

*Richard G.Linowes, Tomasz Mroczkowski, Alojzy Z.Nowak **

Przemiany w interpretacji najważniejszych terminów związanych z zarządzaniem (na przykładzie badań wśród młodych polskich menedżerów)¹

1. Konwergencja postaw wobec pracy w epoce globalizmu

Wraz z upadkiem systemu komunistycznego w większości krajów Europy Środkowej i Wschodniej rozpoczął się proces zakorzeniania nowych form działalności gospodarczej, a ludzie uczestniczący w owych działaniach zaczęli odgrywać nowe role w społeczeństwie. W nowych warunkach w działalności sprywatyzowanych przedsiębiorstw i licznie powstających prywatnych spółek handlowych, istotni stali się menedżerowie i pracownicy umiejący obserwować siły działające na rynku oraz cechujący się samodzielnością działania i dbałością o obsługę klienta na poziomie niemal nie spotykanym w ciągu poprzedniego półwiecza, ciągnącego się od końca II wojny światowej. Niektórzy obserwatorzy twierdzą, że współczesne praktyki działalności gospodarczej muszą być coraz bardziej zbliżone do metod przyjętych w Stanach Zjednoczonych i innych systemach gospodarki rynkowej, ponieważ sposoby funkcjonowania podmiotów gospodarczych na całym świecie zdają się wykazywać coraz większą „konwergencję”. Za podstawowe czynniki napędzające ten proces uważa się rozwój techniki i logikę uprzemysłowienia. Jak ujął to Kerr w 1960 r.: „*technika, wspólna dla uprzemysławiających się społeczeństw, tworzy coraz bardziej jednorodne wzorce biurokracji i racjonalności. (...) Społeczeństwa*

* Prof. **Richard G.Linowes** i prof. **Tomasz Mroczkowski** – American University, Waszyngton (USA); prof. dr hab. **Alojzy Nowak** – dyrektor Centrum Europejskiego i prodziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego oraz kierownik Katedry Finansów Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie.

¹ Niniejszy artykuł opracowany został pierwotnie dla potrzeb *Research Working Paper* opublikowanego przez Copenhagen Business School we wrześniu 1999 r. (przyp. red.)

industrialne upodabniają się do siebie, a poszczególne tożsamości narodowe odgrywają stopniowo coraz mniejszą rolę".²

Od tego czasu argument ten nabiera coraz większej aktualności. O jego słuszności świadczą zjawiska współzależności gospodarczych w skali globalnej, logika międzynarodowych koncernów i aliansów oraz konieczność działania na rynkach obejmujących swym zasięgiem cały świat. Szczególnie dla okresu po upadku komunizmu w Europie charakterystyczna jest sytuacja, w której wiele państw realizuje bardzo podobną politykę gospodarczą i tworzy zbliżone środowisko instytucjonalne, niezbędne do prowadzenia tak szerokiej działalności. Od czasu upadku muru berlińskiego w Polsce i w innych reformatorsko nastawionych krajach Europy Środkowej zachodzą poważne przemiany, a zurbanizowane środowisko wzbogaca się o powstające coraz liczniej instytucje gospodarcze wszelkiego rodzaju.

Zmieniają się także, pod wpływem szeregu różnych czynników, postawy ludzi wobec pracy, kariery zawodowej, zatrudnienia i uczestnictwa w działalności gospodarczej. Ważną rolę odgrywa w tym procesie praktyczne doświadczenie wynoszone ze środowiska pracy; nie bez znaczenia są również szersze, kulturowe tradycje danego społeczeństwa.³ Wielu obserwatorów w nieformalny sposób opisuje zachodzące w Polsce istotne zmiany w obrazie życia codziennego i pracy, jednak wciąż niewiele jest świadectw, dokumentujących te zjawiska z punktu widzenia psychologii.

W niniejszym artykule zestawiamy i porównujemy postawy ludzi rozpoczynających życie zawodowe w Polsce w roku 1989 i 1997. Osoby te z natury rzeczy mają bardzo ograniczone doświadczenia życiowe w uczestniczeniu w działaniach zbiorowości zorganizowanych (nie licząc szkół), a ich wyobrażenia na temat pracy i karier zawodowych są ukształtowane w procesie socjalizacji, w którym przyswajają sobie tradycyjne wartości i popularne poglądy reprezentowane przez społeczeństwo. Jednocześnie, spośród tych właśnie ludzi wywodzić się będą przyszłe elity kierownicze tego społeczeństwa, a ponadto, szczególnie od czasu otwarcia się Europy Wschodniej, to nowe pokolenie pracowników poddane jest także działaniu wpływów o zasięgu globalnym. W dobie szybkich połączeń lotniczych, Internetu oraz masowej komunikacji i masowej kultury o charakterze międzynarodowym, można oczekiwać, że ich wyobrażenia o pracy i działalności gospodarczej będą się coraz bardziej do siebie upodabniały, nawet jeżeli wywodzą się oni ze społeczeństw o tak odmiennych tradycjach kulturalnych i tak różnych instytucjach ekonomicznych, jak Polska w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi.

² I.Kerr, *Industrialization and industrial man*, Harvard University Press, Cambridge 1960.

³ R.Mead, *International Management: Cross-cultural dimensions*, Blackwell Business, Oxford 1994.

