

# Streszczenie rozprawy doktorskiej

Joanna Szydło

## **Kultura narodowa a kultura organizacyjna. Metodologiczne aspekty badania kultur organizacyjnych**

**Słowa kluczowe:** *kultura organizacyjna, kultura narodowa polska, kultura narodowa ukraińska, case study, zarządzanie przez kulturę*

Rozważania podjęte w pracy dotyczyły uchwycenia różnic w kulturach organizacyjnych powstałych pod wpływem kultur narodowych. W niniejszej dysertacji zrealizowano następujące cele:

- dokonano stematyzacji i pogłębienia wiedzy na temat kultury narodowej oraz kultury organizacyjnej - ukazano ich złożoną relację;
- stworzono i zweryfikowano model badania kultury organizacyjnej;
- zidentyfikowano różnice kulturowe w badanych przedsiębiorstwach.

W odniesieniu do realizacji pierwszego celu zgłębiono wiedzę o zagadnieniach kulturowych, która stanowiła podstawę teoretyczną do przeprowadzenia badań empirycznych. Dokonano przeglądu definicji i kluczowych pojęć z obszaru kulturowego autorstwa polskich i zagranicznych badaczy. Wiele uwagi poświęcono rozwojowi nurtu kulturowego w zarządzaniu. Szczegółowo omówiono kwestie dotyczące paradygmatów, definicji, funkcji, formowania się oraz uwarunkowań kultury organizacyjnej. Skupiono się na przedsięwzięciu związku między kulturą narodową a kulturą organizacyjną. W odniesieniu do zagadnienia dotyczącego kultury narodowej skoncentrowano się na uchwyceniu elementów charakterystycznych dla polskiej i ukraińskiej kultury narodowej. Ze względu na znaczną homogeniczność ustalenie cech kultury polskiej nie nastroczało wielu problemów. Natomiast pewnym wyzwaniem okazało się uchwycenie cech kultury ukraińskiej w tak zróżnicowanym, pełnym kontrastów kraju. Rozważano, czy można mówić o kulturze ukraińskiej, czy raczej należałoby posługiwać się pojęciem kultury „w Ukrainie”. Odniesiono się do koncepcji „dwóch” Ukrain M. Riabczuka: prorosyjskiej i prozachodniej. Pomimo popularności tego pomysłu pokazano jego słabe strony wynikające z trudności jednoznacznego

wyznaczenia granicy między „dwoma” Ukrainami. Wiele regionów tego kraju pozostaje kulturowo płynnych, niejednorodnych i łączy elementy ukraińskie z rosyjskimi. Dlatego też podjęto próbę znalezienia punktów wspólnych i uznano za uprawnione używanie pojęcia kultury ukraińskiej. Następnie ustalono kryteria, na podstawie których opracowano charakterystykę narodowej kultury polskiej i ukraińskiej. Za wytyczne kultury narodowej przyjęto cztery wymiary kulturowe G. Hofstede: dystans władzy, indywidualizm-kolektywizm, męskość-kobiecość oraz unikanie niepewności. Kolejnym etapem było przeprowadzenie analizy porównawczej obu kultur zgodnie z wymienionymi wymiarami kulturowymi.

W świetle analizy dotychczasowej literatury na temat kultury narodowej ustalono, że w kulturze polskiej wskaźnik indywidualizmu jest znacznie wyższy niż w kulturze ukraińskiej. Hierarchiczność w obu krajach jest stosunkowo wysoka w odniesieniu do innych europejskich krajów. Jednak w zestawieniu: Polska - Ukraina, w Polsce można uznać ją za umiarkowanie wysoką, na Ukrainie natomiast bardzo wysoką. Poziom unikania niepewności w obu kulturach jest relatywnie wysoki, choć na Ukrainie nieco wyższy. Kultura polska natomiast wykazuje więcej cech kultur męskich a ukraińska – kobiecych. Zarówno wnioski z analiz literaturowych jak i dotychczas przeprowadzonych badań, potwierdziły występowanie różnic kulturowych między porównywanymi krajami.

