

Biblioteka w świetle teorii wymiarów kultury

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna bibliotek, teoria wymiarów kultury, Geert Hofstede

Abstrakt: Artykuł ma na celu przedstawienie problemu funkcjonowania bibliotek w różnych kulturach w oparciu o teorie wymiarów kultury. Przedstawiona została definicja wymiarów kultury i przykłady teorii wymiarów kultury, ze szczególnym uwzględnieniem najnowszej postaci teorii wymiarów kultury zaproponowanej przez Geerta Hofstede. Omówione zostały również pewne aspekty funkcjonowania i organizacji przestrzennej bibliotek w świetle różnic kulturowych związanych z wymiarami kultury. Na koniec zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych wśród studentów Zakładu INiB Uniwersytetu w Białymstoku.

Keywords: organisational culture of libraries, cultural dimensions theory, Geert Hofstede

Abstract: The aim of this article is to discuss the issue of libraries functioning in the environment of cultural diversity based on cultural dimensions theory. This includes the definition of cultural dimensions and examples of cultural dimensions theory and emphasizes the latest form of cultural dimensions theory proposed by Geert Hofstede. This article describes some aspects of functioning and organising the spatial dimension of libraries in the light of cultural diversity environment linked to cultural dimensions. Finally the research results obtained from students of INiB Department of Białystok University are presented.

Słowo „kultura” w ujęciu antropologicznym i w studiach międzykulturowych ma znaczenie odmienne zarówno od potocznego, jak i od tego stosowanego w naukach humanistycznych. Amerykański antropolog i lingwista Edward Sapir definiuje kulturę jako wszelkie zachowania jednostki, których nie da się wyjaśnić potrzebą fizjologiczną, ale które nabywa jako członek społeczeństwa. **Kultura** jest w tej definicji tworem procesu historycznego, specyficznym dla danej społeczności [10, s. 37-38]. Z kolei Geert Hofstede odchodzi w swojej definicji od samych zachowań i wskazuje na procesy psychologiczne, które są tych zachowań podstawą, definiując kulturę jako „zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” [2, s. 17]. Analogii do programu komputerowego używa Clifford Geertz, pisząc: „Kulturę najlepiej byłoby postrzegać nie jako zespoły konkretnych wzorców zachowania (...), lecz jako zestaw mechanizmów kontrolnych – planów, wytycznych, zasad, instrukcji (tego, co w informatyce nazywa się „programami”) – stosowanych w celu sterowania zachowaniem” [1, s. 63]. Podobnie, Fons Trompenaars zauważa, iż „istotą kultury nie jest [...] to, co widzialne i namacalne, przedmioty stworzone przez człowieka, ale wspólne dla grupy ludzi pojmowanie i interpretowanie świata” [11, s. 15].

Wymiary kultury są narzędziem analizy, opisu i porównywania kultur. Geert Hofstede, twórca jednej z najbardziej znanych teorii wymiarów kultury, definiuje je jako pewne aspekty kultury, dające się zmierzyć i pozwalające określić pozycję danej kultury

wobec innych kultur [2, s. 36]. Można powiedzieć, że pojedynczy wymiar to w tym przypadku pewna grupa sytuacji lub konfliktów społecznych, a sposoby rozstrzygania tych konfliktów czy też postawy pożądane w danej sytuacji społecznej określają pozycję kultury w danym wymiarze. Wymiary najczęściej przedstawiane są w postaci pary skrajnych postaw wobec pewnego typu problemów i sytuacji, a kultury opisuje się pokazując, jak blisko jednej z tych skrajności się znajdują. Należy przy tym podkreślić, że postawy opisywane przez wymiary kultury są nieświadome oraz że są przez przedstawicieli danej kultury przyjmowane za normę i za pewnik. Jest to częstym źródłem nieporozumień między przedstawicielami różnych kultur, którzy nie są świadomi tych różnic. Teorie wymiarów kultury mają między innymi pomóc w unikaniu takich nieporozumień.

