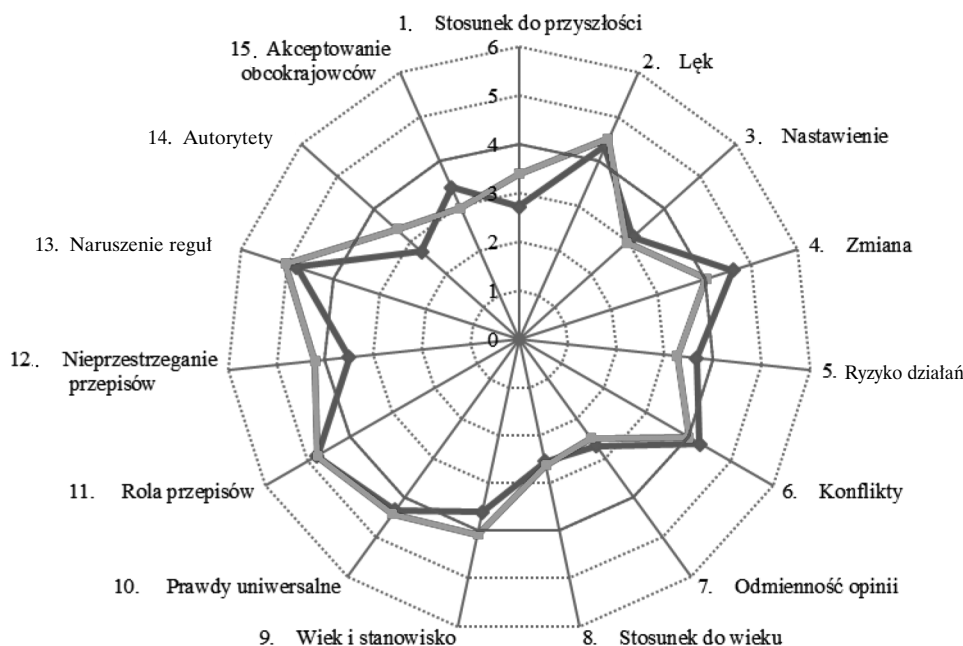
Analiza wskaźników nawiązujących do unikania niepewności jest podstawą sformułowania wniosku, że pracownicy organizacji ukraińskiej akceptowali wyższy poziom unikania niepewności niż pracownicy organizacji polskiej w takich przejawach, jak: „autorytety” ($p = 0,005$), „stosunek do przyszłości” ($p = 0,010$), „nieprzestrzeganie przepisów” ($p = 0,012$) oraz „wiek i stanowisko” ($p = 0,048$).

W przypadku pozostałych wskaźników wymiaru unikanie niepewności: „lęk”, „nastawienie”, „zmiana”, „ryzyko działań”, „konflikty”, „odmien-

dzeniem, że przyszłość jest zagrożeniem, a niespodzianki trzeba przewidzieć i przygotować się na nie. Preferowany jest starszy przeciętny wiek pracowników na wyższych stanowiskach (gerontokracja). Badani uznali, że ufać należy tylko ekspertom. Bardzo ważne są również przepisy, które gwarantują bezpieczeństwo. W przypadku ich nieprzestrzegania należy ukarać winnych.

Przeprowadzone badania w polskiej i ukraińskiej organizacji pokazują, że wskaźnik stopnia unikania niepewności na Ukrainie jest nieco wyż-

Rysunek 1. Różnice we wskaźnikach unikania niepewności w grupach pracowników polskich i ukraińskich



Źródło: opracowanie własne.

szy niż w Polsce. Należy zaznaczyć, że tylko w czterech z piętnastu kategorii różnice między badanymi grupami okazały się istotne ze statystycznego punktu widzenia.