W odniesieniu do realizacji drugiego celu w pracy przedstawiono historię badań kultur organizacyjnych oraz ustosunkowano się do sporu dotyczącego kwestii metodologicznych. Odrzucono fundamentalizm metodologiczny na rzecz pluralizmu. Przyjęto możliwość integracji paradygmatów, bowiem uznano, że połączenie metod ilościowych z jakościowymi w jednym projekcie badawczym na gruncie neutralnym poznawczo jest niemożliwe. Kiedy badacz decyduje się na wykorzystanie metod ilościowych i jakościowych, oprócz założeń paradygmatu głównego stosuje założenia tzw. paradygmatu ukrytego. Wizja poszukiwania jednej idealnej metody również została zastąpiona dążeniem do łączenia metod badawczych, wobec których nie stawia się wygórowanych oczekiwań epistemologicznych. Kwestią było więc nie to, czy dwa rodzaje danych i towarzyszące im metody można ze sobą powiązać w trakcie projektowania badań, ale jak to uczynić i w jakim celu. Skupiono się na przedstawieniu metody badania kultur organizacyjnych. Uznano, że taką metodą badawczą będzie *case study*, którą przeprowadzono w oparciu o dwa paradygmaty: neopozytywistyczno-strukturalistyczno-systemowy oraz interpretatywno-symboliczny. Do zdiagnozowania

relacji między kulturą narodową a kulturą organizacyjną posłużył stworzony na potrzeby niniejszej pracy model. Pozwolił on na odkrycie różnic w kulturach organizacyjnych powstałych pod wpływem kultur narodowych. Nawiązano w nim do strukturalnego modelu kultury organizacyjnej E. Scheina oraz do zintegrowanego modelu kultury organizacyjnej. Dobór adekwatnego narzędzia badawczego do każdego z badanych poziomów struktury kultury organizacyjnej: artefaktów, wartości i podstawowych założeń kulturowych pozwolił na całościowe zbadanie kultury organizacyjnej. Dzięki owemu modelowi można było precyzyjnie wskazać, na którym poziomie badane kultury różnią się. W późniejszym etapie procesu badawczego umożliwił on również identyfikację cech kulturowych w zarządzaniu badanymi podmiotami.

Zamierzeniem badawczym było rozwiązanie następujących problemów:

1. Czy specyfika kultury narodowej (polska, ukraińska) ujawnia się w badanych przedsiębiorstwach (Malow i Litpol-Ukraina) na trzech poziomach kultury organizacyjnej, tj. w artefaktach, wartościach i podstawowych założeniach?
2. Jaka jest relacja między sposobem zarządzania przedsiębiorstwami a specyficznymi cechami kultury narodowej (polskiej i ukraińskiej)?

