

Łukasz Sułkowski

Systemy wartości organizacyjnych – wyniki międzynarodowych badań porównawczych

W artykule prezentowane są wyniki porównawczych badań systemów wartości organizacyjnych w pięciu krajach: Polsce, Rosji, na Ukrainie, w Niemczech oraz Stanach Zjednoczonych. W pierwszej kolejności uzasadniony został wybór badanych wymiarów wartości organizacyjnych. Następnie przedstawiona została metodologia oraz zaprezentowano pokrótce wyniki badań i ich interpretację.

Badania systemów wartości w organizacjach wiążą się z poszukiwaniem determinant kulturowych zarządzania. Przyświeca im założenie, że kultury społeczeństw są zróżnicowane, co przekłada się na zróżnicowanie kultur organizacyjnych. Dlatego nie ma w pełni uniwersalnych zasad, metod czy reguł zarządzania. Skuteczność narzędzi zarządzania jest zależna od kultury organizacyjnej, która z kolei stanowi odbicie kultury całego społeczeństwa.

Przedstawione poniżej badania skupiają się na systemach wartości, ponieważ wartości stanowią jądro kultury organizacyjnej. Pozostaje pytanie: jakie są owe elementarne wymiary wartości? Spośród wielu wymiarów wartości wyróżnionych zostało kilka, które przewijają się w wielu koncepcjach i badaniach wpływu kultury na organizacje, np. G. Hofstede, A.A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, R.D. Lewisa. Wszystkie badane wartości w istotny sposób różnicują kultury organizacyjne. Zbudowany model kultury organizacyjnej zawiera możliwie najmniejszą liczbę ważniejszych wartości różnicujących (wymiarów). Oczywiście możliwe są typologie innych wymiarów, ich mniejszej lub większej liczby. Niektóre z zakładanych przez inne koncepcje wymiarów wartości nie znalazły się w ogóle w tym modelu. Uznano, że nie dotyczą one poziomu kulturowego lub mają wtórny charakter. Wyodrębnione tutaj wymiary, uznane zostały za pierwotne, można z nich wyprowadzić wymiary wtórne, które znalazły się w innych koncepcjach i badaniach. Wymiary wtórne można najczęściej wyprowadzić z pierwotnych na drodze analizy zawartości semantycznej. Wymiary pierwotne z definicji zawierają także wymiary wtórne. Do wymiarów pierwotnych należą: hierarchiczność – równość, indywidualizm – wspólnotowość oraz tolerancja niepewności.

Hierarchiczność wiąże się z przekonaniem, że ludzie różnią się między sobą, a organizacja odzwierciedla to zróżnicowanie. Kładzie się nacisk na budowanie autorytetu władzy oraz na dyscyplinę. W organizacji powinno występować wiele szczebli kierowania, znaczące powinno być zróżnicowanie w uprawnieniach, przywilejach i korzyściach różnych grup pracowników. Hierarchiczność przejawia się następującymi postawami w organizacji: ● akceptacją silnego zróżnicowania pracowników, ● preferencją dla myśle-

nia elitarystycznego, ● akcentowaniem znaczenia porządku, który tworzy struktura władzy w organizacji.

Równość wiąże się z przekonaniem, że ludziom przysługują podobne uprawnienia i organizacja stanowi odbicie tej równości. Organizacja powinna posiadać płaską strukturę oraz maksymalnie ograniczać liczbę szczebli kierowania. Nie powinno występować znaczące zróżnicowanie uprawnień, przywilejów i korzyści wśród pracowników. Równość przejawia się następującymi postawami w organizacjach: ● akcentowaniem podobieństw między pracownikami, ● preferencją dla myślenia egalitarnego, ● orientacją na spontaniczność i elastyczność działań.

Wymiar H-R jest pierwotny w stosunku do innego definiowanego jako autorytaryzm – demokratyczność (partycypacja). Autorytaryzm to dążenie do jednoso-bowego, niekwestionowanego sposobu podejmowania decyzji w organizacji. Demokratyczność oznacza dążenie w kierunku grupowego (w pełni partycypacyjnego) podejmowania decyzji w organizacji. Wymiar H-R jest również pierwotny w stosunku do wymiaru centralizacji¹⁾. W koncepcji G. Hofstede wymiarowi H-R odpowiada dystans w stosunkach władzy. Duży dystans to orientacja hierarchiczna, zaś mały – równościowa²⁾.