Teoria wymiarów kultury Geerta Hofstede jest jedną z najbardziej znanych teorii tego typu. Charakteryzuje ją bardzo dobra podstawa empiryczna. Hofstede sformułował swoje pierwotne cztery wymiary przede wszystkim w oparciu o szeroko zakrojone badania przeprowadzone na pracownikach firmy IBM z ponad 50 krajów [2, s. 35]. Wyniki jego analizy potwierdziły też późniejsze repliki tych badań i odrębne badania, takie jak Chinese Values Survey czy World Values Survey. W odróżnieniu od wielu teorii opartych o obserwacje i „dowody anegdotyczne”, szczegółowe badania, na których opiera swoją analizę Hofstede, pozwalają na precyzyjne określenie pozycji danej kultury na skali poszczególnych wymiarów. Choć może to być uznane za zbyt sztywne i nadmierne uproszczenie złożonego problemu różnic międzykulturowych, to jednocześnie pozwala na lepsze porównywanie różnych kultur. Łatwo jest porównywać dwie kultury, wykazując, że dana cecha występuje w większym natężeniu w jednej niż w drugiej. Natomiast metoda Hofstede pozwala na porównywanie wielu kultur na skali jednego wymiaru, pokazując np., że kultura polska jest mniej indywidualistyczna niż amerykańska, ale bardziej indywidualistyczna niż kultura rosyjska, która z kolei jest bardziej indywidualistyczna niż kultura chińska [2, s. 91].

Wielką zaletą teorii Hofstede jest także jej kompleksowość. Choć jego analizy oparte są przede wszystkim na badaniach stosunków w miejscu pracy, to opisywane zjawiska kulturowe rozciągają się także na inne sfery życia – rodzinę, szkołę, etc. Hofstede w miarę szczegółowo opisuje znaczenie poszczególnych wymiarów kultury w tych sferach. Dzięki temu jego teoria może się stać podstawą do analizy obszarów życia społecznego nie ujętych w pierwotnym opracowaniu. Jednym z takich obszarów jest funkcjonowanie bibliotek.

Wykorzystanie wymiarów kultury Hofstede w bibliotekoznawstwie nie jest koncepcją całkowicie nową. W swoich wcześniejszych pracach wskazują na wpływ, jaki różne wartości poszczególnych wymiarów mogą mieć na architekturę i organizację przestrzenną bibliotek [8] oraz na motywowanie pracowników bibliotek [9] w różnych kulturach. Wymiary kultury Hofstede, wraz z pewnymi odniesieniami do funkcjonowania bibliotek, omawia również Elżbieta Barbara Zybert w swojej książce *Kultura organizacyjna w bibliotekach* [12, s. 30-37]. Do teorii tej odwołuje się także Bożena Jaskowska, która wykorzystuje model Hofstede do opisywania nie tylko kultury narodowej [4], ale także kultury organizacyjnej bibliotek [5; 6; 7].

Pierwotnie model Hofstedeego składał się z czterech wymiarów, takich jak:

- dystans władzy (ang. *Power Distance Index* – PDI) – odzwierciedla dystans, jaki dzieli przełożonych i podwładnych, jak również w pewnym stopniu jakie panują między nimi stosunki i w jakim zakresie akceptowane są nierówności między jednymi i drugimi;
- indywidualizm/kolektywizm (ang. *Individualism* – IDV) – wskazuje na relacje między jednostką a grupą. W kulturach indywidualistycznych przedkłada się dobro jednostki nad dobro grupy. Z kolei w kulturach kolektywistycznych jednostka jest postrzegana poprzez pryzmat jej przynależności do grupy;
- męskość/kobiecość (ang. *Masculinity* – MAS) – jest przede wszystkim miarą różnic między rolami społecznymi kobiet i mężczyzn. Postawy mężczyzn i kobiet są bardziej zbliżone w kulturach kobiecych niż w kulturach męskich, ale też postawy osób obu płci w kulturach męskich są bliższe męskiego bieguna tego wymiaru niż w kobiecych;
- unikanie niepewności (ang. *Uncertainty Avoidance Index* – UAI) – wskazuje w jakim stopniu ludzie są skłonni zaakceptować niepewność i nieprzewidywalność otaczającego ich świata. W kulturach o silnym unikaniu niepewności dąży się do zapewnienia jak największej przewidywalności, m.in. poprzez tworzenie rozbudowanych systemów reguł i rygorystyczne ich przestrzeganie.