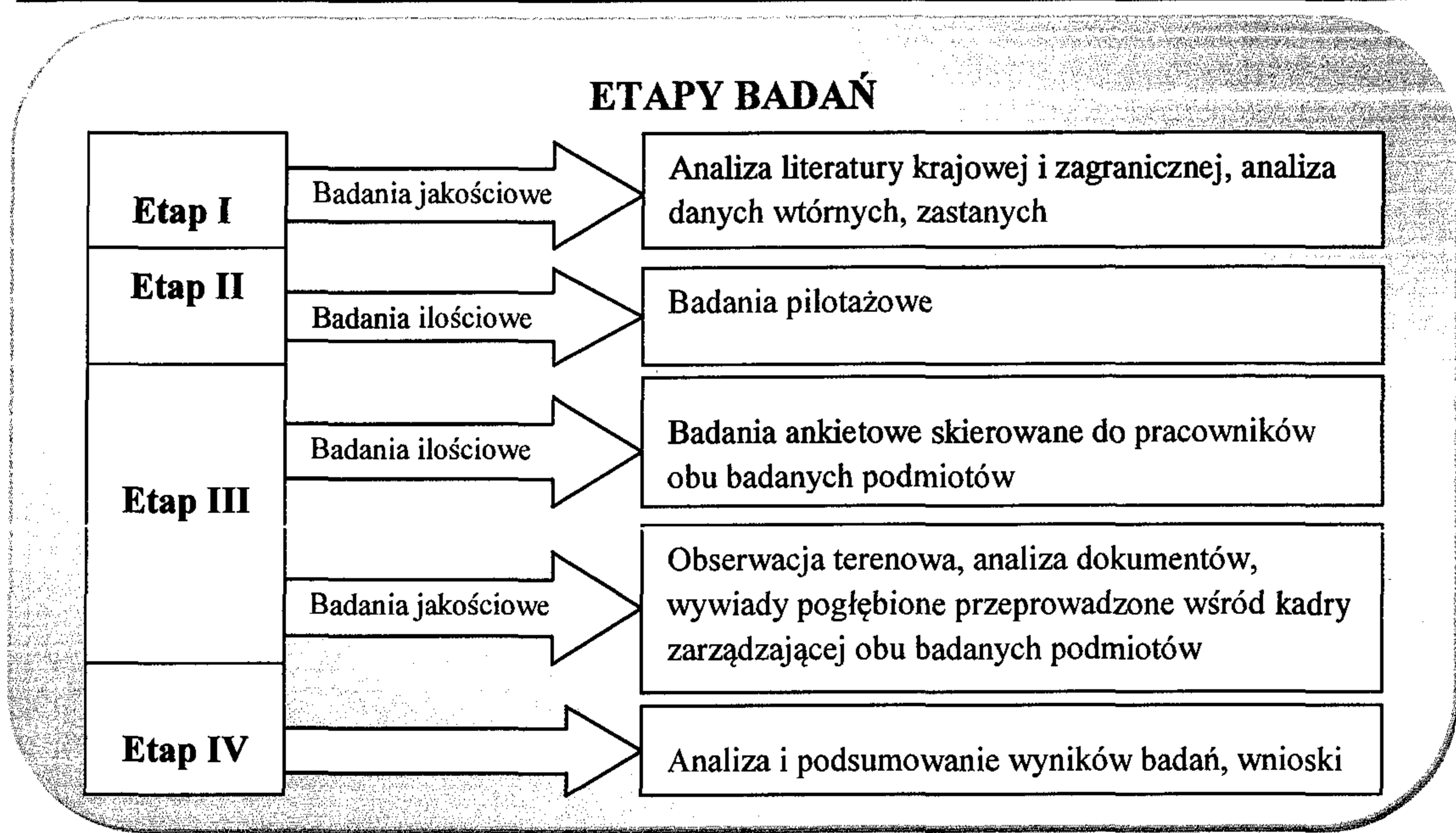
W odniesieniu do powyższych pytań sformułowano cele badawcze dotyczące zdiagnozowania: artefaktów (1), wartości (2) i założeń podstawowych (3) w kulturach organizacyjnych przedsiębiorstw: polskiego i ukraińskiego oraz identyfikacji cech kulturowych w zarządzaniu badanymi podmiotami (4).

Trzy cele dotyczyły pierwszego pytania badawczego, natomiast czwarty – drugiego.

Sformułowano hipotezę główną i cztery hipotezy szczegółowe. Hipotezę główną przyjęto w brzmieniu: Specyficzne cechy kultury narodowej uwidaczniają się na wszystkich poziomach kultury organizacyjnej i mają wpływ na sposób zarządzania.

Hipotezy szczegółowe sformułowano następująco: Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną uwidacznia się na poziomie: artefaktów (1), w systemie wartości (2), w podstawowych założeniach kulturowych (3) kultur organizacyjnych przedsiębiorstw Malow oraz Litpol-Ukraina. Hipoteza szczegółowa (4) brzmiała: W zarządzaniu przedsiębiorstwami Malow i Litpol-Ukraina można zidentyfikować specyficzne cechy kultury narodowej (polskiej i ukraińskiej).

Badanie przedstawione w niniejszej pracy zostało przeprowadzone w oparciu o metodę wielokrotnego, eksploracyjnego i wyjaśniającego studium przypadku (*case study*). Składało się z czterech etapów, które zostały przedstawione na rysunku 1.



**Rysunek.1. Etapy badań własnych**

Źródło: opracowanie własne.

- I. Etap pierwszy obejmował analizy literaturowe (analizy danych wtórnych, danych zastanych), które miały na celu określenie cech charakterystycznych dla kultur – polskiej i ukraińskiej.
- II. W drugim etapie badań przeprowadzono badania pilotażowe wśród przedstawicieli kultury narodowej polskiej i ukraińskiej.
- III. W trzecim etapie dokonano badania kultur organizacyjnych przedsiębiorstw działających w otoczeniu kultury polskiej i ukraińskiej.