Poprzez dokonane w niniejszej pracy porównanie staramy się określić, jak zmieniły się etyka zawodowa oraz wzorce pracy zespołowej ludzi u progu kariery zawodowej w odstępie ośmiu lat, jak również zestawiamy ich z podobną grupą młodych Amerykanów. Zamiast posłużyć się metodą ankiety, postanowiliśmy zastosować metodologię Skojarzeniowej Analizy Grupowej (*Associative Group Analysis – AGA*), aby wydobyć i naświetlić głębokie uwarunkowania i źródła spontanicznie wypowiedzianych przekonań.

2. Badanie wartości i przemian kulturowych

W ostatnich latach wzrosła liczba badań międzykulturowych, dotyczących problematyki biznesu. Najbardziej znane są badania oparte na dużej ilości danych empirycznych, zebranych metodą kwestionariuszy i ankiet, prowadzonych w skali ponadnarodowej.⁴ Choć prezentują one różne podejścia badawcze, wspólne jest dla nich to, że wykorzystują zawarte w ankietach pytania, sformułowane w taki sposób, by z odpowiedzi dało się odczytać podobieństwa i różnice w zakresie przekonań oraz postaw wobec pracy i organizacji. Nowsze prace wzbogaciły naszą wiedzę o powiązaniach między kulturą, a wyznawanymi wartościami.⁵

Jednak zbiorcze interpretowanie wyników badań pochodzących z prowadzonych w skali ponadnarodowej ankiet na temat postaw ludzkich, zmierzające do formułowania wartościowych poznawczo modeli różnic kulturowych, jest utrudnione ze względu na fakt, że na całość kultury składa się szereg poziomów lub wymiarów, z których przekonania i postawy są tylko jednymi z wielu. Kulturę można pojmować jako zasób wartości normatywnych („jak powinno być”) skupiony w centrum, wokół którego ześrodkowane są koncentryczne kręgi postaw, przekonań i poglądów, tworzących „peryferia” (*outer edges*).⁶ W wielu badaniach typu ankietowego pomija się kwestie różnych znaczeń, w efekcie

⁴ G.Hofstede, *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, Newbury Park 1980; S.Ronen, O.Shenkar, *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis*, „*Academy of Management Review*”, no. 10(3)/1985, s.435-454; I.Harpaz, *The importance of work goals: An international perspective*, „*Journal of International Business Studies*”, no. 1/1990, s.75-93.

⁵ S.H.Schwartz, *Cultural dimensions of values: Towards an understanding of national differences w: Individualism and collectivism: Theoretical and methodological issues*, ed. U.Kim, H.C.Triandis, C.Kagitcibasi, S.C.Choi, G.Yoon, Sage, Thousand Oaks 1994; P.B.Smith, S.Dugan, F.Trompenaars, *National culture and the values of organizational employees*, „*Journal of Cross-Cultural Psychology*”, no. 27(2)/1996, s.231-264.

⁶ G.Hofstede, B.Neujijs, D.D.Ohayv, G.Sanders, *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*, „*Administrative Science Quarterly*”, no. 35(2)/1990, s.286-316.

czego ich wyniki dotyczą zaledwie „wierzchnich stref” kultury. Ponadto, jak wiadomo, odpowiedzi na pytania zadawane w ankietach rzadko są w pełni spontaniczne, gdyż respondent ma tendencję mówić to, co w jego przekonaniu ankieter chce od niego usłyszeć i w ten sposób zniekształca treść swoich rzeczywistych przekonań.

Badania koncentrujące się na pojedynczych zagadnieniach często dają wyniki niezadowolające, ponieważ kultura jako „projekt na życie” jest w istocie **systemem** wzajemnie powiązanych wartości i znaczeń.⁷ Danej postawy nie da się wytłumaczyć bez odniesienia do całego zbioru powiązanych postaw, znaczeń i wartości, które łącznie stanowią „mapy mentalne” wspólne dla pewnych grup. Dopiero próby opisu tych „map znaczenia” wspólnych dla danej grupy oraz charakteryzowania podobieństw i różnic w zestawieniu z inną grupą, pozwalają osiągnąć głębszy poziom rozumienia różnic kulturowych. Stanowią zatem podejście badawcze, które może się cechować większą siłą predykatywną i większą użytecznością dla badań i szkoleń międzykulturowych. Dla celów niniejszego opracowania kultura badana jest jako zbiór skojarzeń wspólnych dla członków pewnej grupy. Poprzez rozwijanie się, uczestnictwo i przyswajanie kultury w danej społeczności, ludzie rozwijają w sobie pewne wspólne wzorce skojarzeń.

W pracy tej posługujemy się metodologią badawczą, polegającą na analizowaniu wspólnych skojarzeń w celu wychwytywania i opisywania różnic kulturowych. Wykorzystując skojarzeniową analizę grupową do zbadania swobodnych skojarzeń członków porównywalnych grup na temat najważniejszych pojęć z dziedziny zarządzania, niniejszy materiał przedstawia różnice głębsze niż te, które udaje się nakreślić na podstawie wyników badań przeprowadzonych innymi metodami.⁸

3. Śledzenie wspólnych znaczeń w ramach grup narodowych

Pojęcie kultury domniemanej (*implicit culture*) odwołuje się do psychologicznych skłonności, spostrzeżeń i motywacji wspólnych dla ludzi, którzy rozwijali się w podobnym środowisku i mają podobne doświadczenia organizujące i warunkujące ich jawne, faktyczne zachowania. Podczas gdy te poddające się obserwacji zachowania i postawy są stosunkowo łatwe do opisanego, z metodologicznego punktu widzenia trudniejsze jest prześledzenie skłonności subiektywnych, choć podzielanych przez członków danej kultury.⁹

⁷ Por. J.Z.Namenwirth, R.B.Weber, *Dynamics of culture*, Allen & Unwin, Boston 1987.