Późniejsze badania przeprowadzone przez chińskich naukowców również wskazały na istnienie czterech wymiarów kultury, jednak analiza korelacji tych wymiarów z wymiarami odkrytymi przez Geerta Hofstedeego wskazała, że tylko trzy z nich pokrywają się z wymiarami wynikającymi z badań IBM. Czwarty wymiar okazał się być zupełnie nowym wymiarem, którego nie dało się wykryć we wcześniejszych badaniach³. Piąty wymiar nazwany został orientacją długo- lub krótkoterminową (ang. *Long Term Orientation* – LTO). Opisuje on przede wszystkim stosunek do przyszłości (wyrażający się m.in. w takich cechach, jak zapobiegliwość i oszczędność vs konsumpcja czy wytrwałość vs szybki zysk), ale zawiera też szereg innych wartości, takich jak poszanowanie tradycji i dbałość o „zachowanie twarzy” (orientacja krótkoterminowa) czy poczucie wstydu (orientacja długoterminowa).

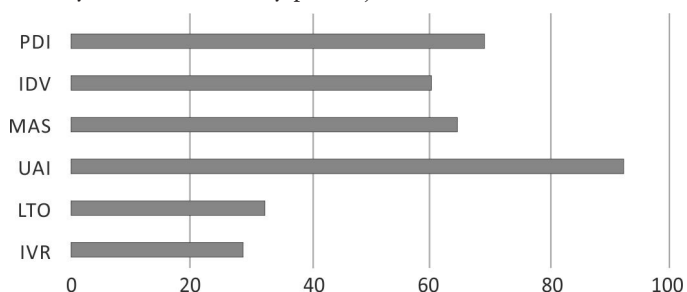
W najnowszym wydaniu swojej książki *Cultures and Organizations* [3] Geert Hofstede dołącza szósty wymiar – zaspokajanie potrzeb vs powściągliwość (ang. *Indulgence vs Restraint* – IVR). Zaspokajanie potrzeb (ang. *Indulgence*) to swoboda zaspokajania naturalnych potrzeb związanych z rozrywką i przyjemnościami w życiu, podczas gdy powściągliwość (ang. *Restraint*) to przekonanie, że zaspokajanie tych potrzeb powinno być ograniczane i regulowane przez ścisłe normy społeczne [3, s. 281]. Ludzie w kulturach o wysokim IVR (mniej powściągliwych) są generalnie bardziej zadowoleni z życia, optymistyczni i przekonani o dobrym stanie swojego zdrowia. Przywiązują też większą wagę do przyjaźni, częściej korzystają z różnych środków komunikacji, chętniej oglądają zagraniczne filmy i słuchają zagranicznej

³ *Chinese Values Survey* celowo odchodził od wzorców zachodnich, skupiając się na wartościach typowych dla kultury chińskiej. Fakt, że doprowadziło to do odkrycia nowego wymiaru kultury wskazuje, jak własna kultura ogranicza badacza, warunkując, jakiego rodzaju pytania są stawiane. Jest to swoisty paradoks badań międzykulturowych.

muzyki. Częściej też uśmiechają się do obcych. W polityce, w kulturach o wysokim IVR większą wagę przykładają się do wolności słowa niż do utrzymywania porządku w kraju.

Wymiar ten został odkryty w efekcie analizy wyników World Values Survey (szeroko zakrojonych ogólnosięwiatowych badań⁴), wykonanej przez Michaela Minkova [3, s. 280]. Na IVR składają się charakterystyki, które w badaniach WVS okazały się najsilniejszymi predyktorami „subiektywnego zadowolenia z życia” (ang. *Subjective Well-Being*): poczucie szczęścia (ang. *Happiness*), poczucie kontroli nad własnym życiem (ang. *Life control*), znaczenie rozrywek i czasu wolnego (ang. *Importance of leisure*). Te trzy charakterystyki „są ze sobą skorelowane i to powiązanie pozostaje stabilne w kolejnych etapach badań” [3, s. 281]. Co istotne, jest to całkowicie nowy wymiar, który nie ma swojego odpowiednika we wcześniejszych teoriach [3, s. 281]. Kultura polska na skali tego wymiaru osiąga wynik 29 [3, s. 284], co wydaje się być zgodne z codziennym doświadczeniem obcowania z tą kulturą. Wartości pozostałych wymiarów Hofstede dla kultury polskiej przedstawiają się następująco: dystans władzy (PDI): 68, indywidualizm (IDV): 60, męskość/kobiecość (MAS): 64, unikanie niepewności (UAI): 93, orientacja długoterminowa (LTO): 32. Zwraca uwagę przede wszystkim bardzo wysokie unikanie niepewności i orientacja krótkoterminowa (rys. 1).