Plan badawczy obejmował:

1. Badania ilościowe oparte na kwestionariuszu ankiety, skierowanym do pracowników obu badanych podmiotów. Przedmiotem były zagadnienia wyrażające podstawowe założenia kulturowe oraz wartości, których specyfika odzwierciedla orientację na realizację zadań lub na relacje interpersonalne.
2. Badania jakościowe zogniskowane na obserwacji terenowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw: Malow i Litpol-Ukraina. Przedmiotem obserwacji były artefakty kulturowe. Dodatkowo w ramach *case study* zostały przeprowadzone wywiady pogłębione (IDI – *Individual In-Depth Interviews*), których teść odnosiła się do

podstawowych założeń kulturowych (dystans władzy, indywidualizm-kolektywizm, męskość-kobiecość, unikanie niepewności). Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone pośród kadry zarządzającej obydwu badanych podmiotów. Dodatkowo dokonano analizy treści dokumentów w zakresie sformalizowanych założeń kultur organizacyjnych, takich jak: misja, wizja, system motywacyjny pracowników oraz kodeks etyczny.

IV. W czwartym etapie badań dokonano podsumowania, które opierało się przede wszystkim na zestawieniu różnic występujących w kulturach organizacyjnych badanych podmiotów.

Dobór próby badawczej miał charakter celowy. Posłużył wyselekcjonowaniu respondentów tak, aby stanowili możliwie najbardziej wartościowe źródło informacji o badanym zjawisku. W badaniu pilotażowym wzięło udział 407 osób, a w badaniu właściwym – 184 osoby. Zakres czasowy obejmował lata: 2013–2015. Zakres przestrzenny w odniesieniu do teoretycznej części pracy obejmował tereny: Polski i Ukrainy, natomiast w odniesieniu do praktycznej części pracy obejmował tereny trzech miast: Suwałk, Charkowa i Kijowa.

W celu weryfikacji hipotezy (1) przeprowadzono obserwację bezpośrednią. Dokonano charakterystyki porównawczej artefaktów fizycznych, językowych i behawioralnych w kulturach organizacyjnych badanych przedsiębiorstw, która opierała się na wskaźnikach jakościowych. Na podstawie tych wskaźników opisano zróżnicowanie sposobów komunikacji w obu podmiotach. W świetle uzyskanych wyników kultura organizacyjna przedsiębiorstwa Litpol-Ukraina okazała się kulturą wyższego kontekstu niż kultura przedsiębiorstwa Malow. Tym samym pierwsza hipoteza szczegółowa została pozytywnie zweryfikowana. Na tej podstawie stworzono kontekstualny model odnoszący się do pierwszego poziomu struktury kultury organizacyjnej w otoczeniu kultury narodowej polskiej i ukraińskiej.

W przypadku drugiego poziomu struktury kultury organizacyjnej, który dotyczył preferencji wartości ostatecznych: intrapersonalnych i interpersonalnych oraz wartości instrumentalnych: kompetencyjnych i moralnych oparto się na wskaźnikach ilościowych. Biorąc pod uwagę hipotezę (2) sformułowaną w badaniu, analiza statystyczna polegała na wykazaniu różnic między uzyskanymi wskaźnikami w zależności od zmiennej niezależnej, jaką jest kultura narodowa. W analizie statystycznej posłużono się nieparametrycznym testem U Manna-Whitneya przy określeniu różnic w preferencji wartości między dwiema grupami badawczymi.

W diagnozie systemu wartości wykorzystano Skalę Wartości Milтона Rokeacha. Analiza uzyskanych wyników pozwoliła na sformułowanie kluczowego z punktu widzenia badacza tego poziomu kultury organizacyjnej wniosku. Pracownicy polskiego przedsiębiorstwa cenili wyżej wartości intrapersonalne i kompetencyjne, a pracownicy ukraińskiego przedsiębiorstwa – wartości interpersonalne i moralne. W rezultacie respondenci z Malow przypisywali wyższe rangi wartościom orientującym na realizację zadań, a respondenci z Litpol-Ukraina – wartościom orientującym na relacje międzyludzkie. Tym samym pozytywnie zweryfikowano drugą hipotezę szczegółową. Na podstawie uzyskanych wyników badań preferencji wartości ostatecznych i instrumentalnych przedstawiono aksjologiczny model odnoszący się do drugiego poziomu struktury kultury organizacyjnej w otoczeniu kultury narodowej polskiej i kultury narodowej ukraińskiej.