⁸ Patrz R.Malpass, Y.Poortinga, *Strategies for design and analysis w: Field methods in cross-cultural research*, ed. W.J.Lonner, J.W.Berry, Sage, Beverly Hills 1986, s.47-83.

⁹ C.Noble, *An analysis of meaning*, „*Psychological Review*”, no. 54/1952, s.421-440; H.C.Triandis, *The analysis of subjective culture*, Wiley, New York 1972; L.B.Szalay, B.C.Maday,

Zauważalna jest znaczna zbieżność sposobów podejścia antropologów i psychologów do badania kultury domniemanej. Takie określenia, jak „*leksykon otwarty*” (Miller), „*systemy znaczenia*” (Osgood, Suci i Tannenbaum), „*mapa poznawcza*” (Tolman), „*świat myśli*” (Whorf) odnoszą się zasadniczo do tej samej rzeczywistości – do zmysłowego bądź poznawczego odwzorowania świata, którego organizacja wywiera w różnym stopniu wpływ na zachowanie.¹⁰ Kultura jest wspólną dla wielu, lecz często domniemaną, nie jawną mozaiką znaczeń, które organizują ludzkie postrzeganie świata.¹¹

Subiektywne znaczenia i obrazy przyswojone drogą doświadczenia stanowią ważne elementy rozumienia przez człowieka jego środowiska. Można nadać tym elementom określenia słowne, nazywając je **tematami**.¹² Kulturę można widzieć jako „*specyficzną dla poszczególnych grup, poznawczą organizację lub światopogląd złożony ze stanowiących mozaikę elementów znaczeń*”.¹³ Triandis i Vassilou podkreślali istnienie ścisłego związku między subiektywnymi znaczeniami w świadomości ludzi a ich zachowaniem i zauważali, że psychologowie zakładają, iż „*system poznania podmiotów ludzkich stanowi mapę sposobów pojmowania przez nich środowiska*” oraz że różne mapy kulturowe dają klucz do rozumienia różnych zachowań kulturowych. Twierdzimy zatem, że wspólna dla pewnej grupy kultura pociąga za sobą wspólny zbiór skojarzeń. Przyjęta

w niniejszej pracy metoda skojarzeniowej analizy grupowej polega na badaniu ogólnego, zmysłowego lub poznawczego odwzorowania świata jako systemu zorganizowanych tematów z wybranej dziedziny życia, w naszym przypadku z życia zawodowego i organizacji biznesu. Wykres 1 przedstawia model uczestnictwa w działalności gospodarczej, określając zestaw 36 tematów, które wywierają wpływ na uczestnictwo człowieka w życiu gospodarczym.

Verbal associations in the analysis of subjective culture, „*Current Anthropology*”, no. 14/1973, s.151-173; F.Trompenaars, *Riding the waves of culture*, Brealey, London 1993.

¹⁰ G.A.Miller, *Psycholinguistic approaches to the study of communication w: Journeys in science*, ed. D.Arm, University of New Mexico Press, Albuquerque 1967; C.E.Osgood, G.J.Suci, P.H.Tannenbaum, *The measurement of meaning*, University of Illinois Press, Urbana 1957; E.Tolman, *Cognitive maps in rats and men*, „*Psychological Review*”, no. 55/1948, s.189-208; B.L.Whorf, *Language, thought and reality*, John Wiley, New York 1956.

¹¹ C.Geertz, *The interpretation of cultures*, Basic Books, New York 1973; C.Geertz, *On the nature of anthropological understanding*, „*American Scientist*”, no. 63/1975, s.47-53; D.Schneider, *Notes toward a theory of culture w: Meaning in anthropology*, ed. K.Basso, H.Selby, University of New Mexico Press, Albuquerque 1976, s.197-220; N.A.Boyacigillar, J.Kleinberg, M.E.Phillips, S.A.Sackman, *Conceptualizing culture in international business research w: Handbook of International Business Research*, ed. B.J.Punnett i O.Shenkar, Blackwell 1996.

¹² Por. L.B.Szalay, B.C.Maday, op.cit.

¹³ Ibid., s.33.

Skojarzeniowa analiza grupowa jest niesformalizowaną metodą badawczą, stosowaną do rekonstruowania subiektywnych obrazów, tworzonych w świadomości ludzi ze spontanicznych układów swobodnego toku skojarzeń. Takie podejście badawcze ma na celu ustalenie, w jaki sposób ludzie faktycznie postrzegają i oceniają dane zagadnienie lub pojęcie – pomocne w tym jest zwracanie szczególnej uwagi na to, jakie cechy uważają za najistotniejsze. Metoda ta polega na analizie swobodnych skojarzeń, w oparciu o którą dokonuje się rekonstrukcji wewnętrznego świata i subiektywnych znaczeń w świadomości ludzi, tworzy się zatem obraz rzeczywistości niedostępnej dla bardziej bezpośrednich metod badawczych. Podstawową jednostką takiej analizy jest tzw. słowo pobudzające lub słowo tematyczne, które ewokuje te skojarzenia, służąc w ten sposób jako główna jednostka w percepcyjnym systemie odwzorowania.