Rysunek 1. Wartości wymiarów dla kultury polskiej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE Gert Jan, MINKOV, Michael. *Cultures and Organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York, 2010.

W odróżnieniu od pozostałych pięciu wymiarów w teorii Hofstede, których związki z bibliotekoznawstwem zostały już opisane we wcześniejszych publikacjach [4-9], wymiar „zaspokajanie potrzeb vs powściągliwość” (ang. *Indulgence vs Restraint* – IVR) jest nowym, słabo jeszcze opracowanym elementem teorii. Warto byłoby więc zastanowić się nad jego potencjalnym związkiem z organizacją i działalnością bibliotek.

Większe znaczenie przykładane w kulturach o wysokim IVR do czasu wolnego i rozrywek może mieć znaczenie zarówno dla kształtowania księgozbioru (więcej pozycji „rozrywkowych”, nawet w bibliotekach naukowych), jak i organizacji przestrzeni biblioteki (więcej miejsc przeznaczonych na spotkania towarzyskie czytelników czy cele rozrywkowe, takich jak kawiarnia, bar, czy świetlica). Na dobór zbiorów specjalnych z pewnością ma też wpływ pozytywny stosunek do zagranicznych filmów i muzyki. Można się też spodziewać

⁴ Więcej na temat WVS można dowiedzieć się ze strony internetowej projektu: <http://www.worldvalues-survey.org/>.

większej tolerancji dla wykorzystania bibliotecznych komputerów do celów „rozrykowych”, a przede wszystkim do odczytywania prywatnej korespondencji. Większy optymizm tych kultur może sprzyjać innowacjom i wdrażaniu nowych projektów (zgodnie z maksymą „to się musi udać”), ale może też prowadzić do zaniedbywania pewnych zmian (w związku z przekonaniem, że „i tak będzie dobrze”). Warto też podkreślić, że biblioteki mają szczególną rolę w propagowaniu wolności słowa, która jest związana z wysokim IVR.

Podobnie jak w kulturach o wysokim LTO (zorientowanych długoterminowo)⁵, w kulturach o niskim IVR duże znaczenie przykłada się do oszczędności, co może znajdować odbicie zarówno w zarządzaniu środkami biblioteki, jak i w stosowaniu oszczędnych rozwiązań w budownictwie bibliotecznym. Może to jednak nie sprzyjać elastyczności, ponieważ wprowadzanie zmian jest zawsze kosztowne. Wydaje się prawdopodobne, że bibliotekarze w kulturach o wysokim IVR chętniej będą przekształcać swoją bibliotekę, by dostosować ją do bieżących potrzeb czytelników. Nie oznacza to jednak automatycznie stosowania elastycznych rozwiązań w budownictwie, co jest raczej przejawem orientacji długoterminowej.

W grudniu 2012 r. wśród studentów pierwszego i drugiego roku Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa na Uniwersytecie w Białymstoku przeprowadzono badanie ankietowe, będące uproszczoną formą badań opisywanych przez Hofstede w książce *Kultura i Organizacje*. W przytoczonych przez Hofstede badaniach z 1970 r. [2] studentom z Francji, Niemiec i Wielkiej Brytanii przedstawiono studium przypadku pewnej firmy borykającej się z wewnętrznym konfliktem i poproszono o zdiagnozowanie jego przyczyn oraz zaproponowanie rozwiązań. Większość studentów z każdego kraju zaproponowało podobną diagnozę i podobne rozwiązanie, inne dla każdej z grup narodowych. Co istotne, kraje te różnią się znacznie pod względem dystansu władzy (PDI) i unikania niepewności (UAI): kulturę francuską charakteryzuje wysoki PDI i wysokie UAI, brytyjską odwrotnie: niski PDI i niskie UAI, a niemiecką niski PDI i dość wysokie UAI. Na podstawie tych obserwacji Hofstede wyróżnił trzy modele organizacji, charakterystyczne dla kultur o różnych PDI i UAI. Do tego, w oparciu o swoje obserwacje, dodał czwarty model, typowy dla kultur o wysokim PDI i niskim UAI. Te cztery modele to:

