

Janusz CHAJĘCKI  
Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa

## **POZIOM DYSTANSU WŁADZY W WYBRANYCH REGIONACH POLSKI – WYNIKI BADAŃ W JEDNOSTKACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ**

**Streszczenie.** Znaczenie czynników kulturowych w rozwoju regionalnym jest coraz częściej dyskutowane w światowej literaturze przedmiotu. Podłożem do większości opracowań z tego zakresu są prace G. Hofstede'a, w tym jego klasyfikacja poziomów kultury. Polskie opracowania nie dostarczają w tym względzie zbyt obszernego materiału badawczego, warto zatem było podjąć próbę odpowiedniej weryfikacji empirycznej. Tematem badania jest oddziaływanie kultury regionalnej na kulturę organizacji w jednostkach samorządu terytorialnego Podlasia, Wielkopolski, Mazowsza, Śląska i Małopolski. Problemem badawczym artykułu jest identyfikacja regionalnych wartości wymiaru dystansu władzy. Autor zbadał, czy istnieją różnice kulturowe pomiędzy poszczególnymi regionami Polski w wymiarze dystansu władzy.

**Słowa kluczowe:** kultura regionalna, kultura organizacyjna, wymiary kultury

## **THE LEVEL OF POWER DISTANCE IN SELECTED REGIONS OF POLAND – RESEARCH RESULTS IN PUBLIC ADMINISTRATION**

**Summary.** The importance of cultural factors in regional development is increasingly being discussed in the world literature. The base for most of them in this respect is the work of G. Hofstede, and his classification levels of culture. Polish studies do not provide in this regard too extensive research material, it is, therefore, appropriate to perform empirical verification in that domain. The subject of this study is the impact of regional culture on organizational culture in local government units in the Podlasie, Greater Poland, Mazovia, Silesia and Lesser Poland regions. The research problem of this article is to identify the regional dimension of power distance. The author examined whether there are cultural differences of power distance index between the regions.

**Keywords:** regional culture, organizational culture, cultural dimensions

## 1. Wstęp

We współczesnym świecie sprawne zarządzanie organizacją, kreowanie jej przyszłości jest domeną ludzi, którzy są w niej zatrudnieni i stanowią jej kapitał oraz tworzą kulturę. Sprawność organizacji zależy od wielu czynników, takich jak: zasoby rzeczowe, finansowe, ludzkie, których ilość, jakość i dostępność w odpowiednim czasie zależy nie tylko od procesów zachodzących wewnątrz organizacji, ale także od zmian zachodzących w jej otoczeniu zewnętrznym oraz jej kultury organizacyjnej. Jednak wszystkie czynniki determinujące w sposób całościowy sprawne funkcjonowanie organizacji, ich sposób zdobywania i wykorzystania zależą od ludzi w niej zatrudnionych. O wartości przedsiębiorstwa nie decyduje już majątek rzeczowy, ale jego potencjał intelektualny. On też stał się kluczowym zasobem kreatywnego przedsiębiorstwa. Pracownicy są więc dla niego najcenniejsi, natomiast efektywne kierowanie nimi, m.in. przez odpowiednią kulturę organizacyjną, stanowi podstawę sukcesu<sup>1</sup>.

W zarządzaniu administracją XXI wieku coraz większe znaczenie odgrywa świadome kształtowanie kultury organizacyjnej. Coraz ważniejsza jest interdyscyplinarna wiedza, kreatywność, umiejętność analitycznego myślenia, zaangażowanie i zdolność do pokonywania przeszkód. Nowoczesne zarządzanie administracją publiczną wymaga współdziałania, a co za tym idzie otwartej i pełnej komunikacji, swobodnych dyskusji, wspólnego ustalania celów oraz sposobów ich realizacji.

Kultura organizacyjna stanowi ważne narzędzie kształtowania zachowań pracowników administracji publicznej, zapewnia organizacji społeczną równowagę, kształtuje postawy, umożliwiające osiągnięcie celów, integruje pracowników wokół misji służby publicznej oraz kształtuje wizerunek zarówno urzędnika, jak i urzędu. „Kultura organizacyjna interpretowana jest jako niepisane, często intuicyjnie postrzegane zasady, stanowi spoiwo określonej grupy społecznej, zbiór zasad warunkujących wzajemne oddziaływanie członków grupy, metod realizacji celów, a także kontakty grupy ze środowiskiem zewnętrznym (...). Kultura organizacji traktowana jest jako jej „niewidzialny” zasób, stanowiący element jej potencjału konkurencyjnego”<sup>2</sup>

## 2. Kultura organizacyjna a regionalna

Zmiany w obszarze funkcji personalnej, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw, uwidoczniły się również w Polsce z początkiem lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku,

<sup>1</sup> Wierzbicki A.P.: Integracja Polski ze wspólnotą euroatlantycką wobec wyzwań społeczeństwa informacyjnego. „Gospodarka Narodowa”, nr 1, 1998, s. 15-26.

