OPEN ACCESS
perspektywy kultury / *perspectives* on culture
No. 44 (1/2024)

Barbara Pabian
http://orcid.org/0000-0003-3059-6733
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
barbara.pabian@ue.katowice.pl
Arnold Pabian
http://orcid.org/0000-0002-1224-9167
Politechnika Częstochowska
arnold.pabian@pcz.pl
DOI: 10.35765/pk.2024.4401.27

Wyzwanie czy szansa? Preferencje i zachowania młodzieży ukraińskiej w świetle teorii wymiarów kultury

STRESZCZENIE

Kraje i regiony świata różnią się między sobą nie tylko dostrzegalną gołym okiem kulturą materialną i obyczajową, ale także zakorzenionymi w historii takimi elementami, jak: poczucie tożsamości, instytucje oraz wartości. Elementy tożsamości (język, religia) oraz sfera instytucji (prawo, organizacje, ustawy) są dla osób z zewnątrz (obcych) dostrzegalne, natomiast wartości są podstawą dysonansów na tle kulturowym. Dla osób nieświadomych różnic kulturowych kontakt z osobami pochodzącymi z innych krajów może być nie tylko źródłem satysfakcji, lecz także niezadowolenia, rozgoryczenia, a w skrajnym przypadku – szoku kulturowego. Jednym ze sposobów na uniknięcie zakłóceń w sferze sprawności międzykulturowej komunikacji interpersonalnej jest wypracowanie umiejętności rozpoznawania wymiarów kultury oraz praktycznego rozwiązywania problemów poprzez godzenie ze sobą odmiennych wartości kulturowych, które dotyczą wzajemnych relacji, form komunikacji czy formalności. Celem artykułu jest przekazanie wiedzy na temat różnic kulturowych między Polską a Ukrainą w aspekcie teorii wymiarów kultury. Znajomość tych różnic powinna się przyczynić do niwelowania ewentualnych barier, które najczęściej wynikają z generalizowania i stereotypizacji. Niniejsze opracowanie wpisuje się w naukowy dyskurs podejmowany w literaturze na temat wielokulturowości oraz różnic kulturowych. Temat jest aktualny w obecnej sytuacji napływu społeczności ukraińskiej do naszego kraju. W badaniach zastosowano niereaktywną metodę krytyczną analizy literatury oraz metodę jakościową, na którą składały się wywiady kierowane dotyczące preferencji oraz zachowań ukraińskiej młodzieży. Badania jakościowe przeprowadzono jeszcze przed wybuchem pandemii COVID-19 oraz wojny na Ukrainie, podczas wielokrotnych pobytów naukowo-dydaktycznych autorów razem i osobno na Ukrainie, w tym także w ramach umowy o współpracy naukowo-badawczej i dydaktycznej, podpisanej na podstawie pozytywnej

Sugerowane cytowanie: Pabian, B. i Pabian, A. (2024). Wyzwanie czy szansa? Preferencje i zachowania młodzieży ukraińskiej w świetle teorii wymiarów kultury. *Perspektywy Kultury*, 1(44), s. 397–408. DOI: 10.35765/pk.2024.4401.27

Nadesłano: 06.02.2023 Zaakceptowano: 01.12.2023

opinii Senackiej Komisji ds. Współpracy Międzynarodowej między Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach a Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Współautorka artykułu jest opiekunem tej współpracy.

SŁOWA KLUCZE: różnice kulturowe, komunikacja międzykulturowa, wymiary kultur, zarządzanie międzykulturowe, ukraińska kultura

ABSTRACT

A Challenge or an Opportunity? Preferences and Behaviors of Ukrainian Youth within the fFamework of Cultural Dimensions Theory

Countries and regions across the globe exhibit disparities not only in their sensate, material and moral cultures, readily discernible to observers, but also in historically embedded elements such as institutions, values, and collective identity. Components of identity, including language and religion, as well as institutional frameworks encompassing legal systems, organizational structures, and legislative frameworks, are conspicuous to outsiders, whereas values serve as the foundation for cultural discrepancies. For individuals unaware of cultural differences, contact with people from other countries can result not only in satisfaction but also in frustration, bitterness, and, in extreme cases, culture shock. One strategy to mitigate disruptions in intercultural interpersonal communication efficiency involves cultivating the ability to recognize cultural dimensions and practically addressing issues, by reconciling divergent cultural values pertinent to interpersonal relations, communication styles, or formal protocols. The objective of this article is to elucidate cultural variances between Poland and Ukraine and to cultivate competencies in effectively dismantling communication barriers, often stemming from stereotypes and ethnocentrism. This study contributes to the scholarly discourse on multiculturalism and cultural differences, undertaken in literature, with particular relevance amidst the influx of Ukrainian nationals into our country. The research employs desk research and qualitative methods, including targeted interviews on the preferences and behaviors of Ukrainian youth. Qualitative inquiry was conducted, prior to the onset of the Covid-19 pandemic and the conflict in Ukraine, during the authors' multiple scholarly and educational visits to Ukraine. These visits were facilitated by a collaborative agreement on scientific research and teaching cooperation, established between the University of Economics in Katowice and Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, endorsed by the Senate Committee for International Cooperation on January 28, 2019. The co-author of this article oversees this collaborative initiative (2018, 2019, January 2020).