- piramida (wysokie PDI i UAI) – na szczycie hierarchii w organizacji stoi jedna osoba, np. dyrektor, któremu podlegają kierownicy działów, którym z kolei podlegają kierownicy niższego szczebla itd. W sytuacjach konfliktów lub problemów kierownik bądź dyrektor odpowiedniego szczebla rozsądza konflikty i ustala, jak podobne problemy mają być rozwiązywane w przyszłości;
- maszyna (niskie PDI, wysokie UAI) – w organizacjach tego typu interwencje kierownictwa są niezwykle rzadkie, ponieważ prawdziwą siłą kontrolującą organizację są reguły i procedury w niej obowiązujące. W rzadkich sytuacjach problemów, których przepisy nie obejmują, nowe regulacje są dodawane, niekoniecznie przez kierownika (mogą się tym zajmować grupy pracowników, zewnętrzni eksperci itp.);
- targowisko (niskie PDI i UAI) – w takich organizacjach konflikty rozstrzyga się na drodze negocjacji, a problemy rozwiązywane są wspólnie. Interwencje kierownictwa

⁵ LTO i IVR są w pewnym stopniu skorelowane, ale nie zawsze taka korelacja zachodzi. Co ciekawe, podczas gdy zdarzają się kultury silnie powściągliwe, ale zorientowane na zdecydowanie krótkoterminowo, to nie ma w wynikach badań kultur o bardzo wysokim LTO i zarazem bardzo wysokim IVR.

są rzadkie i mają raczej na celu skłonienie podwładnych do kompromisu, niż odgórne narzucenie im rozwiązania;

- rodzina (wysoki PDI i niskie UAI) – w organizacjach o takiej strukturze kontrola kierownictwa jest nie tylko skoncentrowana (jak w organizacjach o strukturze piramidy), ale także permanentna – przełożony nie ustala procedur rozstrzygania konfliktów i rozwiązywania problemów, ale interweniuje osobiście za każdym razem. Z kolei podwładni unikają podejmowania decyzji, starając się jak najczęściej odwoływać do autorytetu przełożonego. Ten model organizacji nie pojawił się w przytoczonych wcześniej badaniach, został dodany przez Hofstedeego w oparciu o dyskusje z uczonymi z Indii oraz Indonezji i wydaje się być typowy dla niektórych kultur dalekowschodnich i afrykańskich.

Celem badania przeprowadzonego wśród studentów Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa Uniwersytetu w Białymstoku było sprawdzenie, jaki model organizacji uważają za najbardziej odpowiedni przyszli pracownicy polskich bibliotek. Jak już wspomniano wcześniej, w teorii Hofstedeego kulturę polską charakteryzuje bardzo silne unikanie niepewności (UAI = 93) i dość duży dystans władzy (PDI = 68). Tak więc typowy w polskich organizacjach powinien być model „piramidy”. W badaniu respondentom przedstawiono następujący opis sytuacji:

Opisany przypadek ma miejsce w ośrodku bibliografii narodowej, pracującym nad bibliografią retrospektywną (książek starych). Praca ośrodka zorganizowana jest w taki sposób, że opisy tworzone są przez bibliografów z autopsji, tj. na podstawie samej książki, a nie istniejących opisów katalogowych czy bibliograficznych. Następnie opisy te trafiają do redaktora tomu, który odpowiada za pojedynczy tom bibliografii, a następnie do redaktora całości. W ośrodku zatrudnione są też osoby odpowiadające za publikację bibliografii i przenoszenie jej do baz danych. Całością zarządza kierownik działu bibliografii.

W tym przypadku redaktor tomu poddawał opisy bardzo wnikliwej korekcie – każdy opis sprawdzany był przez niego osobiście z opisywaną książką. Proces ten był niezwykle długotrwały (nawet kilkuletni), ale dawał w efekcie bardzo małą liczbę błędów (poniżej 1% błędnych opisów). Prowadziło to jednak do konfliktów z nowozatrudnioną redaktorką całości, która naciskała na skrócenie procesu korekty, a nawet na tworzenie opisów nie z autopsji, ale na podstawie istniejących kart katalogowych, chcąc przyspieszyć moment ukazania się bibliografii drukiem.