Wymiar hierarchiczności może być identyfikowany za pomocą następujących wskaźników metodologicznych³⁾:

- Struktura organizacyjna powinna być stroma.
- Nierówności między stanowiskami w organizacji są niezbędne.
- W organizacji powinny występować duże rozpiętości w płacach.
- W organizacji potrzebny jest autorytarny styl kierowania.
- W organizacji potrzebna jest centralizacja.
- Hierarchia w organizacjach odzwierciedla bardzo istotne różnice indywidualne między pracownikami znajdującymi się na niższych i wyższych pozycjach organizacyjnych. Pracownicy znajdujący się na niższych pozycjach organizacyjnych mają zwykle mniejsze zdolności i umiejętności od pracowników na wyższych szczeblach.
- Hierarchia powinna być stabilna.
- W organizacji podwładni są zależni od przełożonych.
- W organizacji wyższym szczeblom powinny przysługiwać przywileje.
- W organizacji dominują koncepcje podkreślające znaczenie przełożonych i procesu kierowania pracownikami.

Przeciwstawny hierarchiczności jest wymiar równości, który może być opisywany za pomocą następujących wskaźników metodologicznych:



- Struktura organizacyjna powinna być płaska.
- W organizacji trzeba dążyć do równości między stanowiskami.
- W organizacji powinno się ograniczyć rozpiętości w płacach.
- W organizacji potrzebny jest partycypacyjny styl kierowania.
- W organizacji potrzebna jest decentralizacja.
- Hierarchia w organizacjach wiąże się z odgrywaniem różnych ról ustalanych ze względów pragmatycznych.
- Hierarchia organizacyjna powinna być elastyczna i ulegać zmianom.
- Przełożeni i podwładni znajdują się we wzajemnej zależności.
- W organizacji wszyscy powinni mieć równe prawa.
- W organizacji dominują koncepcje podkreślające znaczenie pracowników i ich zaangażowania i partycypacji w procesie kierowania.

Indywidualizm to stawianie wartości jednostki wyżej od dobra grupy społecznej. Wiąże się z przekonaniem, że podstawowe jest dobro indywidualne. Dlatego organizacja powinna skupiać się na motywacjach i kompetencjach jednostek, a nie zespołów. Realizacja dobra indywidualnego może w konsekwencji prowadzić do sukcesu organizacji. Indywidualizm łączy się z wolnością jednostek. Prowadzi do preferencji dla postaw rywalizacyjnych oraz zachowań nonkonformistycznych. Organizacja postrzegana jest jako zbiór jednostek posiadających różne interesy. Indywidualizm przejawia się: ● stawianiem wolności jednostki jako wartości nadrzędnej, ● akceptacją dążeń jednostek do niezależności, ● preferencją dla dobra jednostek, ● orientacją rywalizacyjną w organizacjach, ● tworzeniem kultu jednostek (samotnych bohaterów albo przywódców charyzmatycznych).

Wspólnotowość (inaczej kolektywizm) to przekonanie, że dobro grupy społecznej jest ważniejsze od dobra indywidualnego. W organizacji przejawia się orientacją na realizację celów grupowych, nawet wbrew interesom jednostek. Preferowanymi postawami są konformizm i współpraca. Podkreśla się wartość solidarności grupowej. Organizacja postrzegana jest jako grupa społeczna i zespół. Sukces zapewnia organizacji współpraca i jedność. Motywowanie powinno być przede wszystkim zespołu, a dopiero w drugiej kolejności jednostki. Wspólnotowość przejawia się: ● uznawaniem dobra wspólnego jako wartości nadrzędnej, ● podkreślanie znaczenia współpracy w grupie społecznej, ● akcentowaniem znaczenia wspólnoty, ● orientacją na współpracę i jedność w organizacjach, ● tworzeniem kultu pracy grupowej.

Wspólnotowość pozostaje w związku z familiaryzmem⁴. Familiaryzm oznacza siłę związku jednostki z rodziną w sferze organizacyjnej. Wysoki poziom familiaryzmu sprzyja rozwojowi rodzinnych podmiotów, a może rodzić problemy przy tworzeniu organizacji zarządzanych w systemie menedżerskim. Niski familiaryzm przyczynia się do powstawania większych, biurokratycznych organizacji ograniczając w biznesie znaczenie firm rodzinnych.

Wymiar indywidualizmu w organizacji może być wyznaczany następującymi wskaźnikami metodologicznymi⁵:

- Interes jednostki jest ważniejszy od interesu organizacji.

■ Organizacja to zbiór jednostek mających różne interesy.