<sup>2</sup> Kuc B.R., Moczydłowska J.M.: Zachowania organizacyjne. Difin, Warszawa 2009.

wraz z transformacją systemową naszej gospodarki. Przejawiały się one wzrostem zainteresowania problematyką zarządzania kulturą organizacyjną. Pierwsza definicja kultury organizacyjnej pojawiła się w połowie XX wieku jako: „zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo go zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie”<sup>3</sup>. „Kultura organizacyjna jest zestawem wartości i norm, które pomagają jej członkom rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne”<sup>4</sup>. Na przestrzeni lat zauważono, iż kultura nie ma charakteru jednolitego, przejawia w sobie wszelkiego rodzaju różnorodność. Stąd też nieprzypadkowa lista czynników tworzących kulturę: rasa, język, obyczaje, potrzeby, płeć, wartości, wierzenia, historia, religia, wiedza. Kultura jest zbiorem zachowań, tego co sobą reprezentujemy, tym co odróżnia nas od innych. E. Schein określa kulturę organizacyjną jako układ podstawowych założeń odkrytych, stworzonych, rozwijanych przez grupę podczas dostosowania do otaczającego ją środowiska oraz integracji wewnętrznej, które funkcjonując dostatecznie dobrze, uważane są za wystarczająco istotne, aby przekazywać je nowym członkom grupy jako prawidłowy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania problemów<sup>5</sup>.

C. Sikorski pisze o niej jako zbiorze norm społecznych i systemów wartości, które stymulują zachowania członków organizacji istotnych z punktu widzenia stosunków mających znaczenie dla realizacji określonego celu, a zachodzących w czasie i przestrzeni między ludźmi oraz między ludźmi i elementami aparatury<sup>6</sup>. Jedną z najbardziej znanych i cytowanych definicji organizacji sformułował K. Weick. Odrzucając koncepcję statycznej (instytucjonalnej) organizacji, autor opisuje ciągle trwające procesy organizowania, czyli łączenia „trwających niezależnie działań w mające sens sekwencje, to znaczy, tworzenie mających sens wyników”<sup>7</sup>. Za podstawowe składniki kultury organizacyjnej uważa się zwykle:

- wzory myślenia – wartości i normy, które pozwalają przyjąć pracownikom wspólne i jednolite kryteria oceny zjawisk,
- wzory zachowań – określające sposoby reagowania na różnego rodzaju bodźce-sytuacje,
- symbole – rozumiane w różnych płaszczyznach:
  - fizyczne – to np. ubiór, odznaki,
  - językowe – styl komunikacji, specyficzne słownictwo, hasła, styl komunikacji,

<sup>3</sup> Zawadzki K.: Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników, [w:] Juchnowicz M. (red.): Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 452.

<sup>4</sup> Griffin R.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2013, s. 117.

<sup>5</sup> Schein E.H.: Organizational Culture and Leadership. “American Psychologist”, Vol. 45, No. 2, p. 109-119.

<sup>6</sup> Sikorski Cz.: Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej. IWZZ, Warszawa 1986.

<sup>7</sup> Kostera M.: Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych. PWN, Warszawa 2003, s. 69.

- o behawioralne – rytuały, ceremonie,
- o osobowe – mentorzy, autorytety<sup>8</sup>.

Kultura organizacyjna określana jest jako system wartości, norm, symboli, typowych dla danej organizacji, rozwijających się w danym czasie, w wyniku którego powstają wzory postępowania dla całej instytucji oraz odpowiednia hierarchia wartości. Zaletą tej definicji jest uniwersalność problemowa, która przejawia się w konkluzji, że każda kultura (etniczna, narodowa, organizacyjna) staje przed potrzebą znalezienia odpowiedzi na te same pytania. Proces ten odbywa się przy jednoczesnej różnorodności odpowiedzi, do których każda społeczność dochodzi sama. Właśnie ta różnorodność uznawana jest w literaturze z zakresu zarządzania za siłę sprawczą sytuacji, gdy, „(...) w kontekście funkcjonowania organizacji, kultura jednej może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej w określonych warunkach instytucjonalno-rynkowych, kultura innej czyni ją wymarzoną miejscem do pracy, a dla jeszcze innej stanowi element promujący innowacyjność czy umożliwiający rozwinięcie operacji na skalę międzynarodową lub nawet globalną”<sup>9</sup>.