Listy odpowiedzi, będące pewnym układem skojarzeń podanych przez próbkę respondentów z każdej kultury narodowej, ukazują elementy tworzące mozaikę subiektywnych spostrzeżeń i ocen respondentów. Wyniki odpowiedzi, podliczane na zasadzie punktacji, pozwalają ocenić, na ile ważna i znacząca jest dana idea lub postawa jako element mozaiki kolektywnego wyobrażenia na pewien konkretny temat. Rozkład otrzymanych odpowiedzi umożliwia wgląd w subiektywny świat badanej grupy, podczas gdy punktowy wynik odpowiedzi wskazuje, na ile ważny jest każdy fragment informacji dla rekonstrukcji subiektywnego wyobrażenia grupy.

Do pogrupowania uzyskanych odpowiedzi w poręczne zbiory lub kategorie stosuje się analizę treści. Zbiory te odzwierciedlają najważniejsze tendencje odpowiedzi i rzucają światło na pewne dominujące spostrzeżenia i oceny. Stanowią one komponenty znaczenia słów tematycznych w umysłach członków grup respondentów. Ponieważ taka ocena, oparta na skojarzeniach słów, wykracza poza wymiary percepcyjno-poznawcze, obejmując również wymiary emocjonalno-motywacyjne, próbę odczytania powstałego układu znaczeń można trafniej określić jako rekonstrukcję systemu subiektywnych wyobrażeń grupy.¹⁴

Te cechy metody AGA sprawiają, że nadaje się ona szczególnie dobrze do porównawczych badań różnic kulturowych między grupami wyodrębnionymi według kryterium narodowego. Jak twierdzą Szalay i Kelly, metoda ta dostarcza „miary relatywnego znaczenia lub dominacji konkretnego tematu oraz, na zasadzie rozszerzenia, konkretnych przekonań. (...) Dominacja wyników punktowych daje nam w ten sposób wgląd w bardziej istotne i ważące (pionowe) wymiary systemów przekonań i pozwala dokonywać bezpośrednich, trans-

¹⁴ Por. L.B.Szalay, J.Deese, *Subjective meaning and culture: An assessment through word associations*, Lawrence Erlbaum/Wiley, Hillsdale 1978, s.353.

narodowych porównań”.¹⁵ Wyniki tych badań wyjaśniają, w jaki sposób różne grupy organizują i integrują swoje postrzeganie i rozumienie otaczającego je świata.¹⁶

4. Dominujące nastawienie osób rozpoczynających życie zawodowe w Polsce

Przeprowadzone w ostatnich latach reformy gospodarcze w Polsce wpłynęły na ukształtowanie się bardzo różnych sposobów podejścia do organizacji działalności gospodarczej i do instytucji społecznych. Obecnie toczy się szeroka debata nad tym, czy zachodzi „konwergencja” działań polskiego środowiska biznesu z praktykami przyjętymi na Zachodzie. Ten sposób myślenia opiera się na założeniu, że postęp gospodarczy niesie ze sobą przemianę wartości od kolektywizmu w kierunku indywidualizmu.¹⁷ W przypadku Polski niektórzy obserwatorzy utrzymują, że następuje tu adaptacja systemu kapitalistycznego praktykowanego w innych krajach świata, podkreślając, że wraz z nim przyjmowane są wartości i zasady etyki zawodowej inne niż te, które były powszechne w systemie komunistycznym.

Jeżeli młodzi, wykształceni ludzie, rozpoczynający pracę w biznesie w różnych częściach świata, uczą się podobnych zasad postępowania i działalności oraz jeśli są oni ukształtowani przez tę samą, międzynarodową kulturę masową, to można oczekiwać wystąpienia zjawiska konwergencji najważniejszych wartości. Zatem badacz przystępujący do porównania etyki zawodowej ludzi rozpoczynających pracę w Polsce i w Stanach Zjednoczonych może się spodziewać wykrycia istotnych podobieństw. Młodzi ludzie w Polsce mogą obecnie wyznawać wartości mniej zorientowane na kolektywizm społeczeństwa komunistycznego, mogą też cechować się sposobami myślenia mniej sztywnymi niż dyktowane kiedyś przez dogmaty komunizmu. Obecnie mogą oni raczej upatrywać wartości i znaczenia swojej pracy we własnych osiągnięciach i samorealizacji. Wynika z tego, że aby uzyskać obraz przemian w zakresie etyki zawodowej u młodych Polaków, którzy ukształtowali się już pod wpływem zachodniego modelu życia, należy porównać skojarzenia związane z tematami z dziedziny zarządzania u Polaków obecnie i dawniej oraz porównać je

¹⁵ L.B.Szalay, R.M.Kelly, *Political ideology and subjective culture: Conceptualization and empirical assessment*, „*The American Political Science Review*”, no. 76/1988, s.599.

¹⁶ Patrz np. L.B.Szalay, *The subjective worlds of Russians and Americans: A guide for mutual understanding*, Institute of Comparative Social and Cultural Studies, Chevy Chase 1993.