■ W organizacji niezbędna jest rywalizacja między pracownikami.

■ Organizacja opiera się na wybitnych jednostkach.

■ Interesy organizacji i jednostek są rozbieżne.

■ Organizacja funkcjonuje dzięki wolności jednostek.

■ W organizacji trzeba mieć własne zdanie i je wyrażać.

■ Konflikty mogą przyczynić się do rozwoju organizacji.

■ Idealne relacje międzyludzkie w organizacji różnią się od relacji w rodzinie, gdyż opierają się na kontrakcie gwarantującym obopólne korzyści.

■ W organizacji potrzebny jest ścisły rozdział życia zawodowego i prywatnego pracowników.

Wymiar wspólnotowości jest przeciwny indywidualizmowi i można go badać za pomocą następujących wskaźników:

■ Interes organizacji jest ważniejszy od interesu jednostki.

■ Organizacja to grupa współdziałających ludzi.

■ W organizacji niezbędna jest współpraca między ludźmi.

■ Organizacja opiera się na zespołach.

■ Interesy organizacji i ich pracowników są wspólne.

■ Organizacja funkcjonuje dzięki solidarności grupowej.

■ W organizacji należy dostosowywać się do zdania ogółu.

■ W organizacji trzeba dążyć do harmonii i unikać konfliktów.

■ Idealne relacje międzyludzkie w organizacji powinny przypominać rodzinę.

■ W organizacji splata się życie prywatne i zawodowe pracowników.

Wysoka tolerancja niepewności wiąże się z gotowością do działania w sytuacji deficytu informacji. W organizacji wysoka tolerancja niepewności oznacza skłonność do podejmowania ryzyka oraz orientację na zmianę⁶. Organizacje odznaczające się wysoką tolerancją niepewności nie dążą do utrzymania *status quo*, lecz są gotowe do zmian⁷. Zazwyczaj łatwiej przystosowują się do zmian w otoczeniu, są elastyczne. Tworzone warianty działań i scenariusze mają raczej charakter indeterministyczny. Zakładany jest deficyt informacji i wielowariantowość. Gwałtowne zmiany traktowane są jak szansa. Większa waga przywiązywana jest do otwartości organizacji niż jej stabilności. Wysoka tolerancja niepewności oznacza: ● orientację na zmianę w organizacji, ● akceptację działań w warunkach deficytu informacji, ● model wielowariantowej „gry” w podejmowaniu decyzji.

Niska tolerancja niepewności łączy się z dążeniem do redukcji niepewności, działania w warunkach małego ryzyka⁸. Wiąże się z orientacją na utrzymanie *status quo* oraz z podkreślanie stabilizacyjnej roli organizacji. Tworzone warianty działań i scenariusze mają charakter deterministyczny. Zakładane jest unikanie ryzyka, maksymalne ograniczanie deficytu informacji i planowanie jednowariantowe. Zmiany traktowane są przede wszystkim jako zagrożenie. Niska tolerancja niepewności oznacza: ● orientację na utrzymanie *status quo* w organizacji, ● dążenie do działania w warunkach pełnej informacji, ● przyjęcie jednowariantowego „planistycznego” modelu podejmowania decyzji.

Wymiar wysokiej tolerancji niepewności można przedstawić w postaci następujących wskaźników⁹⁾:

- Pracownikom trzeba zapewniać wyzwania w pracy.
- Pracowników motywują przede wszystkim osiągnięcia i uznanie.
- Niepewność jest nieodłącznym elementem życia organizacyjnego.
- Organizacja powinna dopuszczać wiele wariantów działań.
- Szybkie zmiany są szansą dla organizacji.
- Rzeczywistości organizacyjnej nie da się ująć w ścisłe reguły, dlatego trzeba ograniczać liczbę reguł organizacyjnych.

Wymiar niskiej tolerancji niepewności można przedstawić w postaci następujących wskaźników:

- Pracownikom trzeba zapewnić wysoką stabilność w pracy.
- Pracowników motywuje przede wszystkim bezpieczeństwo i organizacyjne *status quo*.
- Rozwój organizacji jest możliwy tylko w warunkach zredukowanej niepewności.
- Organizacja powinna działać zgodnie z jednym planem.
- Szybkie zmiany są zagrożeniem dla organizacji.
- Rzeczywistość organizacyjną trzeba porządkować przy pomocy ogólnych i szczegółowych reguł organizacyjnych.