Natomiast kultura regionalna stanowi zespół wytworów materialnych i niematerialnych powstałych na określonym obszarze, pośród wyodrębnionej historycznie grupy ludzi. Poszczególne kultury regionalne składają się na całość kultury narodowej. Można powiedzieć także, że kultura regionalna plasuje się pomiędzy kulturą narodu jako całości a kulturą lokalną danego miejsca. Za pojęcie wyjściowe dla kultury lokalnej uznać można kulturę ludową. Warto przypomnieć, że kultura ludowa związana jest z grupą ludzi żyjącą na ograniczonym terytorium, konkretnymi społecznościami lokalnymi. Należy zatem w tym miejscu zwrócić uwagę na kulturę lokalną.

Kultura organizacyjna odnajduje swoje źródła w interakcjach między wartościami makro (kultura narodowa), meso (kultura regionu) i mikro (kultura członków konkretnej organizacji). Dlatego też kultury organizacyjne, mimo iż w każdym przypadku specyficzne i pełne unikalnych wzorów zachowania, jednocześnie podlegają wpływowi szerszych kręgów kulturowych<sup>10</sup>.

Badacze kultur organizacyjnych proponują wiele klasyfikacji kultur organizacyjnych. Do popularnych należą poniższe klasyfikacje:

1. R. Harrinson i Ch. Handy dokonali podziału kultur ze względu na orientację i rozróżnili:
  - Organizacje o orientacji na władzę.
  - Organizacje o orientacji na rolę.

<sup>8</sup> Zawadzki K.: Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników, [w:] Juchnowicz M. (red.): Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 452-453.

<sup>9</sup> Schein E.H.: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. A Wiley Imprint, San Francisco 2004, p. 25-36.

<sup>10</sup> Glińska-Neweś A.: Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. TNOiK. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, 2007, s. 138.

- Organizacje o orientacji na zadania.
  - Organizacje o orientacji na ludzi.
2. T.E. Deal oraz A.A. Kennedy proponują inny podział:
- Kultura twarda.
  - Kultura „pracuj ciężko i baw się”.
  - Kultura spokojnego działania.
  - Kultura trwania i stabilności.
3. J. Peters opracował model czterech typów kultur:
- Kultura innowacyjna.
  - Kultura działania.
  - Kultura oparta na kontroli.
  - Kultura harmonijna.
4. G. Hofstede podzielił kultury organizacyjne na skupione wokół następujących zagadnień: dystans władzy, indywidualizm/kolektywizm, męskość/kobiecość, konfucjański dynamizm. Na tej podstawie wyodrębnił cztery typy kultur:
- O orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo.
  - O orientacji na strukturę i rutynowe procedury.
  - Nastawioną na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup.
  - O orientacji na realizację zadań<sup>11</sup>.

Wielu badaczy podkreśla wpływ kultury społeczeństw na organizacje, ich funkcjonalność oraz osiągnięte wyniki. Różnice w wynikach gospodarczych różnych krajów mogą być częściowo spowodowane wpływem ich kultur narodowych na organizacje<sup>12</sup>. Potwierdzają to m.in. badania H. Franka, G. Hofstede'a i H. Bonda<sup>13</sup>, a w kontekście Polski K. Koneckiego<sup>14</sup>, J. Sikory i A. Wardeckiej-Ważyńskiej<sup>15</sup>, oraz J. Mączyńskiego i S. Witkowskiego<sup>16</sup>.

W praktyce ma to kluczowe znaczenie dla wyboru właściwej metody zarządzania. Zależy to właśnie od struktury i kultury organizacyjnej oraz kultury regionu. W teorii organizacji i zarządzania i praktyce menedżerskiej wypracowano wiele systemów, modeli i metod zarządzania, które należy znać, zdając sobie sprawę z ich zalet i wad.

<sup>11</sup> Zbiegień-Maciąg L.: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. PWN, Warszawa 2013, s. 63-76.

<sup>12</sup> Por. Rozkwitalska M.: *Zarządzanie międzynarodowe a modele zarządzania: amerykański, azjatycki, europejski, globalny*. „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(132), 2008.