W odniesieniu do trzeciego poziomu kultury struktury organizacyjnej, dotyczącego podstawowych założeń kulturowych, tak jak w przypadku preferencji wartości, oparto się na wskaźnikach ilościowych. Biorąc pod uwagę hipotezę (3) sformułowaną w badaniu, analiza statystyczna polegała na wykazaniu różnic między uzyskanymi wskaźnikami w zależności od zmiennej niezależnej, jaką jest kultura narodowa. W analizie statystycznej również posłużono się nieparametrycznym testem U Manna-Whitneya przy określeniu różnic w podstawowych założeniach kulturowych między dwiema grupami badawczymi. W identyfikacji podstawowych założeń kulturowych posłużono się narzędziem skonstruowanym na potrzeby niniejszej pracy, w którym wykorzystano koncepcję wymiarów kulturowych G. Hofstede. Uzyskane wyniki badań okazały się w dużym stopniu zgodne z analizami teoretycznymi i empirycznymi innych autorów. Jedynie w odniesieniu do wymiaru męskość-kobiecość pojawiały się rozbieżności. Z przeprowadzonych badań wynika, że w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa polskiego wskaźnik męskości jest nieco niższy niż w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa ukraińskiego. Analiza wyników badań dotyczących podstawowych założeń kulturowych pokazała, że w organizacjach ujawniają się charakterystyczne różnice. Świadczą one o oddziaływaniu kultury narodowej na kulturę organizacyjną. W ten sposób trzecia hipoteza szczegółowa również została pozytywnie zweryfikowana. Dlatego też stworzono model poziomu podstawowych założeń kulturowych w otoczeniu kultury narodowej polskiej i ukraińskiej. W świetle uzyskanych wyników kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa działającego w otoczeniu kultury narodowej polskiej cechował wyższy niż w przypadku

przedsiębiorstwa działającego w otoczeniu kultury narodowej ukraińskiej poziom indywidualizmu, niższy natomiast poziom dystansu władzy, męskości i unikania niepewności.

Badania służące weryfikacji trzech pierwszych hipotez badawczych pozwoliły na określenie typów kultur organizacyjnych analizowanych przedsiębiorstw.

Kolejnym zamierzeniem badawczym, odnoszącym się do hipotezy (4), była identyfikacja różnic w zarządzaniu pomiędzy dwoma podmiotami, wynikających ze specyfiki kultury otoczenia, w którym działają. Metodami jakościowymi posłużono się w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie: Jaka jest relacja między sposobem zarządzania przedsiębiorstwami a specyficznymi cechami kultury narodowej (polskiej i ukraińskiej)? Dokonano analizy tekstu dokumentów wewnętrznych organizacji, służących pozyskaniu informacji na temat rekrutowania, szkolenia, oceniania, nagradzania pracowników, oczekiwań związanych z realizacją misji i wizji oraz analizy treści wywiadów standaryzowanych niestrukturalizowanych (pogłębionych) przeprowadzonych z menedżerami obu podmiotów. Do identyfikacji rozbieżności w zarządzaniu przedsiębiorstwami wykorzystano wymiary kulturowe odzwierciedlające podstawowe założenia. Stwierdzono, że w zarządzaniu badanymi podmiotami w odniesieniu do wymiarów: dystansu władzy, męskości-kobiecości oraz unikania niepewności uwzględniane są czynniki kulturowe. Natomiast w wymiarze indywidualizm-kolektywizm w zarządzaniu w organizacji Litpol-Ukraina zaobserwowano rozbieżność z kulturą narodową. Zatem czwarta hipoteza szczegółowa w całości została pozytywnie zweryfikowana w odniesieniu do przedsiębiorstwa Malow, natomiast w przypadku przedsiębiorstwa Litpol-Ukraina pozytywnie zweryfikowano ją w odniesieniu do trzech z czterech wymiarów kulturowych.

Pozytywne zweryfikowanie hipotez szczegółowych mówiących, że wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną uwidacznia się na poziomie artefaktów (1), w systemie wartości (2), oraz w podstawowych założeniach kulturowych (3) kultur organizacyjnych obu badanych podmiotów i pozytywne zweryfikowanie hipotezy (4) mówiącej, że w zarządzaniu przedsiębiorstwami Malow i Litpol-Ukraina można zidentyfikować specyficzne cechy kultury narodowej (polskiej i ukraińskiej), pozwoliły na potwierdzenie hipotezy głównej zakładającej, że specyficzne cechy kultury narodowej uwidaczniają się na wszystkich poziomach kultury organizacyjnej i mają wpływ na sposób zarządzania.