Wnioski

Określenie typu kulturowego organizacji sprzyja zarządzaniu zgodnemu z kulturą. Należy podkreślić, że nawet jeśli w zagranicznych siedzibach firmy przejmuję się pomysły i politykę typową dla firmy macierzystej, to i tak pracownicy w dużym stopniu kierują się wartościami i przekonaniami dominującymi w ich własnej kulturze. Uznaje się, iż sytuacja, w której przekonania kulturowe pracowników są zgodne z wymaganiami formalnych rozwiązań organizacyjnych, jest dla nich komfortowa. Pracownicy mają wtedy poczucie kontroli nad własnymi zachowaniami organizacyjnymi, trafnie reagują na rozmaite informacje i zdarzenia, są w stanie przewidywać i planować swoje działania. Zdarza się jednak, że pracownicy organizacji zagranicznej nie zawsze akceptują wskazania zarządzających. Pojawiają się konflikty na linii zarządzający-zarządzani. Praktyki i metody zarządzania stosowane w jednym kraju nie muszą w pełni przynosić skutecznych i efektywnych rozwiązań

w innym. Dlatego też istotne jest wykorzystanie w zarządzaniu wiedzy dotyczącej kwestii kulturowych.

Organizacje o dużym stopniu unikania ryzyka powinny kierować się zasadą, że większość przedsięwzięć funkcjonuje lepiej, gdy zostaną rozwiązane wszystkie konflikty. Ważne jest, aby przełożony zawsze był gotów udzielić odpowiedzi na pytania podwładnych dotyczące pracy. W tym celu należy sporządzić dokładne opisy stanowisk pracy i pamiętać, że struktury organizacyjne powinny być tak tworzone, aby pracownik miał tylko jednego bezpośredniego przełożonego. Kultury organizacyjne o dużym stopniu unikania niepewności mogą wykazywać niechęć do niejednoznaczności i odczuwać potrzebę precyzji i sformalizowanych zasad postępowania. Również w odniesieniu do szkoleń unikanie niepewności dotyczy stopnia, w jakim uczestnicy dążą do ustrukturyzowania informacji oraz ograniczenia niejasności poprzez stosowanie generalnych zasad i poszukiwanie prawd absolutnych. Przedstawiciele kultur o niskim unikaniu niepewności bardziej otwarci są natomiast na innowacyjność. Reguły dotarcia do celu nie muszą być szczegółowo opisane, nie stanowią bowiem gwarancji bezpieczeństwa, tak jak w przypadku kultur o wysokim stopniu unikania niepewności. Analizując ten wymiar można odnieść się do kon-

cepcji dwóch modeli racjonalności E. Gellnera: racjonalności koherencyjnej i racjonalności instrumentalnej. Model racjonalności koherencyjnej (negatywnej) opiera się na zgodności postępowania z regułami, spoistości, pewnej powtarzalności, traktowaniu w analogiczny sposób podobnych przypadków. Racjonalność ta polega na unikaniu błędów i znajduje szczególne zastosowanie w sytuacjach płynnych, wieloaspektowych, kiedy każde rozwiązanie budzi wątpliwości i może być kwestionowane. Dlatego ważne są zobiektywizowane wzory myślenia i działania. W modelu racjonalności instrumentalnej przyjmuje się, że działający pod-

miot stosuje dostępne środki i wiedzę do osiągnięcia zbliżonego celu. Cechą konstytutywną racjonalności instrumentalnej jest optymalizacja działań, stała maksymalizacja funkcji dwóch zmiennych: nakładów i skutków, kosztów i zysków, co w efekcie prowadzi do innowacji. Ze zbioru działań dopuszczonych w danej sytuacji przez normy kulturowe w przypadku racjonalności instrumentalnej podmiot wybiera zachowania najbardziej jego zdaniem skuteczne, podczas gdy w przypadku racjonalności koherencyjnej — działania najbardziej dla niego korzystne (Gellner, 1985, s. 72).