<sup>13</sup> Frank H., Hofstede G., Bond H.: *Cultural Roots of Economic Performance. A Research Note*. „Strategic Management Journal”, No. 12, 1991, p. 165-173.

<sup>14</sup> Konecki K.: *Kultura organizacyjna*. „Studia Socjologiczne”, t. 4, nr 3, 1985, s. 237-258.

<sup>15</sup> Sikora J., Wardecka-Ważyńska A.: *Możliwości zastosowania modelu kultury organizacyjnej G. Hofstede w badaniach nad zarządzaniem przedsiębiorstwem w Polsce*, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.): *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2007, s. 25-29.

<sup>16</sup> Mączyński J., Witkowski S.: *Międzykulturowa percepcja przywództwa*. Materiały z konferencji „Sukces w zarządzaniu”. Szklarska Poręba, październik 2000.

### 3. Wymiary kultury Hofstede'a

Istnieje wiele podziałów kultur. S. Białas w swojej pracy przedstawia zestawienie autorów i klasyfikację wymiarów kultur narodowych.

Tabela 1

Klasyfikacja wymiarów kultury

Autor	Proponowane wymiary
K. Sitaram i R.T. Cogdell	wschodnie i zachodnie
R.D. Lewis	linearne, multiaktywne i refleksyjne
E.T. Hall	niski/wysoki kontekst monochromiczność/polichromiczność
Ch. Hampden-Turner i F. Trompenaars	uniwersalizm/partykularyzm indywidualizm/kolektywizm wycinkowość/całościowość powściągliwość/emocjonalność status osiągnięty/status przypisany wewnątrzsterowność/zewnętrznosterowność sekwencyjność/synchronizacja
G. Hofstede	dystans władzy kolektywizm/indywidualizm kobiecość/męskość unikanie niepewności dynamizm konfucjański
Projekt GLOBE	dystans władzy unikanie niepewności kolektywizm społeczny kolektywizm rodzinny równość płci asertywność orientacja na człowieka orientacja na wydajność orientacja na przyszłość
R.R. Gestealnd	protransakcyjność/propartnerskość nieceremonialność/ceremonialność monarchiczność/polichromiczność ekspresyjność/powściągliwość

Źródło: Białas S.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym. PWN, Warszawa 2013, s. 23.

Fundamentalne dla rozwoju badań nad kulturą narodową były prace G. Hofstede'a przeprowadzone w latach 1968-1972 w oddziałach międzynarodowej firmy IBM, w kilkudziesięciu krajach. Objęły one 116 tys. osób, na różnych szczeblach zarządzania. Ta baza danych była podstawą książki *Culture's consequences*, której pierwsze wydanie ukazało się w 1980 r. W 1991 roku autor opublikował, z myślą o studentach oraz niespecjalistach, „mniej techniczną” wersję swojej pracy pt. *Cultures and organizations* (polskie wydania: *Kultury i organizacje* 2000)<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Hofstede G.: Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu. PWE, Warszawa 2000.