Konflikt ten przenosił się również na szeregowych pracowników. Bibliografowie generalnie opowiadali się za dłuższym, ale bardziej dokładnym procesem opisu i korekty, podczas gdy pracownicy odpowiedzialni za druk i bazy danych preferowali mniej dokładny proces pozwalający na szybsze udostępnienie bibliografii użytkownikom.

Problem ten powtarzał się wielokrotnie, jak również przenosił się na prywatne stosunki pracowników – pracownicy z obu grup nie odzywali się do siebie, unikali kontaktów i wyrażali się niepochlebnie o drugiej grupie.

Nie jest to przykład autentyczny ani w pełni realistyczny, ale dotyczy pewnych problemów związanych z pracami bibliograficznymi, jednocześnie przedstawiając sytuację konfliktu kluczową dla tego badania. Studentom przedstawiono ten przykład zamiast

przypadku opisywanego przez Hofstede, aby dać im poczucie, że rozwiązują nie problem abstrakcyjny, ale osadzony w kontekście pracy, do której są przygotowywani na studiach. Opis przypadku jest niezbyt rozbudowany ze względu na ograniczenia czasowe badania przeprowadzanego podczas zajęć, jak również dlatego, że zasadnicze pytanie skierowane do studentów było pytaniem zamkniętym (a nie jak w przypadku oryginalnych badań – otwartym). Studentów poproszono o udzielenie odpowiedzi na następujące pytanie:

Proszę wybrać jedno z poniższych rozwiązań problemu, które wydaje się Państwu najlepsze. Proszę w 2 zdaniach uzasadnić odpowiedź.

- 1) Powinien istnieć regulamin pracy ośrodka bibliografii przewidujący takie konflikty i sposoby ich rozwiązywania.
- 2) Za każdym razem, kiedy pojawia się problem, redaktorzy powinni zwracać się do kierownika działu bibliografii z prośbą o jego rozstrzygnięcie.
- 3) Redaktorzy powinni być w stanie „dogadać się” ze sobą i wspólnie ustalić odpowiedni kompromis.
- 4) Kierownik ośrodka bibliografii powinien ustalić procedury pracy, które pozwolą rozwiązać konflikt i uniknąć go w przyszłości.

Odpowiedzi te są adekwatne dla organizacji o strukturze: maszyny (odp. 1), rodziny (odp. 2), targowiska (odp. 3) i piramidy (odp. 4). Kolejność odpowiedzi jest przypadkowa, ale odpowiedź czwarta (piramida) celowo nie została umieszczona na pierwszym miejscu, aby uniknąć sugerowania tej odpowiedzi respondentom. Jest to istotne, ponieważ według modelu wymiarów kultury Hofstede to właśnie ten model organizacji powinien dominować w kulturze polskiej.

W badaniu zastosowano pytanie zamknięte z kilku powodów. Po pierwsze, badanie to nie ma na celu sformułowania teorii, a zbadanie postaw studentów z użyciem istniejącej teorii. Stąd pytanie zamknięte daje odpowiedzi bardziej precyzyjne i łatwiejsze do interpretacji. Ponadto taka forma badania zajmuje mniej czasu i daje mniejszą liczbę przypadków, w których odpowiedzi nie udzielono lub odpowiedź trzeba odrzucić.

Dodatkowo studentów drugiego roku poproszono wcześniej o udzielenie krótkiej odpowiedzi na pytanie otwarte: „Proszę w kilku zdaniach opisać, co Państwa zdaniem jest źródłem konfliktu i w jaki sposób konflikt mógłby być rozwiązany. Proszę jednak unikać opowiadania się po jednej ze stron, ale skupić się na procedurze organizacyjnej, która pozwoliłaby rozwiązać problem, jak również uniknąć podobnych konfliktów w przyszłości”. Część z pytaniami otwartymi została przeprowadzona wcześniej, tak aby nie sugerować respondentom możliwych odpowiedzi.

W badaniu wzięło udział 34 studentów Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa, w tym 15 studentów II roku i 19 studentów I roku. Studenci udzielali odpowiedzi poprzez forum internetowe⁶. W części z pytaniami zamkniętymi wystąpiła jedna odpowiedź niejednoznaczna, która nie została ujęta w wynikach.