Bibliografia/References

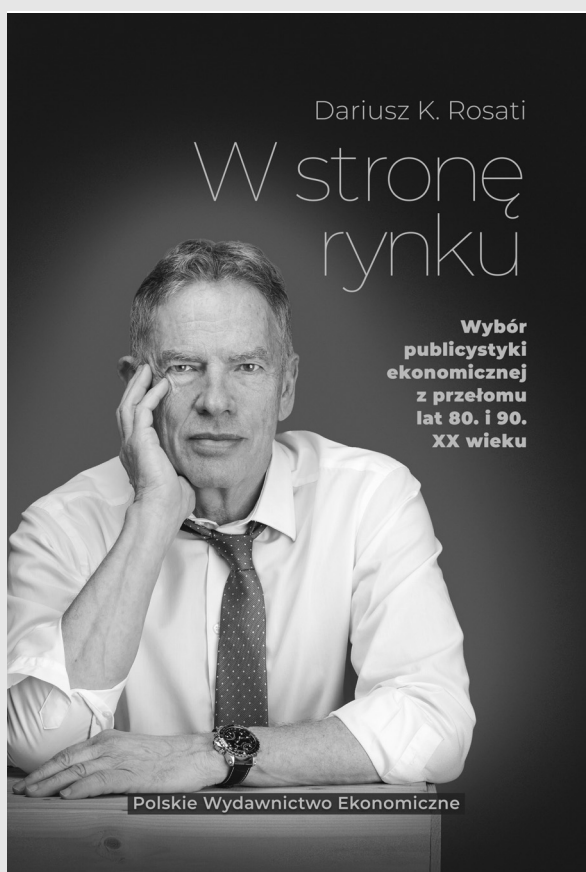
- Boski, P. (2009). *Kulturowe ramy zachowań społecznych*. Warszawa: PWN.
- De Silva Kanakarathne, M., Bray, J. i Robson, J. (2020). The influence of national culture and industry structure on grocery retail customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54(May). DOI: 10.1016/j.jretconser.2019.102013
- Ferris, G. R. i Wagner, J. A. (1985). Quality circles in the United States: a conceptual re-evaluation. *Journal of Applied Behavior Science*, 21, 155–167. <https://doi.org/10.1177/002188638502100208>
- Gellner, E. (2007). *Relativism and the Social Sciences*. Cambridge.
- Hofstede, G. i Hofstede, G. J. (2007). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE.
- Kamińska, J., Mrńska, O. i Płoszaj, A. (2008). Ukraina — zróżnicowania regionalne i polityka rozwoju regionalnego. W: G. Gorzelak i A. Tucholska (red.), *Historyczno-kulturowe uwarunkowania rozwoju Polska i Ukraina*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kłoskowska, A. (1991). Encyklopedia kultury polskiej XX wieku. W: A. Kłoskowska (red.), *Wiedza o kulturze*, (17–50). Wrocław.
- Kochanowicz, J. i Marody, M. (2003). *Towards Understanding the Polish Economic Culture, Convention of the Deutschen Gesellschaft für Politische Wissenschaft, Arbeitskreis Postsozialistische Gesellschaften*. Mainz.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Kostera, M., Kownacki, S. i Szumski, A. (1998). Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna. W: A. K. Koźmiński i W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Kuc, R. B. i Moczydłowska, J. M. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Lincoln, J. R., Hanada, R. i Olsen, J. (1981). Cultural orientations and individual reactions to organizations: a study of employees of Japanese armed forces. *Administrative Science Quarterly*, 26, 93–115. <https://doi.org/10.2307/2392603>
- Moczydłowska, J. M. i Kowalewski, K. (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*. Warszawa: Difin.
- Moczydłowska, J. M. i Wideliska, U. (2014). Cultural determinants of employee relationship management. *Journal of Intercultural Management*, 6(2), 19–26. <https://doi.org/10.2478/joim-2014-0021>
- Olszański, T. A. (2012). Problem językowy na Ukrainie. Próba nowego spojrzenia. *Prace Ośrodka Studiów Wschodnich*, 40.
- Prykarpatska, I. (2010). *Culture-specific differences in polite speech acts in Ukrainian and American English: wishes, greetings and complaints*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Riabczuk, M. (2004). *Dwie Ukrainy*. Wrocław: Kolegium Europy Wschodniej.
- Rozkwitalska, M. (2008). Kultury organizacyjne przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym. W: W. Polak, T. Noch (red.), *Problemy zarządzania we współczesnych organizacjach. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji.
- Savard, I. i Mizoguchi, R. (2019). Context or culture: what is the difference? *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 14, Issue 1, December. DOI: 10.1186/s41039-019-0112-5
- Sikorski, Cz. (1986). *Sztuka kierowania — szkice o kulturze organizacyjnej*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych.
- Sikorski, Cz. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Stańczyk, S. (2008). *Nurt kulturowy w zarządzaniu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Sułkowski, Ł. (2001). Systemy wartości organizacyjnych — wyniki międzynarodowych badań porównawczych. *Przegląd Organizacji*, (9), 21–26. <https://doi.org/10.33141/po.2001.09.05>
- Sułkowski, Ł. (2012). *Kulturowe procesy w zarządzaniu*. Warszawa: Difin.
- Szczepański, J. (1970). *Elementarne pojęcia socjologii*. Warszawa: PWN.
- Szydło, J. i Grześ-Bukłaho, J. (2020). Relations between National and Organisational Culture — Case Study. *Sustainability*, 12(4), 1–22. DOI: 10.3390/su-12041522
- Szydło, J. (2018). *Kulturowe ramy zarządzania*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Sophia.
- Torelli, C., Leslie, L. M. i Kim, S. (2020). Power and status across cultures. *Current Opinion in Psychology*, 33, June, 12–17. DOI: 10.1016/j.copsyc.2019.05.005
- Torelli, C. J. i Shavitt, S. (2010). Culture and Concepts of Power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(4), 703–723. DOI: 10.1037/a0019973
- Trompenaars, F. i Hampden-Turner, Ch. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: PWN.