Hofstede określił kulturę, jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, odróżniające jedną organizację od innych. *Dystans władzy* rozumiany jest jako zasadnicza akceptacja różnic w hierarchii. Jeżeli różnica poziomów władzy jest duża, to ludzie kierują się w znacznym stopniu różnicami w statusie, które wyrażają się w odpowiednich symbolach, różnorodnych przyzwyczajeniach językowych i sposobach zachowania. *Indywidualizm albo kolektywizm* to kryterium opisuje intensywność tożsamościowego zaangażowania w wspólnotę społeczną. W kulturach kolektywistycznych jednostka definiuje siebie przez pryzmat przynależności do zespołu. Stosunek pracodawca-pracownik jest moralnie ukształtowany. Poczucie przynależności czy opieka są ważniejsze niż wyniki pracy. Za to w społeczeństwach indywidualistycznych ludzie są otwarcie oceniani na podstawie swojej przydatności i umiejętności. Związki przeważnie są oparte na wzajemnych interesach i dążeniu do osobistych celów, a lojalność jest ograniczona. Podsumowując, w kulturach kolektywistycznych działa zasada opieka za lojalność, natomiast w indywidualistycznych – pieniądze za osiągnięcia. *Trzecim kryterium jest unikanie niepewności*. Wskazuje ono, w jakim stopniu członkowie danej kultury czują się dobrze bądź nie w nieznannej sytuacji. W niejasnych, wzbudzających lęk sytuacjach przedstawiciele kultur o wysokim poziomie unikania niepewności skłaniają się do kierowania zachowaniem ludzi za pomocą procedur, wytycznych i wskazówek, co pozwala przewidzieć zachowanie tych osób. Podczas gdy zespoły z krajów skandynawskich, po krótkim przedstawieniu się szybko przechodzą do meritum, zespoły z krajów azjatyckich, potrzebują dłuższych rytuałów powitania i procedur wprowadzających, aby wyjaśnić wzajemne stosunki i struktury. Czwartym kryterium jest męskość/kobiecość. Kultury kobiece wyróżniają się skłonnością do współpracy i budowaniem dobrych relacji zawodowych, natomiast męskie charakteryzują się asertywnością, rywalizacją i ambicją. Po silnej krytyce głównie ze strony naukowców z krajów azjatyckich Hofstede dodał do swojej klasyfikacji jeszcze jeden wymiar, a mianowicie orientację krótkoterminową przeciw długoterminowej (LTO). Nowe badania objęły 23 kraje, został w nich wykorzystany formularz o nazwie Chinese Value Survey. Był to instrument zbudowany na podstawie wartości sugerowanych przez chińskich naukowców. Wartość ta nosi również nazwę dynamizm konfucjański<sup>18</sup>. Kultury zajmujące wysoką pozycję, jeśli chodzi o orientację długoterminową np.: Chiny, cenią sobie etykę pracy, okazują duży szacunek pracodawcom, cenią sobie cele daleko wybiegające w przyszłość. Kultury o orientacji krótkoterminowej nie przywiązują dużej wagi do statusu, poszukują natychmiastowego wynagrodzenia za rezultaty oraz cenią sobie cele krótkoterminowe<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Chinese Culture Connection, Chinese Values and the search for Culture-Free Dimensions of Culture. "Journal of Cross-Cultural Psychology", Vol. 18, 1987, p. 143-164.

<sup>19</sup> Ibidem.

Tabela 2

## Wybrane wzory kulturowe

Sułkowski	2000/2001	wspólnotowość ambiwalentny stosunek do władzy: szacunek dla autorytetu – nieufność i dystans formalizm ról organizacyjnych nastawienie na relacje międzyludzkie emocjonalność
Sitko-Lutek	2004	duże unikanie niepewności wewnątrzsterowność orientacja na ludzi mały dystans władzy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sitko-Lutek A.: Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów. UMCS, Lublin 2004.; Sułkowski Ł.: Kulturowa zmienność organizacji. PWE, Warszawa 2002; Sułkowski Ł.: Systemy wartości organizacyjnych – wyniki międzynarodowych badań porównawczych. „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2001.

Rozpatrując Polaków w kontekście dystansu wobec władzy, można dojść do wniosku, że Polacy reprezentują cechy adekwatne dla kultur pośrednich, choć nie brakuje takich, które opisują dystans władzy z perspektywy wysokiego lub niskiego stopnia (tabela poniżej).

Tabela 3

## Charakterystyka kulturowych cech Polaków w odniesieniu do dystansu władzy

Wysoki poziom dystansu władzy	Niski poziom dystansu władzy
<ul style="list-style-type: none"> <li>– akceptacja nierówności w dysponowaniu władzą i przywilejami z niej wynikającymi;</li> <li>– uznanie władzy za istotny składnik życia społecznego;</li> <li>– stosunkowo niski poziom zaufania pomiędzy współpracownikami;</li> <li>– powszechna akceptacja wyraźnej granicy pomiędzy przełożonym a podwładnym;</li> <li>– przewaga autorytarnych stylów zarządzania organizacjami;</li> <li>– traktowanie hierarchii, jako naturalnego porządku społecznego;</li> <li>– akceptacja współzależności jednostek społecznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uznawanie władzy za prawny środek oddziaływania na społeczeństwo;</li> <li>– poszanowanie pieniądza, jako źródła dobrobytu i sukcesu;</li> <li>– tendencja do niwelowania nierówności społecznych;</li> <li>– brak poczucia zagrożenia ludzi na różnych szczeblach hierarchii mimo wyraźnych różnic pomiędzy nimi</li> </ul>

Źródło: Bodziany M.: Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych. WSOWL, Wrocław 2012, s. 77.