Przedstawione pierwotne wymiary mogą zawierać w sobie inne wartości (np. formalizm lub ceremonialność kultury¹⁰⁾), zaś niektóre wymiary mogą pomijać.

W projekcie GLOBE R. Hausa znalazło się np. dziewięć wymiarów kultury wywierających wpływ na przywództwo w organizacjach. Celem tego projektu jest stworzenie międzykulturowej teorii przywództwa, a wśród badanych przez autorów wymiarów kulturowych znalazły się wartości zbliżone do opisywanych i badanych w tej publikacji. Są to: kolektywizm *versus* indywidualizm, dystans władzy (odpowiada wymiarowi hierarchiczność), unikanie niepewności *versus* tolerancja niepewności. Pozostałe wymiary kulturowe badane w projekcie GLOBE mają prawdopodobnie charakter wtórny w stosunku do trzech założonych wymiarów pierwotnych. Są to następujące wymiary: orientacja na osiągnięcia – wtórna w stosunku do indywidualizmu, równouprawnienie płci – związane prawdopodobnie z równością, orientacja na przyszłość *versus* teraźniejszość – skorelowana prawdopodobnie z tolerancją dla niepewności, wspólnotowość rodzinna – to szczególny przypadek wymiaru wspólnotowości, asertywność – powiązana z indywidualizmem i hierarchicznością oraz orientacja humanistyczna *versus* bezosobowa skorelowana z równością.

W modelu i badaniach A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera¹¹⁾ (projekt przeprowadzony w Center for International Business Studies w Amstelveen w Holandii) wyróżnionych zostało siedem elementarnych wymiarów wartości. Dwa z nich, tzn. indywidualizm – kolektywizm oraz równość – hierarchia pokrywają się z wymiarami przedstawionymi w tej pracy. Jeden wymiar – wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność odnosi się raczej do poziomu czysto indywidualnych orientacji (charakterystycznych jedynie dla jednostek) i nie można ich przenosić na poziom grup społecznych ani kultur. Wymiar analiza – synteza odnosi się raczej do sposobów myślenia i w zwią-

ku z tym również wiąże się z poziomem indywidualnym. Wymiarem kulturowym jest synchronizacja – następstwo, lecz odnosi się w większej mierze do kontekstu kultury niż kultury organizacyjnej. Pozostałe wymiary mają prawdopodobnie charakter wtórny i korelują z wymiarami pierwotnymi. Wymiar uniwersalizm – partykularyzm koreluje prawdopodobnie z tolerancją niepewności (choć nie wszystkie wyniki badań empirycznych potwierdzają tę korelację – np. wyniki Stanów Zjednoczonych). Uniwersalizm wiązałby się z niższą tolerancją niepewności. Wymiar osiągnięcie stanowiska – otrzymywanie stanowiska koreluje z wymiarem równość – hierarchiczność.

Projekt badawczy G. Hofstede¹²⁾ doprowadził do wyodrębnienia czterech wymiarów kultury: hierarchiczność – równość, indywidualizm – kolektywizm, unikanie niepewności oraz męskość – kobiecość. Trzy pierwsze wymiary znajdują się, w nieco innej postaci, w modelu kultury organizacyjnej przedstawionym w tej pracy. Męskość – kobiecość wydaje się być wymiarem nie do końca jasnym i w różny sposób definiowanym (inaczej jest definiowany w projekcie GLOBE). Wymiar ten jest wtórny, ponieważ koreluje z wymiarem hierarchiczność – równość.

Mozna oczywiście dyskutować, czy przedstawiony tutaj model kultury organizacyjnej obejmuje wszystkie najważniejsze wymiary kultury, niemniej łącznie wybrane trzy wymiary stanowią dobrą podstawę do tworzenia zróżnicowanych typów kultur organizacyjnych.

Badanie mające na celu znalezienie częściej spotykanych w danym społeczeństwie konfiguracji kultur organizacyjnych przeprowadzane było przez autora tej publikacji i zespół ankietatorów oraz koderów od stycznia 2000 do maja 2001 r. Badaniem objęto 1312 pracowników w pięciu krajach. W wyniku badań miały powstać profile wartości organizacyjnych występujące częściej w poszczególnych krajach.