⁶ Oryginalny kwestionariusz badań wraz z odpowiedziami studentów można znaleźć pod adresem: <http://www.wyspyrpg.fora.pl/inib,36/studium-przypadku-badanie-1,634.html> (część z pytaniami otwartymi) i <http://www.wyspyrpg.fora.pl/inib,36/studium-przypadku-badanie-2,638.html> (część z pytaniami zamkniętymi).

Najczęściej udzielaną odpowiedzią była odpowiedź trzecia: „redaktorzy powinni być w stanie „dogadać się” ze sobą i wspólnie ustalić odpowiedni kompromis”. Tej odpowiedzi udzieliło 16 z 33 studentów biorących udział w badaniu (a więc była to prawie połowa odpowiedzi). Co ciekawe, jest to niezgodne z przewidywaniami teorii wymiarów kultury Hofstedeego. Być może jest to spowodowane tym, że respondenci to osoby młode, bez doświadczenia zawodowego.

Drugą najczęściej pojawiającą się odpowiedzią, którą wybrało 10 spośród 33 studentów była odpowiedź czwarta: „kierownik ośrodka bibliografii powinien ustalić procedury pracy, które pozwolą rozwiązać konflikt i uniknąć go w przyszłości”. Zgodnie z przewidywaniami modelu kultury Hofstedeego ta odpowiedź powinna być podawana najczęściej. Można więc powiedzieć, że wyniki przynajmniej w pewnym stopniu zgadzają się z modelem teoretycznym.

Na trzecim miejscu znalazła się odpowiedź pierwsza: „powinien istnieć regulamin pracy ośrodka bibliografii przewidujący takie konflikty i sposoby ich rozwiązywania”, którą wybrało 7 spośród 33 studentów biorących udział w badaniu. Jedna ze studentek podkreśliła nawet, że „najlepszym sposobem byłoby stworzenie takiego regulaminu z pomocą osoby bezstronnej”. Co ciekawe, zdecydowaną większość (6) spośród tych odpowiedzi podali studenci pierwszego roku. Tylko jeden spośród studentów drugiego roku wybrał tę odpowiedź. Poza tym rozkład odpowiedzi w obu grupach był identyczny (8 razy odp. 3 i 5 razy odp. 4).

Odpowiedź druga: „za każdym razem kiedy pojawia się problem, redaktorzy powinni zwracać się do kierownika działu bibliografii z prośbą o jego rozstrzygnięcie” nie pojawiła się ani razu, co jest w pewnym sensie zgodne z przewidywaniami teorii, ponieważ jest to model organizacji typowy dla kultur nieeuropejskich, bardzo odległych od kultury polskiej.

Analiza odpowiedzi na pytanie otwarte jest trudniejsza, ale zarazem być może ciekawsza. W niektórych przypadkach studenci udzielali dwóch różnych odpowiedzi, niekiedy zaś ich odpowiedzi można zinterpretować na dwa sposoby. Na przykład kilka osób napisało, że „należy ustalić odpowiednie procedury” lub „należy wydać odpowiednie dyspozycje”, co sugeruje model „maszyny”, ale może też oznaczać model „piramidy”, ponieważ w odpowiedzi nie określono, kto ma wydać te dyspozycje. Trzy osoby skupiły się na „technicznej” stronie problemu, ale nie napisały, jak wyobrażają sobie wdrożenie swojego rozwiązania. Tym samym odpowiedzi tych nie dało się zaklasyfikować, choć jedna z nich sugerowała model „targowiska”⁷. Pięć spośród udzielonych odpowiedzi było bardzo ogólnikowych – głównie były to deklaracje, że „potrzebny jest kompromis”, bez konkretnych sugestii, jak ten kompromis osiągnąć. Spośród odpowiedzi, które dało się przypisać do konkretnego modelu organizacji, cztery razy pojawiło się „targowisko”, dwa razy odpowiedź sugerująca „maszynę” lub „piramidę”, raz odpowiedź jednoznacznie wskazująca na „piramidę” i raz odpowiedź jednoznacznie wskazująca na „maszynę”. Ta trudność w rozróżnieniu między modelem „piramidy” i „maszyny” wydaje się być zgodna z bardzo silnym unikaniem niepewności przy umiarkowanie dużym dystansem władzy w kulturze polskiej.

⁷ „Ważna jest więc współpraca i myślę, że rozwiąże to konflikt”.