¹⁷ Por. G.Hofstede, *The cultural relativity of organizational practices and theories w: „Journal of International Business Studies”*, Fall 1983, s.75-91; H.C.Triandis, *Individualism & collectivism*, Westview, Boulder 1995.

z dotyczącymi tych samych tematów skojarzeniami Amerykanów. Na wykresie 1 zawarty został zbiór 36 takich tematów, koncentrujących się wokół pięciu wymiarów życia zawodowego w biznesie: środowiska, struktury, procesu, ludzi oraz wyników.

5. Gromadzenie danych i analiza

Ludzie podejmujący pracę po raz pierwszy z definicji nie zostali jeszcze poddani silnej socjalizacji organizacyjnej, cechującej dane miejsce pracy. Można więc zakładać, że wyznają świeże idee i przekonania, być może sprzeczne ze skodyfikowaną kulturą biznesu. Znaczenia, jakie wiążą z poszczególными tematami dotyczącymi przedsiębiorczości są ukształtowane przez szereg wzajemnie oddziałujących na siebie czynników, takich jak wyższe studia w dziedzinie biznesu, szersze wpływy społeczeństwa i sił ekonomicznych oraz wpływy międzynarodowej kultury masowej. Przedmiotu niniejszego badania dostarczyli studenci kończący studia ekonomiczne w dziedzinie zarządzania. Aby zakwalifikować się do grupy badanych, musieli się legitymować choćby krótkim doświadczeniem autentycznej działalności w biznesie, np. co najmniej dwumiesięcznym stażem pracy w jakiejś organizacji. Ten wymóg gwarantował, że praktyczne spojrzenie obu grup na odnośniki tematyczne było porównywalne.

Badanie przeprowadzono na dwóch grupach polskich studentów z tego samego uniwersytetu, których członkowie realizowali ten sam program wyższych studiów dziennych w odstępach ośmiu lat, tj. w roku 1989 i 1997. Choć więc dane wykorzystane do porównania nie pochodziły od dosłownie tych samych ludzi, odpowiadających na pytania na dwóch różnych etapach swojego życia – a taki byłby wymóg prowadzenia badań o charakterze czysto czasowym – to jednak jest to w pewnym sensie badanie czasowe, gdyż obie grupy były pod niemal wszystkimi względami porównywalne (ten sam wiek, miasto, uniwersytet, program studiów). W podobny sposób wyłoniona została grupa amerykańska złożona ze studentów w niemal tym samym wieku z działającej w Stanach Zjednoczonych Wyższej Szkoły Biznesu o porównywalnym statusie.

Każda grupa respondentów składała się ze stu osób; wszyscy mieli po dwadzieścia kilka lat, a za sobą pewne (co najmniej dwumiesięczne) doświadczenia z pracy. Wykorzystanie do badania grup studentów w podobnym wieku zwiększyło prawdopodobieństwo, że porównania odzwierciedlą podstawowe różnice w pojmowaniu kultury. Każdy z respondentów otrzymał zbiór 36 kart zawierających słowa tematyczne dotyczące uczestnictwa w systemie ekonomicznym (rynek, firma, konkurencja, zarządzanie, szef, jedność, grupa robocza itp.). Respondenci podnosili kolejne karty i zastanawiali się nad każdą z nich po kolei, mając na to po jednej minucie. Na każdej karcie pojedyncze słowo tematyczne występowało wiele razy, a obok pozostawiono dość miejsca, aby respondent mógł zapisać swoje swobodne skojarzenia na dany temat. Na kartach

przeznaczonych dla respondentów polskich słowa tematyczne zapisane były po polsku, na kartach dla Amerykanów – po angielsku.

Otrzymywane odpowiedzi były punktowane zgodnie z metodą AGA. Odbywało się to w sposób następujący: odpowiedź każdego z respondentów na każde słowo tematyczne składała się z szeregu kolejnych słów-skojarzeń. Były one punktowane zgodnie z kolejnością zapisania (tak, by liczba punktów odzwierciedlała to, na ile szybko dane skojarzenie pojawiło się w umyśle badanego). I tak skojarzenie zapisane jako pierwsze otrzymywało 6 punktów, następne 5, kolejne 4 i dalej, odpowiednio, 3, 3, 3, 3, 2, 2, 1, 1, 1 pkt. Taki system punktacji, zalecany w badaniach prowadzonych metodą AGA, został opracowany doświadczalnie we wcześniejszych badaniach, co gwarantuje stabilność kolejności i miejsc, potwierdzoną przez metodę testu dwukrotnego (pierwotnego i powtórnego).¹⁸

Do przeprowadzonej po zgromadzeniu danych analizy zakwalifikowane zostały te skojarzenia, które podane zostały przez więcej niż jednego respondenta. Każde skojarzenie, zapisane przez pewną liczbę badanych, otrzymywało odpowiednią wartość punktową, stanowiącą sumę poszczególnych wyników, zanotowanych na karcie każdego z respondentów z jednej grupy. W ten sposób dla każdego ze słów tematycznych zestawione zostały dwie listy odpowiedzi, zawierających związane z nimi skojarzenia: jedna z odpowiedziami grupy-rocznika 1989, druga – grupy-rocznika 1997. W podobny sposób powstała trzecia lista, opracowana dla wspólnych odpowiedzi respondentów amerykańskich. Listy odpowiedzi udzielanych przez poszczególne grupy stanowią wyczerpujący zasób psychologicznych znaczeń danego tematu dla każdej z grup.