Badanie ankietowe zostały podzielone na dwa etapy:

I etap – przygotowanie i weryfikacja narzędzia badawczego

Narzędzie badawcze stanowiła ankieta nazwana kwestionariuszem W, która służyła do rozpoznania orientacji kulturowej zgodnej z trójwymiarową typologią (hierarchiczność – równość, indywidualizm – wspólnotowość, wysoka tolerancja niepewności – niska tolerancja niepewności). Kwestionariusz przeznaczony był dla jednostek, lecz poszukiwane i interpretowane były wartości średnie poszczególnych wymiarów dla grup reprezentatywnych (narodowych, regionalnych i wiekowych). Na podstawie trójwymiarowego modelu kultury organizacyjnej oraz wskaźników przygotowano stwierdzenia do ankiety. Zostały one następnie uporządkowane i zweryfikowane przez 5 kompetentnych sędziów. Wszystkie określenia, które nie zostały przez sędziów przyporządkowane do tego samego wymiaru kulturowego, zostały odrzucone. Następnie przeprowadzono pilotażowe badanie na próbie 100 jednostek. Wszystkie określenia, które okazały się nie różnicujące bądź rodziły pytania i niejednoznaczne interpretacje respondentów zostały odrzucone z ostatecznej wersji kwestionariusza.

W ten sposób powstała polskojęzyczna wersja kwestionariusza. Wersje do badań międzykulturowych w językach: angielskim, niemieckim i rosyjskim zo-

stały przygotowane drogą tłumaczeń zwrotnych, co częściowo redukuje możliwy błąd etnocentryzmu przy konstrukcji tego kwestionariusza.

II etap – badania międzykulturowe

Przeprowadzono badania w 5 krajach, które reprezentują bardzo zróżnicowane spektrum kulturowe. Minimalna próba liczyła 97 jednostek, maksymalna 882 jednostki. Próba badanych jednostek, którą stanowią w znacznej większości pracujący studenci kierunków ekonomicznych, jest dość homogeniczna pod względem wykształcenia, wieku i rodzaju pracy – stanowiska specjalistów i kierowników niższego szczebla. Jednocześnie są to osoby zatrudnione w różnych przedsiębiorstwach, co likwiduje możliwość badania kultur kilku niereprezentatywnych organizacji zamiast kultur wielu organizacji w jednym społeczeństwie. Charakterystyka próby badawczej przedstawiona została w poniższej tabeli.

Tab. 1. Charakterystyka próby badawczej

Kategoria	Typy	Liczba jednostek
Płeć	Kobiety	710
	Mężczyźni	602
Kraj	Polska	882
	Ukraina	133
	Niemcy	97
	Rosja	101
	USA	99
Wiek – średnia	26 lat	

Źródło: opracowanie własne.

Metodologia ankiety zakładała badanie 6 wartości, które zostały opisane za pomocą wskaźników, a następnie przełożone na pytania ankietowe dla respondentów. Przy agregacji danych wskaźniki poszczególnych wymiarów były sumowane i przekładane na wartość procentową (zob. tabela 2.). Poszukiwane były współczynniki korelacji liniowej między poszczególnymi wymiarami. W przyszłości oprócz korelacji liniowej celowe byłoby badanie innych zależności za pomocą regresji wielorakiej i ewentualne zbudowanie modelu statystycznego (jeśli to będzie możliwe).

Zaskakującą konstatacją są dość duże różnice w systemach wartości organizacyjnych badanych społeczeństw. Profile wartości organizacyjnych badanych krajów są zróżnicowane. Dokonując porangowania badanych wymiarów można uzyskać profile typowych wartości organizacyjnych przedstawione w tabeli 3.

Najsilniejsze podobieństwa wykazują wzory wartości organizacyjnych Rosji i Ukrainy. Jest to dość wysoki poziom hierarchiczności, średni poziom wspólnotowości oraz dość niska tolerancja niepewności. Organizacje rosyjskie i ukraińskie są dość hierarchiczne. Bardzo silny jest autorytet władzy. Zdecydowanie dominują autorytarne – despotyczne i paternalistyczne style kierowania. Kierownicy sami stanowią reguły działalności. Wiąże się to z przekonaniem, że mię-