#### 4. Metodyka, wyniki i interpretacja badań

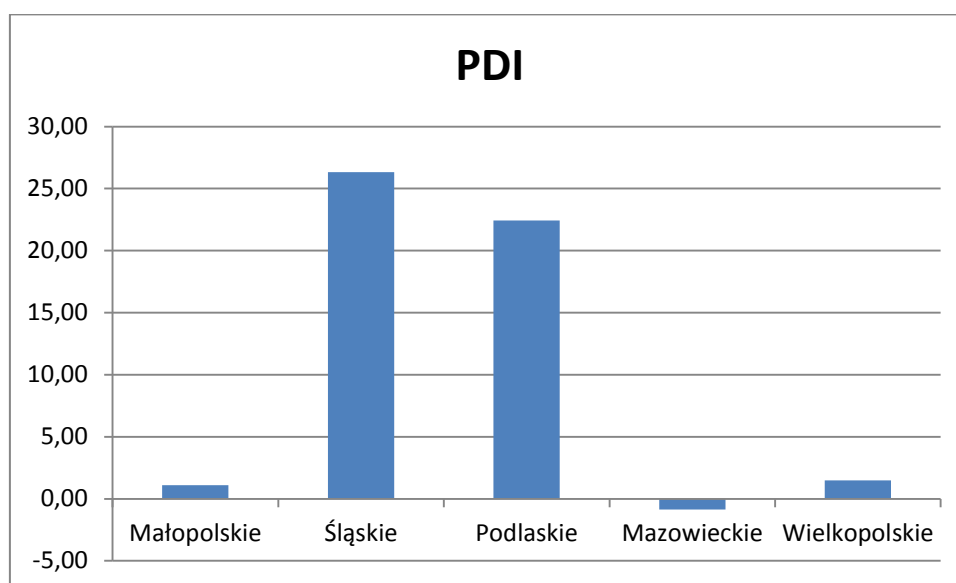
Kultura organizacyjna to zjawisko złożone, toteż jej analizowanie nie jest proste. Trudności w jej badaniu wynikają z wielu powodów, pośród których dwa wydają się niezwykle istotne. Pierwszym z nich jest fakt, że kultura organizacyjna nie jest odizolowana od innych elementów organizacji. Wielokierunkowe relacje z pozostałymi organizacyjnymi podsystemami (strategią, strukturą, zasobami ludzkimi itp.), jak również z otoczeniem



zewnątrznym, w którym działa organizacja, sprawiają, że nie poddaje się łatwo analizie. Wiele elementów i zależności pomiędzy nimi jest niewidocznych, często nawet nieuświadomionych, a tym samym trudno obserwowalnych i mierzalnych. Drugi powód trudności stanowi fakt istnienia wielu paradygmatów kultury organizacyjnej, do których zaliczają się: paradygmat funkcjonalistyczny, interpretatywny, radykalny strukturalizm i radykalny humanizm<sup>20</sup>.

W części empirycznej do badania nad kulturą został wykorzystany zaadaptowany do polskich warunków za pomocą procedury tłumaczenia zwrotnego, kwestionariusz Values Survey Module 2008 (VSM 08) – Moduł Badania Wartości (VSM 08), którego autorami są G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov i H. Vinken. Kwestionariusz VSM 08 – *Values Survey Module 08*, zaprojektowany został do badania wartości kulturowych w dwóch lub więcej krajach, jak również w ich regionach

Badanie zostało przeprowadzone w jednostkach samorządu terytorialnego Podlasia, Wielkopolski, Mazowsza, Śląska i Małopolski. Łączna liczba osób biorących udział w badaniu wyniosła 507. Metoda doboru próby została przeprowadzona metodą kuli śnieżnej. Respondenci zostali poproszeni o wypełnienie kwestionariusza wartości VSM 08. Prezentowane wyniki są jedynie częścią większego projektu badawczego.



Rys. 1. Rozbieżności między wartościami dystansu władzy w pięciu polskich województwach

Fig. 1. Differences between values of power distance in five Polish regions

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>20</sup> Mazur B.: *Kultura organizacyjna w perspektywie poznawczej. Próba operacjonalizacji*, [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*. Difin, Warszawa 2014.

Odnosząc się do klasyfikacji podziału różnic kulturowych zaprezentowanych przez Geerta Hofstede, należy wskazać, że regiony Wielkopolski, Mazowska i Małopolski w odniesieniu do kryterium dystansu władzy będą charakteryzowały się raczej niewielkim stopniem akceptacji dla nierówności społecznych. Ponadto, regiony te będą charakteryzowały się kulturą o nastawieniu bardziej prorozwojowym, polegającym na tworzeniu zachowań promujących skłonność do eksperymentów, ryzyka i aktywności w wielu sferach życia społecznego. Tej kulturze towarzyszyć będzie tworzenie klimatu sprzyjającego przedsiębiorczości – szybkie podejmowanie decyzji ze względu na płaskie struktury organizacji. Takie kultury będą ponadto wykazywały skłonność do szybkiego przystosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia, a tym samym do elastycznego wielofunkcyjnego rozwoju regionu.