Łączny wynik punktowy z odpowiedzi na dany temat obrazuje **wagę** tego tematu we wzorcach poznawczych badanych osób. Waga ta świadczy o bogactwie skojarzeń, jakie przychodzą do głowy respondentom mającym udzielić odpowiedzi na pewien temat; jest miarą jego „znaczenia” w tym sensie, że odzwierciedla cały zbiór skojarzeń związanych z danym tematem w umysłach badanych.

Aby dokonać bardziej szczegółowego porównania list odpowiedzi, można ustalić **komponenty znaczenia** dla każdego tematu. W tym celu należało określić wspólny zestaw kategorii, umożliwiających pogrupowanie odpowiednich dwóch grup uczestników polskich oraz grupy amerykańskiej. Następnie zespół badawczy, złożony z dwóch grup ludzi, dla których odpowiednio polski i angielski są językami macierzystymi, porządkuje elementy każdej z list odpowiedzi w specjalne kategorie przy użyciu analizy treści. Analizę skojarzeń

¹⁸ Por. R.M.Kelly, *The Associate Group Analysis method and evaluation research*, „*Evaluation Review*”, no. 9/1985, s.35-50.

respondentów polskich z grup 1989 i 1997 dotyczących każdego ze słów tematycznych prowadził trzyosobowy zespół polski, natomiast złożony z dwóch osób zespół amerykański przeprowadził analizę treściową skojarzeń anglojęzycznych, związanych z poszczególnymi słowami tematycznymi. W ten sposób dla każdego tematu powstały trzy kategoryzacje (dwie polskie, jedna angielska), które następnie zostały połączone w jeden, wspólny schemat metodą uzgodnień między przedstawicielami obu zespołów prowadzących analizę treści. Opracowana w ten sposób złożona kategoryzacja umożliwiała zespołowi badawczemu wyliczenie trzech wartości liczbowych dla każdej kategorii treści: polskiej wartości punktowej dla roku 1989, polskiej wartości punktowej dla roku 1997 oraz amerykańskiej wartości punktowej. Wartości te ustalone zostały poprzez dodanie wyników wszystkich polskich i amerykańskich odpowiedzi mieszczących się w tej kategorii. Poprzez podzielenie wartości punktowej dla każdego komponentu przez łączny wynik, zanotowany dla tego słowa, otrzymuje się względne rozmiary wszystkich komponentów w poznawczym odwzorowaniu tego tematu.

Komponenty słowa „firma” przedstawione zostały na wykresie 2. Należy zauważyć, że dla każdego komponentu na wykresie ukazane zostały trzy paski, obrazujące względne znaczenie związanych z nim skojarzeń w Polsce dawniej (pasek biały), w Polsce obecnie (pasek czarny) i w Stanach Zjednoczonych (szary). Kolejność pozycji na wykresie ułożona została tak, że decydujące dla niej są komponenty odnoszące się do „Polski obecnie” i one występują w porządku malejącym (czyli paski są coraz krótsze), podczas gdy paski obrazujące znaczenie skojarzeń grupy „Polska dawniej” i grupy „Stany Zjednoczone” mają różną długość.

6. Wyniki badań

6.1. Określenie dominujących nastawień

Wagę danego tematu określa łączny wynik punktowy z odpowiedzi, naliczony ze wszystkich skojarzeń związanych z tym tematem, podanych przez wszystkich respondentów. Waga ta jest miarą tego, co „przychodzi do głowy” jako reakcja na zadany temat, tak więc pozwala ona określić, jakie tematy zajmują eksponowane miejsca w umysłach ludzi. Tabela 1 ukazuje nakładanie się pięciu najbardziej dominujących tematów dla każdej z grup.

Tabela 1. Względne znaczenie najważniejszych pojęć w zakresie zarządzania

	Polska 1989	Polska 1997	Stany Zjednoczone
	<i>Rynek</i>	<i>Konkurencja</i>	<i>Osiągnięcia</i>

Pięć najważniejszych	<i>Kariera</i>	<i>Firma</i>	<i>Zyski</i>
	<i>Osiągnięcia</i>	<i>Zyski</i>	<i>Właściciel</i>
	<i>Profesjonalizm</i>	<i>Szkolenie</i>	<i>Kariera</i>
	<i>Firma</i>	<i>Rynek</i>	<i>Wydajność</i>

W umysłach badanej grupy młodych Polaków w roku 1989 najważniejsze miejsce zajmowały takie tematy, jak „rynek”, „kariera”, „osiągnięcia”, „profesjonalizm” oraz „firma”. W roku 1997 było to następujących pięć tematów: „konkurencja”, „firma”, „zyski”, „szkolenie” oraz „rynek”. Tak więc dwa tematy są wspólne dla obu tych list: są to „rynek” i „firma”, ale, jak wynika z bardziej szczegółowego omówienia przedstawionego poniżej, odstęp ośmiu lat miał swoje znaczenie, ponieważ wokół tych wspólnych tematów w obu grupach ześrodkowały się bardzo różniące się od siebie skojarzenia.