dzy ludźmi występuje zróżnicowanie, które znajduje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej. Podwładni powinni zależeć od przełożonych. Dość silny jest autorytet władzy. Preferowane są autokratyczne style kierowania mimo silnego wpływu interesów zespołowych na decyzje. Duże jest zapotrzebowanie na charyzmę w kierowaniu. Cienieni i darzeni zaufaniem są przywódcy, którzy wymagają posłuszeństwa od podwładnych. W związku z tym podwładni oczekują od przełożonych instrukcji i dyrektyw. Władza zdaje się często stawiać ponad regułami organizacyjnymi lub kształtuje ona te reguły dostosowując je bezpośrednio do swoich potrzeb. Kierownicy na ogół niechętnie posługują się stylami partycypacyjnymi – aktywizującymi różne grupy pracowników, preferując samodzielne decyzje. Organizacje są scentralizowane. Akceptowane są oznaki statusu i prestiżu. Ludzie postrzegają i przyjmują za oczywiste, że władza wiąże się z bogactwem i prestiżem. O posiadaniu władzy decydują charyzma, koneksje i bogactwo. Dość silny jest formalizm, który jednak przejawia się raczej formalizacją ról organizacyjnych niż formalizacją reguł. Częstsze są formalistyczne wzory okazywania szacunku władzy i podtrzymywania autorytetu. Owe wzory przybierają często ceremonialną postać. Stosunki międzyludzkie w organizacji są częściej oficjalne i formalne. Nie ma natomiast dążenia do formalizacji wszystkich aspektów życia organizacyjnego przez tworzenie rozbudowanych reguł i procedur organizacyjnych. Struktura organizacyjna jest drabiną, jednak mobilność w organizacji jest znacznie ograniczona.

Kultura organizacyjna charakterystyczna dla Stanów Zjednoczonych wykazuje najwyższy z badanej grupy stopień orientacji równościowej, natomiast organizacje niemieckie są silnie hierarchiczne.

Polskie organizacje zdają się częściej iść w kierunku orientacji wspólnotowej. W polskich organizacjach stosunek do władzy w organizacji wydaje się być ambiwalentny. Z jednej strony jest to szacunek dla silnego autorytetu, ale z drugiej strony nieufność, dystans, czasem elementy krytyki, a nawet biernego oporu. Polski autorytaryzm wiąże się z podporządkowaniem oraz unikaniem wyrażania sprzeciwu wobec opinii przełożonych. Dość silny jest formalizm, który jednak przejawia się raczej formalizacją ról organizacyjnych niż reguł. Częstsze są formalistyczne wzory okazywania szacunku władzy i podtrzymywania autorytetu. Owe wzory przybierają często ceremonialną postać. Stosunki międzyludzkie w organizacji cechują dwie postacie ceremonialności: oficjalny formalizm i ceremonialna wylewność. Oficjalny formalizm dominuje podczas pierwszych spotkań i jest związany z okazywaniem szacunku w stosunkach hierarchicznych, przejawia się to chociażby „tytułomanią”. Ceremonialna wylewność jest związana z okazywaniem emocjonalnej zażyłości w sytuacjach publicznych. W polskiej kulturze organizacyjnej nie ma dążenia do formalizacji wszystkich aspektów życia organizacyjnego przez tworzenie rozbudowanych reguł i procedur organizacyjnych. Społeczne podziały statusowe i klasowe nie są znaczące.

Kultura organizacyjna Stanów Zjednoczonych jest wybitnie indywidualistyczna, zaś kultura organizacyjna w Niemczech dość silnie indywidualistyczna. Kultura organizacyjna Rosji i Ukrainy wykazuje umiarkowany poziom wspólnotowości; kultura Polski zaś

Tab. 2. Wskaźniki wartości dla pięciu krajów

(Całkowity – określa procent zsumowanych odpowiedzi dla odpowiedniego wymiaru, Różnica – określa różnicę w stosunku do średniej, Suma – określa sumę różnic dla wymiarów znajdujących się na przeciwnym krańcu kontinuum).

Wartość	Hierarchiczność	Równość	Indywidualizm	Orientacja wspólnotowa	Wysoka tolerancja niepewności	Niska tolerancja niepewności
Rosja						
Całkowity	61%	58%	50%	56%	44%	58%
Różnica	+14	+5	+8	-3	-6	+4
Suma	+9		+11			+10
Ukraina						
Całkowity	49%	51%	44%	59%	51%	55%
Różnica	+2	-2	+2	0	+1	+1
Suma	+4		+2		0	0
Niemcy						
Całkowity	50%	43%	58%	60%	61%	56%
Różnica	+3	-10	+16	+1	+11	+2
Suma	+13		+15		+9	
USA						
Całkowity	37%	58%	57%	45%	64%	42%
Różnica	-10	+5	+15	-14	+14	-12
Suma		+15	+29		+26	
Polska						
Całkowity	38%	53%	33%	63%	57%	48%
Różnica	-9	0	-9	+4	+7	-6
Suma		+9		+13	+13	
Średnia	47%	53%	42%	59%	50%	54%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Zestawienie wyników porównawczych badań międzykulturowych