Dr Joanna Szydło

Pracownik Katedry Zarządzania Ekonomii i Finansów na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej. Autorka licznych publikacji z zakresu kultury organizacyjnej, wartości oraz kulturowych aspektów zarządzania.

Dr Joanna Szydło

Phd, employee of the Department of Economics and Finance Management at the Faculty of Management Engineering at the Białystok University of Technology. Author of numerous publications in the field of organizational culture, values and cultural aspects of management.



Księgarnia internetowa
www.pwe.com.pl

PWE poleca

Impulsem do wydania niniejszego zbioru stała się 30. rocznica wdrożenia w Polsce wielkiego programu transformacji gospodarczej. Przełom polityczny, który dokonał się w naszym kraju w 1989 roku, umożliwił przebudowę gospodarki w kierunku systemu wolnorynkowego. Polska gospodarka definitywnie pożegnała się ze scentralizowanym socjalizmem i weszła na drogę kapitalistycznego rozwoju.

Książka zawiera wybór tekstów na temat pożądaných kierunków reformowania gospodarki i polityki makroekonomicznej, napisanych w latach 1986–1993 i opublikowanych w polskich czasopismach. Układ tekstów w książce jest chronologiczny, dzięki czemu wyraźnie widać ewolucję poglądów, jaka zachodziła w owym czasie w Polsce, przede wszystkim pod wpływem zmieniających się szybko uwarunkowań politycznych. Będąc uczestnikiem i obserwatorem tamtych wydarzeń, przedstawiam Czytelnikom moje ówczesne oceny i poglądy. Oczywiście, gdy dziś czyta się teksty z tamtego okresu, niektóre z nich można uznać za niedojrzałe, idealistyczne, niekiedy naiwne. Ale pokazują one, jak silnie ugruntowane były już wówczas proreformatorskie przekonania, a zarazem jaką rolę w procesie reform odgrywały ówczesne uwarunkowania zewnętrzne i ograniczenia polityczne.

Będąc zwolennikiem radykalnych i kompleksowych reform prorynkowych, cieszę się, że Polska od początku poszła tą właściwą drogą. Niezależnie od błędów i zaniechań, które popełniono w procesie transformacji, przełomowe reformy dokonane w tamtym czasie stały się fundamentem szybkiego rozwoju naszego kraju w następnych latach.

Dariusz Rosati