Nieco inaczej wygląda pięć najważniejszych tematów w grupie amerykańskiej, są to: „osiągnięcia”, „wydajność”, „zyski”, „właściciel” i „kariera”. Takie słowa, jak „wydajność” i „właściciel” pobudzają u młodych Amerykanów wiele natychmiastowych skojarzeń, podczas gdy w umysłach Polaków tematy te wywołują znacznie słabsze reakcje. Tabela 1 ukazuje te i inne godne odnotowania różnice.

6.2. Zmiany nastawienia

Tabela 1 przedstawia pięć najwyżej punktowanych tematów grup polskich z obu okresów oraz ich porównanie do pięciu tematów grupy amerykańskiej, które uzyskały najwięcej punktów. Okazuje się, że dla każdej z tych trzech perspektyw można ułożyć, według ważności, wszystkie 36 tematów, dzięki czemu łatwo jest następnie ustalić, które tematy najbardziej zmieniły swoje miejsce w takim rankingu. (Zostało to przedstawione w tabeli 2.)

Tabela 2. Pojęcia w zakresie zarządzania, których waga uległa największej zmianie w okresie 1989-1997 r.

Pięć najważniejszych pojęć zyskujących na znaczeniu:
<i>Pracownik</i> <i>Szkolenie</i> <i>Konkurencja</i> <i>Grupa robocza</i> <i>Bezpieczeństwo</i>
Pięć najważniejszych pojęć tracących na znaczeniu:
<i>Obowiązek</i> <i>Polecenie</i>

*Konsultacja
Władza
Zwierzchność*

Tematy, które wyraźnie zyskały na znaczeniu odzwierciedlają przemiany w zakresie środowiska pracy w Polsce w epoce postkomunistycznej. Ludzie są obecnie znacznie bardziej świadomi znaczenia lepszych kwalifikacji, znaczenia konkurencyjności, silniejsza jest także ich potrzeba poczucia osobistego bezpieczeństwa. Kwestie, w których dawniej upatrywali źródła możliwych problemów – takich jak obowiązek, polecenie służbowe, władza czy zwierzchnictwo – ostatnio w znacznym stopniu usunęły się na dalszy plan.

7. Analiza komponentów głównych tematów

Wykresy 2 do 5 zawierają semantografy oraz graficzne przedstawienie wyników analizy. Ukazują one główne komponenty postrzegania i oceny pięciu z ośmiu różnych słów tematycznych, które, jak wynika z badania, zajmują uprzywilejowane miejsce w umysłach Polaków. Poniżej zamieszczamy omówienie owych pięciu wybranych tematów.

7.1. „Firma” (wykres 2)

Dawniej Polacy uważali firmy za instytucje dysponujące odpowiednimi środkami, cieszące się reputacją i posiadające pewne kojarzone z nimi nazwy handlowe. Obecnie coraz powszechniej traktują je jako organizacje zorientowane na działalność finansową, dochodowe, składające się z ludzi zajmujących w nich określone stanowiska. W porównaniu z Amerykanami, Polacy rzadziej widzą firmy jako pracodawców lub duże instytucje, które wymagają lojalności i egzekwują ją od swoich pracowników.

7.2. „Rynek” (wykres 3)

Grupa polska z 1989 r. kojarzyła temat „rynek” z kupowaniem i sprzedawaniem towarów na rynku detalicznym, szczególnie w sklepach czy placach targowych. Natomiast członkowie grupy późniejszej coraz częściej postrzegają rynek w kategoriach rynków finansowych, co jest dominującym komponentem myślenia Amerykanów na ten temat. Ponadto, nowsza grupa mniej kojarzy rynek z „czarnym rynkiem” bądź rynkiem poddanym państwowym regulacjom, a bardziej z działalnością w skali międzynarodowej i z transakcjami rynkowymi, tzn. z przepływem towarów i pieniędzy. Zupełnie brak w polskim rozumieniu tego słowa takich pojęć jak dynamika czy wydajność rynków, co zapewne zapowiada spore zaskoczenia, gdy młodzi, lecz zaangażowani już w działalność gospodarczą, ludzie doświadczą nieuniknionych wahań koniunktury rynkowej.

7.3. „Szkolenie” (wykres 4)

Dawniej Polacy traktowali szkolenie jako nie lubianą przez nikogo, biurokratyczną procedurę, która w praktyce oznacza stratę czasu. Obecnie rozumieją już, że nie tylko nie jest to marnowanie czasu, lecz niezbędny, a często także przyjemny i angażujący sposób nabywania wiedzy i kwalifikacji, dzięki którym można doskonalić się w pracy oraz przygotowywać do awansów. Amerykanie zgadzają się z tą ostatnią charakterystyką, ale w ich postrzeganiu tego słowa większy nacisk położony jest ponadto na absolutną niezbędność szkolenia, a sam jego przebieg widzą dwojako: zarówno w postaci kursów, odbywających się w grupach w salach konferencyjnych, jak i poprzez nabywanie doświadczenia w pracy.

7.4. „Osiągnięcia” (wykres 5)

Polacy w coraz większym stopniu widzą osiągnięcia jako wyniki pracy związane z wkładanym w nią wysiłkiem i zaangażowaniem oraz z kompetencjami zawodowymi, a także z wydajnością w pracy pod względem konkurencji. Amerykanie wiążą to pojęcie z optymistycznym spojrzeniem na życie, wyrażając w ten sposób przekonanie, że poprzez osiąganie stawianych sobie celów odniosą sukces życiowy i będą się cieszyć wynikającymi z niego korzyściami. Mimo że zdają sobie sprawę z konieczności pokonania po drodze wielu przeszkód, osiągnięcia są dla nich nieodłącznie związane z wizją „amerykańskiego marzenia”.