(skala ma charakter porządkowy)

Skala wartości wymiaru					
Hierarchiczność	Niemcy	Rosja Ukraina	Polska	USA	Równość
Indywidualizm	USA	Niemcy	Rosja Ukraina	Polska	Wspólnotowość
Wysoka tolerancja niepewności	USA	Polska Niemcy	Ukraina	Rosja	Niska tolerancja niepewności

Źródło: opracowanie własne.

odznacza się dość wysoką wspólnotowością. Wspólnotowość w sferze kultury organizacyjnej wiąże się z dążeniem pracowników przede wszystkim do dobra organizacji lub innej grupy społecznej. Pracownicy silnie identyfikują się z grupą – tożsamość grupowa przeważa nad indywidualną (myślą w kategoriach „my”). Preferowane są postawy konformistyczne. Występuje tendencja do unikania konfliktów w grupie i silny jest nacisk na jedność i solidarność grupy pracowniczej. Przeważa nastawienie na relacje międzyludzkie nad orientacją na łatwość i szybkość transakcji gospodarczych. Związki między pracodawcą a pracownikami mają charakter emocjonalny i mogą przypominać relacje rodzinne. Zarządzanie odnosi się raczej do grup

społecznych niż jednostek. Obszary motywowania, zatrudniania i awansu wiążą się z przynależnością grupową jednostek. Rozwój organizacji jest możliwy dzięki współpracy w grupie. Osiągnięcia mają również charakter grupowy. W organizacji spleta się życie prywatne i zawodowe pracowników. Polska kultura organizacyjna wykazuje, zgodnie z wynikami tego badania porównawczego, najwyższy wskaźnik wspólnotowości spośród badanych krajów. Często w organizacjach polskich wspólnotowość przejawia się utożsamianiem pracowników z określoną grupą wewnątrz organizacji niż z całą organizacją. Powstają silne subkultury i kontrkultury stanowiące odzwierciedlenie konfliktów między różnymi grupami interesu. Wiąże się



to z rozpowszechnionymi postawami kolektywnej solidarności, która prowadzi do wzmocnienia siły związków zawodowych. Wspólnotowość wiąże się również z przekonaniem pracowników, że motywacje indywidualne w organizacjach prowadzą jedynie do wygrywania prywatnych interesów. Zarządzanie przejawia się często wywieraniem wpływu na decyzje i interesy zespołowe. Częściej relacje międzyludzkie biorą górę w organizacji nad osiągnięciem ekonomicznych i rynkowych celów. W organizacjach powstają silne grupy interesu. Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu mogą być uzależniane od przynależności grupowej pracowników. Wzmacnia to znaczenie powiązań personalnych w organizacjach. Może być przyczyną klikowości. W wielu organizacjach bierze górę familiaryzm mogący prowadzić do nepotyzmu. Wynika to prawdopodobnie z kulturowego znaczenia rodziny, która podporządkowuje jednostki. Przejawem wspólnotowości jest także dążenie do unikania konfliktów i prezentowania na zewnątrz pozorowanej jednomyślności („nie należy pracować brudno poza domem”). Wspólnotowość wiąże się z nastawieniem propartnerskim, przed przystąpieniem do współpracy ważne jest zdobycie wzajemnego personalnego zaufania partnerów. W polskich organizacjach często nie przyjmują się indywidualistyczne techniki zarządzania. Skuteczność technik MBO czy indywidualnego premiowania może być ograniczana przez interesy grupowe czy związki personalne, np. kierownicy pod wpływem nacisków członków zespołów nie będą różnicować premii w zależności od wydajności pracy. Wiele pracowników nie stawia sobie najwyższych celów finansowych i sukcesu zawodowego, lecz za najważniejsze uznaje wartości rodzinne oraz prestiż społeczny. Życie zawodowe silnie zalega się z życiem prywatnym. Życie prywatne jest często zdominowane przez grupę. Opinia jednostki silnie zależy od grupy interesu, do której pracownicy należą („punkt widzenia zależy od punktu siedzenia”). Ideologie solidarności społecznej często przeważają nad ideologiami wolności jednostek. Pracownicy mają przekonanie, że państwo powinno im gwarantować „godziwe” warunki pracy. Wspólnotowość wpływa również na przysłowiową polską gościnność, która znajduje swoje przejawy również w kulturze organizacyjnej.