W kolejnym etapie badań analiza statystyczna miała na celu sprawdzenie, czy istnieją różnice w praktykach stosowanych w jednostkach administracji publicznej między województwami różniącymi się pod względem czynnika PDI. Województwa zostały podzielone na 2 grupy. Grupa pierwsza składa się z województw o niskim poziomie czynnika PDI, natomiast grupa 2 składa się z województw o wysokim poziomie czynnika PDI. Następnie za pomocą testu t porównano stworzone grupy pod względem poszczególnych praktyk.

Tabela 4

## Statystyki grupowe – PDI

	<b>PDI</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>
luźna kontrola/ściśła kontrola	Niski	301	17.9568
	Wysoki	206	15.3786
prowincjonalność/profesjonalizm	Niski	301	47.0000
	Wysoki	206	41.4515
orientacja na proces/orientacja na wyniki	Niski	301	29.0033
	Wysoki	206	28.6845
orientacja na prace/orientacja na pracownika	Niski	301	37.9302
	Wysoki	206	36.4078
system otwarty/system zamknięty	Niski	301	29.6113
	Wysoki	206	31.4563
akceptacja/brak akceptacji zachowań	Niski	301	19.1196
	Wysoki	206	17.2864
normatywny/pragmatyczny	Niski	301	25.0166
	Wysoki	206	25.4029

Źródło: Opracowanie własne.

Wartość luźna kontrola vs ściśła kontrola jest istotna statystycznie  $t(505) = 7,88$ ,  $p < 0,01$ . Województwa z niskim czynnikiem PDI mają wyższe wyniki na skali luźna kontrola/ ściśła

kontrola (PDI<sub>n</sub> = 17,96, PDI<sub>w</sub> = 15,38). Wartość prowincjonalność/profesjonalizm jest istotna statystycznie  $t(351,9) = 8,06$ ,  $p < 0,01$ . Województwa z niskim czynnikiem PDI mają wyższe wyniki na skali prowincjonalność/profesjonalizm (PDI<sub>n</sub> = 47, PDI<sub>w</sub> = 41,45). Wartość orientacja na proces/orientacja na wyniki nie jest istotna statystycznie  $t(323,1) = 0,585$ ,  $p = N.I.$  Nie ma różnic między województwami z niskim lub wysokim czynnikiem PDI na skali orientacja na proces/orientacja na wyniki (PDI<sub>n</sub> = 29, PDI<sub>w</sub> = 28,68). Wartość orientacja na pracę/orientacja na pracownika istotna statystycznie  $t(405,34) = 2,6$ ,  $p < 0,01$ . Województwa z niskim czynnikiem PDI mają wyższe wyniki na skali orientacja na pracę/orientacja na pracownika (PDI<sub>n</sub> = 47, PDI<sub>w</sub> = 41,45). Wartość system otwarty/system zamknięty jest istotna statystycznie  $t(390,6) = -3,69$ ,  $p < 0,01$ . Województwa z wysokim czynnikiem PDI mają wyższe wyniki na skali system otwarty/system zamknięty (PDI<sub>n</sub> = 29,61, PDI<sub>w</sub> = 31,46). Wartość akceptacja/brak akceptacji zachowań istotna statystycznie  $t(362,1) = 3,87$ ,  $p < 0,01$ . Województwa z niskim czynnikiem PDI mają wyższe wyniki na skali akceptacja/brak akceptacji zachowań (PDI<sub>n</sub> = 19,12, PDI<sub>w</sub> = 17,28). Wartość normatywny/pragmatyczny nie jest istotna statystycznie  $t(368,1) = -0,839$ ,  $p = N.I.$  Nie ma różnic między województwami z niskim lub wysokim czynnikiem PDI na skali normatywny/pragmatyczny (PDI<sub>n</sub> = 25,01, PDI<sub>w</sub> = 25,40).

Dystans władzy wpływa na to, jak odbierany jest zakres kontroli w organizacji. W kulturach o niskim PDI zazwyczaj występuje mniejszy personel nadzorczy, a przepisy formalne cieszą się mniejszą akceptacją. W zamian wykorzystuje się nieformalne i pośrednie mechanizmy kontroli działań.