7.5. „Zyski” (wykres 6)

Polacy dawniej rozumieli zyski jako pieniądze, zamknięcie bilansu firmy i korzyści. Przedstawiciele nowszej grupy uważają zyski za jedno z pojęć finansowych, które oznaczają różnicę między przychodami a rozchodami i jako podstawowe źródło kapitału inwestycyjnego. Inaczej Amerykanie, którzy kojarzą zyski w kategoriach osobistego celu, jaki pragną osiągnąć. Są oni skłonni mierzyć czerpane przez siebie zyski w perspektywie dłuższego czasu, dążąc do sukcesu życiowego i zamożności.

Stosując metodę AGA sporządza się listy skojarzeń, dzięki którym można przeprowadzić następnie systematyczne badanie komponentów znaczenia, a powstałe w jego wyniku semantografy pozwalają porównywać wzorce poznawcze w ramach różnych kultur i okresów. Zestawiając ilustracje obrazujące sposoby postrzegania pięciu omówionych powyżej słów tematycznych z tabelą najważniejszych tematów (tabela 1), dojść można do wniosku, że znaczenie najważniejszych zagadnień dla młodych ludzi u progu karier zawodowych w Polsce zmieniło się w ciągu ośmiu lat w sposób oczywisty i bardzo znaczny, zbliżając się pod wieloma względami do sposobu myślenia Amerykanów. Polacy coraz powszechniej kojarzą rynki z rynkami finansowymi, firmy

postrzegają jako organizacje dochodowe, które dają ludziom miejsca pracy, szkolenie traktują jako właściwe przygotowanie do awansu na wyższe stanowisko, osiągnięcia są dla nich efektem połączenia kompetencji i zaangażowania, a zyski rozpatrują w kategoriach przychodów, wydatków i inwestycji.

Jednak pod innymi, istotnymi względami, skojarzenia polskie pozostają odmienne od poglądów amerykańskich. Amerykanie dostrzegają dynamikę rynków, pracowników dużych firm widzą jako osoby lojalne i oddane sprawie przedsiębiorstwa, rozumieją potrzebę zarówno szkolenia w postaci kursów, jak i doskonalenia w ramach aktualnie wykonywanej pracy, doceniają kwestię wytyczania sobie i osiągania celów, wreszcie realizowanie osobistych celów w zakresie zysków traktują jako etapy na drodze do sukcesu zawodowego i zamożności.

8. Wnioski

Niniejsze opracowanie proponuje przyjęcie innego podejścia metodologicznego do badania przemian kulturowych niż metody powszechnie stosowane w badaniach w dziedzinie biznesu: gromadzenie danych poprzez uzyskiwanie od respondentów spontanicznych skojarzeń, a nie konkretnych odpowiedzi na pytania zawarte w ankietach. Bogactwo wyników otrzymanych metodą skojarzeniowej analizy grupowej potwierdza, że wykorzystanie jej umożliwia opisanie, wyjaśnienie i prognozowanie głębszych poziomów różnic kulturowych poprzez ukazanie różniących się od siebie i zmieniających się systemów znaczeń, wspólnych dla pewnych grup.

Jak należy wnioskować z wyników prowadzonego w czasie badania sytuacji w Polsce, semantografy opracowane na podstawie skojarzeniowej analizy grupowej dostarczają pełniejszego obrazu różnic w zakresie „rozumienia kulturowego” niż w przypadku poprzednich badań prowadzonych za pomocą tradycyjnych metod ankietowania. Dzięki analizie wagi badanych tematów możliwe było precyzyjne zdefiniowanie i wykorzystanie pojęcia „dominującego nastawienia” badanej grupy.

Odkrycie głębokich struktur „dominującego nastawienia” młodych Polaków rozpoczynających pracę zawodową w dziedzinie biznesu, dowiodło, że wykazują one nadal znaczne różnice w zestawieniu z nastawieniem analogicznej grupy Amerykanów. Odpowiedzi respondentów polskich dowodzą nowego rozumienia pojęć związanych z gospodarką rynkową oraz większej świadomości możliwych problemów oraz wymagań wydajności pracy, warunkujących osobiste osiągnięcia. Nieobce jest już pojęcie rynków finansowych, a zysk kojarzony jest zgodnie z zasadami księgowości. Nowe jest przekonanie, że szkolenie ma wielkie znaczenie dla rozwoju kariery, nieobecne są natomiast pojęcia dynamiki

i wydajności rynków, a wytyczanie sobie osobistych celów nie odgrywa w myśleniu tej grupy ludzi znaczącej roli w zyskiwaniu zamożności dzięki pracy.

Ten wgląd w nastawienie młodego pokolenia Polaków sugeruje, że ich kraj przechodzi poważne, wewnętrzne i zewnętrzne przemiany. Sposób działania przedsiębiorstw i organizacji pracy będzie zapewne nadal ewoluował – będzie to konieczne, jeżeli gospodarka polska ma efektywnie funkcjonować w ramach ogólnoswiatowego systemu gospodarczego.