W organizacjach ukraińskich, a przede wszystkim w rosyjskich dąży się do redukcji niepewności w działaniach. Przejawia się to postawami konserwatywnymi, opieraniem się zmianom organizacyjnym. Zmiany kojarzone są z zagrożeniem i wyraźna jest tendencja do ich unikania. Silna jest tendencja do maksymalnego ograniczania ryzyka i niepodjęcia działań w warunkach niepewności. Wyraźna jest orientacja operacyjna, brak patrzenia w dłuższej perspektywie. Rozwój organizacji wiąże się z koncentracją na rdzeniu działalności i ścisłej koncentracji na jednej dziedzinie działalności, w której organizacja jest kompetentna.

Organizacje polskie oraz w mniejszym stopniu niemieckie odznaczają się ponadprzeciętnym poziomem tolerancji niepewności. Pracownicy uznają niepewność oraz zmiany w otoczeniu zarówno za źródło zagrożeń, jak i szans. Tolerowany jest coraz wyższy poziom ryzyka w życiu organizacyjnym. Liczba reguł i procedur organizacyjnych jest ograniczona, ponieważ panuje przekonanie, że i tak nie uchwycą one złożoności zy-

cia organizacyjnego. W wielu „młodych” organizacjach cenione są wzory gwałtownego wzrostu opartego na zmianach. Wzorcowy rozwój organizacji wiąże się z możliwościami szybkiej dywersyfikacji działalności i w kierunku rozwijających się sektorów. Organizacje wykazują zwykle orientację na działania operacyjne lub tworzą indeterministyczne strategie. W sferze zarządzania zasobami ludzkimi wzrasta rola motywatorów sprzyjających wzmocnieniu tolerancji niepewności, np. systemów premii motywacyjnych i prowizji. A. Murdoch uważa, że generalnie w kulturze polskiej tolerowana jest cykliczna i ciągła zmiana, co wynika prawdopodobnie z chłopskich korzeni społeczeństwa i silnych związków z naturą¹³⁾.

Z kolei pracownicy organizacji amerykańskich deklarują zdecydowanie najwyższą tolerancję niepewności w badanej próbie.

Porównawcze badania międzykulturowe wartości organizacyjnych mogą mieć doniosłe skutki praktyczne. Kultura organizacyjna wywiera wpływ na efektywność różnych metod zarządzania organizacjami, np. w jednych organizacjach i społeczeństwach skuteczniejsze mogą być partycypacyjne, w innych zaś autokratyczne style kierowania. Dlatego potrzebne jest poznawanie wartości organizacyjnych charakterystycznych dla społeczeństw. Problemem pozostaje jednak dobór wymiarów wartości oraz metoda ich badania. W przedstawionym powyżej badaniu udało się dotrzeć jedynie do deklarowanych przez pracowników wartości, a co z wartościami ukrytymi czy nieuświadomianymi? Wiele znaków zapytania wskazuje, że ten kierunek badań będzie się szybko rozwijał, zwłaszcza w warunkach globalizacji prowadzącej do dyfuzji kulturowej.

Łukasz Sułkowski

PRZYPISY

- ¹⁾ Porównaj: R. HARRISON, *Understanding Your Organization Charakter*, „Harvard Business Review”, May–June 1972.
- ²⁾ G. HOFSTEDE, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- ³⁾ Porównaj: G. HOFSTEDE, op. cit., s. 78.
- ⁴⁾ F. FUKUYAMA, *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- ⁵⁾ Porównaj: G. HOFSTEDE, op. cit., s. 127.
- ⁶⁾ Porównaj: C. SIKORSKI, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990.
- ⁷⁾ Przeciwwstawienia zmiany i *status quo* w organizacji nie obala kształtujące się podejście „dynamicznej stabilności” próbujące osłabiać destrukcyjne skutki gwałtownych zmian wewnętrznych przez wzmocnienie poczucia stabilności pracowników – E. Abrahamson.
- ⁸⁾ Porównaj: Z. JASIŃSKI, *Czynniki warunkujące gotowość pracowników do zmian w organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przełomu wieków*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 104–107.
- ⁹⁾ Porównaj: G. HOFSTEDE, op. cit., s. 197.
- ¹⁰⁾ R.R. GESTELAND, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- ¹¹⁾ Ch. HAMPDEN-TURNER i A. TROMPENAARS, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- ¹²⁾ G. HOFSTEDE, op. cit.
- ¹³⁾ A. MURDOCH, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.

Autor – dr, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.