Rozprawa łączy w sobie dwa nurty badawcze: teoretyczny i empiryczny, co znajduje swoje odzwierciedlenie w układzie i treści pracy, która składa się z trzech części uzupełnionych o aneks badawczy i załączniki. W części pierwszej ukazano kontekst teoretyczny pracy. Wykorzystano do tego wiedzę zaczerpniętą z literatury polskiej oraz zagranicznej. W części drugiej przedstawiono problematykę badań własnych i założenia metodologiczne. W części trzeciej natomiast zaprezentowano wyniki badań własnych oraz wyciągnięto wnioski płynące z tych badań.

Pierwsza część pracy zawiera cztery rozdziały. W rozdziale pierwszym ukazano genezę i rozwój nurtu kulturowego w zarządzaniu oraz przedstawiono paradygmaty, definicje, funkcje, uwarunkowania i klasyfikacje kultur organizacyjnych. W rozdziale drugim przedstawiono diagnostyczny model kultury organizacyjnej. Pokazano sposób interpretacji artefaktów, odnosząc się do klasyfikacji kultur według wysokiego i niskiego kontekstu. Omówiono podział wartości, który leży u podstaw aksjologicznego modelu kultury organizacyjnej oraz skoncentrowano się na opisie wymiarów kulturowych powiązanych z założeniami podstawowymi. W rozdziale trzecim zaprezentowano koncepcje kultury oraz koncepcje kultury narodowej, które stanowią podstawę teoretyczną do przeprowadzenia badań empirycznych. Dokonano refleksji nad złożonością relacji kultury narodowej i kultury organizacyjnej. Przegląd definicji i kluczowych pojęć autorstwa polskich i zagranicznych badaczy posłużył ustaleniu kryteriów, na podstawie których można dokonać porównawczej charakterystyki kultury polskiej i kultury ukraińskiej. W rozdziale czwartym przedstawiono zintegrowany model kultury organizacyjnej, powstały w oparciu o trzy koncepcje kultury rozumianej jako: zmienna niezależna, zmienna zależna i metafora rdzenna. Kultura organizacyjna jawi się w nim jako zmienna zależna, na którą wpływa z jednej strony kultura narodowa, z drugiej inne elementy organizacji oraz jako byt autonomiczny. W niniejszej pracy podjęto badanie kultury organizacyjnej rozumianej jako zmienna zależna od kultury narodowej, nie negując wpływu pozostałych. Poruszono również zagadnienie roli kultury organizacyjnej w zarządzaniu.

Druga część pracy składa się z dwóch rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono historię badań kultury organizacyjnej oraz dotychczas stosowane metody jej badania. Wiele uwagi poświęcono sporowi metodologicznemu, związanemu z stosowaniem w jednym projekcie badawczym różnych metod. Przeprowadzono rozważania dotyczące kwestii integracji paradygmatów. Omówiono metody, które pozwalają na dogłębne zbadanie kultury organizacyjnej. Skoncentrowano się na *case*



*study*, uważając, że pozwala na dokładne dotarcie do każdego z poziomów kultury organizacyjnej: artefaktów, wartości i założeń podstawowych. W kolejnym rozdziale skupiono się na przedstawieniu problemu badawczego, celów badawczych, hipotez badawczych, zmiennych oraz wskaźników. Scharakteryzowano narzędzia badawcze oraz badane podmioty. Zaprezentowano model służący do badania kultury organizacyjnej, pozwalający uchwycić jej złożoność. Dobrano techniki badawcze adekwatne do każdego z poziomów struktury kultury organizacyjnej. Ten zabieg pozwolił na pokazanie relacji między kulturą narodową a kulturą organizacyjną.

Trzecia część również zawiera dwa rozdziały. W rozdziale pierwszym przedstawiono kierunki analizy ilościowej i jakościowej. Następnie zaprezentowano wyniki badań własnych. W kolejnym etapie skupiono się na kierunkach analizy jakościowej, po czym dokonano analiz dokumentów przedsiębiorstw oraz treści wywiadów przeprowadzonych z kadrą zarządzającą obu badanych podmiotów. Opisane kroki badawcze służyły identyfikacji różnic w zarządzaniu przedsiębiorstwami, wynikających ze specyfiki kultury otoczenia, w którym działają.

W zakończeniu przedstawiono stwierdzenia uogólniające i konkluzje wynikające z rozważań teoretycznych oraz przeprowadzonych badań empirycznych.