Pracownicy śląskich i podlaskich jednostek samorządowych przejawiają istotnie większą tolerancję wobec wymiaru dystansu władzy niż respondenci z pozostałych regionów. Można przypuszczać, że są oni skłonni dopuszczać większą hierarchizację systemów zarządzania, jak również przypisywać władzy więcej uprawnień, co wiąże się z niższą samosterownością. Czy z punktu widzenia praktyki jest to istotne? Hierarchizacja jak i towarzysząca jej centralizacja ogranicza inicjatywę jednostki, zaś wynikająca z tego pasywność ogranicza produktywność zarówno indywidualną, jak i organizacyjną. Dodatkowo nadmierna biurokracja, „tolerowana” w regionach o kulturze „dystansu władzy” (co ciekawe, w przypadku Podlasia jest to mocno skorelowane z niskim poziomem rozwoju regionu) może uniemożliwiać identyfikację oraz naturalnie co za tym idzie wykorzystanie innowacyjnych pomysłów, które mogą wygenerować organizacjom wiele korzyści.

Autor jest świadomy, iż niezbędne jest podjęcie dalszych badań zarówno jakościowych, jak i ilościowych na większej grupie respondentów.

## 5. Podsumowanie

Wartości kulturowe w badanych regionach wpływają na relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi w organizacjach i uwidaczniają się poprzez sposób zarządzania, istniejącą hierarchię i jej akceptację. Ponadto można stwierdzić, że wartości kultury regionalnej wpływają na sposób nadzoru oraz formalizację przepisów i norm w funkcjonowaniu tych organizacji. Zaprezentowane w pracy wstępne wyniki badań nad różnicami kulturowymi pomiędzy regionami nie pozwalają naturalnie na generalizację naukową, aczkolwiek sygnalizują pewne problemy w kontekście istnienia zauważalnych różnic kulturowych.

## Bibliografia

1. Chinese Culture Connection, Chinese Values and the search for Culture-Free Dimensions of Culture. "Journal of Cross-Cultural Psychology", Vol. 18, 1987.
2. Frank H., Hofstede G., Bond H.: Cultural Roots of Economic Performance. A Research Note. „Strategic Management Journal”, No. 12, 1991.
3. Glińska-Noweś A.: Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. TNOiK, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, 2007.
4. House R., Hanges P., Ruiz-Quintanilla A.: GLOBE. The Global Leadership and Organizational Behavior. Effectiveness: Research Program. „Polish Psychological Bulletin”, 1997.
5. Jandt F.E.: An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community. Sage Publications, London 2007.
6. Konecki K.: Kultura organizacyjna. „Studia Socjologiczne”, t. 4, nr 3, 1985.
7. Kostera M.: Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych. PWN, Warszawa 2003.
8. Kostera M., Śliwa M.: Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura. WaiP, Warszawa 2010.
9. Kotler P., Jatusripitak S., Maesincee S.: Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego. PSB, Kraków 1999.
10. Kuc B.R., Moczyłowska J.M.: Zachowania organizacyjne. Difin, Warszawa 2009.
11. Mazur B.: Kultura organizacyjna w perspektywie poznawczej. Próba operacjonalizacji, [w:] Metody zarządzania kulturą organizacyjną. Difin, Warszawa 2014.
12. Mączyński J., Witkowski S.: Międzykulturowa percepcja przywództwa. Materiały z konferencji „Sukces w zarządzaniu”. Szklarska Poręba, październik 2000.

13. Olszewska-Dyoniziak B.: Oblicza kultury. Wstęp do antropologii międzykulturowej komunikacji. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1998.
14. Schein E.H.: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. A Wiley Imprint, San Francisco 2004.
15. Schein E.H.: Organizational Culture and Leadership. "American Psychologist", Vol. 45, No. 2.
16. Sikorski Cz.: Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej. IWZZ, Warszawa 1986.
17. Sikora J., Wartecka-Ważyńska A.: Możliwości zastosowania modelu kultury organizacyjnej G. Hofstede w badaniach nad zarządzaniem przedsiębiorstwem w Polsce, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.): Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania. Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2007.
18. Trompenaars F., Hampden-Turner C.: Siedem wymiarów kultury. Kraków 2002.
19. Wierzbicki A.P.: Integracja Polski ze wspólnotą euroatlantycką wobec wyzwań społeczeństwa informacyjnego. „Gospodarka Narodowa”, nr 1, 1998.
20. Zbiegień-Maciąg L.: Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm. PWN, Warszawa 2013.