Pewne wnioski można też wyciągnąć na podstawie diagnozy problemu, jaką stawiali respondenci. Trzy osoby za przyczynę problemu uznały złą organizację pracy, co sugeruje model „maszyny”. Również trzy osoby źródła problemu upatrywały w braku lub złej komunikacji, co sugeruje model „targowiska”. Tylko jedna osoba odpowiedzialnością za opisaną sytuację obciążyła szefów działów, co pasuje do modelu „piramidy”. Jak widać, w części z pytaniami otwartymi również najczęściej postulowano model „targowiska”, na kolejnym miejscu stawiając model „maszyny” i „piramidy”. Potwierdza to wnioski z części z pytaniem zamkniętym.

Z badań Bożeny Jaskowskiej wynika, że w bibliotekach uczelni publicznych przeważa kultura organizacyjna o silnym unikaniu niepewności i umiarkowanie dużym dystansie władzy (co pasuje do modelu „piramidy”), podczas gdy w bibliotekach uczelni niepublicznych spotykamy się z małym dystansem władzy i średnim unikaniem niepewności (co pasuje do modelu „maszyny” lub „targowiska”) [5, s. 35]. Jaskowska przedstawia też postulowany model „biblioteki akademickiej w obliczu zmian”, w którym za pożądane uznaje niski dystans władzy i słabe unikanie niepewności (a więc model „targowiska”) [5, s. 34]. Wyniki te nie pokrywają się w pełni z wynikami badań przeprowadzonych wśród studentów INiB UwB. Wydaje się, że w rzeczywistości model „piramidy” występuje w polskich bibliotekach częściej niż chcieliby tego studenci bibliotekoznawstwa. Z drugiej strony, być może za napawający optymizmem należy uznać fakt, że prawie połowa studentów opowiedziała się za modelem „targowiska”, który pasuje do postulowanej przez Bożenę Jaskowską „biblioteki akademickiej w obliczu zmian”.

Bibliografia

1. GEERTZ Clifford. *Interpretacja kultur*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2005. ISBN 83-233-2054-3.
2. HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE Gert Jan. *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1685-8.
3. HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE Gert Jan, MINKOV Michael. *Cultures and Organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York [etc.]: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-07-166418-9.
4. JASKOWSKA Bożena. *Biblioteka w kulturze – kultura w bibliotece: procesy informacyjno-biblioteczne na tle polskiej kultury narodowej*. In GANIŃSKA Halina (red.). *Biblioteki naukowe w kulturze i cywilizacji: działania i codzienność*. T. 1. Poznań: Biblioteka Główna Politechniki Poznańskiej, 2005, s. 30–41. ISBN 83-910677-2-6.
5. JASKOWSKA, Bożena. *Jak badać kulturę organizacyjną w bibliotece akademickiej?* In BRZEZIŃSKA-STEC Halina (red.). *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2008, s. 25–42. ISBN 978-83-7431-159-5.
6. JASKOWSKA Bożena. *Kultura organizacyjna służb informacyjnych bibliotek akademickich: na przykładzie uczelni ekonomicznych* [Rozprawa doktorska]. Warszawa: Uniwersytet Warszawski. Wydział Historyczny, 2007.
7. JASKOWSKA Bożena. *Kultura organizacyjna służb informacyjnych w procesie wprowadzania zmian. Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej*. 2004, t. 12, nr 2, s. 3–9. ISSN 1230-5529.

8. PĘDICH Marcin. Biblioteka w pięciu wymiarach – budownictwo biblioteczne w kontekście wymiarów kultury według Geerta Hofstede. In BRZEŻIŃSKA-STEĆ Halina (red.). *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2008, s. 427-439. ISBN 978-83-7431-159-5.
9. PĘDICH Marcin. Kontekst kulturowy a motywowanie pracowników bibliotek. W oparciu o teorię wymiarów kultury Geerta Hofstede. In BRZEŻIŃSKA-STEĆ Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 180-190. ISBN 978-83-7431-240-0.
10. SAPIR Edward, IRVINE Judith T. *The psychology of culture: a course of lectures*. Berlin, New York: Mouton de Gruyter, 2002. ISBN 978-3110172829.
11. TROMPENAARS Fons, HAMPDEN-TURNER Charles. *Siedem wymiarów kultury: znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2002. ISBN 83-88597-65-5.
12. ZYBERT Elżbieta Barbara. *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2004. ISBN 83-89316-21-8.