KEYWORDS: cultural differences, intercultural communication, cultural dimensions, intercultural management, Ukrainian culture

Wprowadzenie

Już w starożytności twierdzono (Arystoteles), że dusza człowieka przychodzącego na świat to w istocie *tabula rasa*, czyli czysta, niezapisana tablica, zapełniająca się w ciągu życia wskutek zdobywania doświadczeń i wiedzy. Pierwotny stan umysłu z upływem czasu zmienia się i ubogaca. Współczesna nauka dowodzi, że od dziecka uczymy się tego, co jest złe, a co dobre, co powinniśmy czynić, jakich dokonywać wyborów i jak się zachowywać w różnych sytuacjach. Mentalne schematy kulturowe są konstytuowane w okresie dzieciństwa, bo wtedy następuje konkretyzowanie idei samego siebie oraz świata. Mózg ludzki jest bowiem tak zaprogramowany, że „człowiek myśli w kategoriach modeli" (Gesteland, 2000, s. 9). Duże znaczenie mają takie czynniki jak: wychowanie w rodzinie i w szkole, przyswajane przez lata formy poznawcze oraz wzory kultury, wynikające z tradycji i obyczajowości.

W aspekcie komunikacji międzykulturowej kultura jawi się jako „sposób postępowania w określonych sytuacjach" (Marx, 2000, s. 73) i jako taka jest przedmiotem niniejszego opracowania. Ten aspekt szczególnie trafnie oddają słowa Jana Pawła II, który podczas pielgrzymki do ojczyzny w 1979 r. powiedział na Wzgórzu Lecha w Gnieźnie, że „kultura jest wyrazem międzyludzkiej komunikacji, współmyślenia i współdziałania ludzi" (Jan Paweł II, 1979). Charakter kultury narodowej i regionalnej kształtuje naszą osobowość, socjalizując, a więc ucząc umiejętności dostosowania się do niej. Inaczej mówiąc, kultura to „kolektywne zaprogramowanie umysłu" (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2011, s. 21). W przeciwieństwie do natury odnosi się ona do tego, co „wyuczone i dyktowane przez normy" (Niżnik, 1985, s. 12).

Kraje i regiony świata różnią się między sobą nie tylko dostrzegalną gołym okiem kulturą materialną i obyczajową, ale także zakorzenionymi w historii takimi elementami, jak: poczucie tożsamości, instytucje oraz wartości. Elementy tożsamości (język, religia) oraz sfera instytucji (prawo, organizacje, ustawy) są dla osób z zewnątrz (obcych) dostrzegalne, natomiast wartości są podstawą dysonansów na tle kulturowym. Dobrze odzwierciedla to model góry lodowej, ujmujący kulturę narodową w dwóch płaszczyznach: powierzchniowej i głębinowej. Kultura powierzchniowa obejmuje to, co widoczne na pierwszy rzut oka, czyli, obrazowo mówiąc, to, co wystaje nad powierzchnią wody, np. muzyka, sztuka, literatura, kuchnia, stroje, architektura, rytuały, maniery. Kultura głębinowa skupia elementy niewidoczne i ukryte pod poziomem wody, a więc wartości, postawy, normy, poglądy, motywacje (Bartosik-Purgat, 2010). Szczególnie istotne są wartości kulturowe, do których zaliczyć należy fakty i zjawiska o charakterze symbolicznym, tj. przekonania,

wierzenia, formuły postępowania, powszechnie akceptowane sądy egzystencjonalno-normatywne. Są one elementem kształtującym tożsamość kulturową, pełnią funkcję integracji regionalnej i narodowej, różnicują etyczno-społeczną i psychologiczną sferę osobowości ludzkiej (Pabian i Pabian, 2019, s. 286–288).

Dla osób nieświadomych różnic kulturowych kontakt z osobami pochodzącymi z innych krajów może być nie tylko źródłem satysfakcji, lecz również niezadowolenia, rozgoryczenia, a w skrajnym przypadku – szoku kulturowego. Jednym ze sposobów na uniknięcie zakłóceń w sferze sprawności międzykulturowej komunikacji interpersonalnej jest wypracowanie umiejętności praktycznego rozwiązywania problemów poprzez godzenie ze sobą odmiennych wartości kulturowych, które dotyczą wzajemnych relacji, form komunikacji czy formalności. W przeszłości zakładano, że różnice kulturowe stanowią barierę utrudniającą komunikację i interakcje. Obecnie skuteczni menedżerowie światowi dochodzą do wniosku, że „różnice kulturowe, jeśli są dobrze zarządzane, stanowią zasoby, a nie przeszkody" (Moran i in., 2007, s. 43).

Celem niniejszego artykułu jest przekazanie wiedzy na temat różnic kulturowych między Polską a Ukrainą w aspekcie teorii wymiarów kultury. Autorzy mają nadzieję, że niniejszy artykuł będzie przyczynkiem do dalszej dyskusji naukowej, co w praktyce powinno przełożyć się na kształtowanie kompetencji Czytelników w zakresie różnic kulturowych. W badaniach przeprowadzonych w 2018 r., a następnie powtórzonych w 2019 r. i w styczniu 2020 r. zastosowano niereaktywną metodę krytycznej analizy literatury oraz metodę jakościową, tj. wywiady osobiste dotyczące preferencji i zachowań obyczajowych ukraińskiej młodzieży. Zostały one przeprowadzone podczas pobytów naukowo-dydaktycznych autorów razem i osobno na Ukrainie, w tym także podczas pobytów odbytych przez współautorkę artykułu w ramach umowy o współpracy naukowo-badawczej i dydaktycznej podpisanej na podstawie pozytywnej opinii Senackiej Komisji ds. Współpracy Międzynarodowej między Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach a Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University (współautorka artykułu jest opiekunem tej współpracy).

Badania przeprowadziliśmy na Ukrainie, a nie w Polsce, ponieważ młodzież przebywa we własnym kręgu kulturowym, a więc nie przejmuje zapożyczeń w takim stopniu, jak osoby studiujące w naszym kraju. Badanie studentów narodowości ukraińskiej, uczących się w Polsce, nie przyniosłoby w pełni wiarygodnych wyników, ponieważ młodzi ludzie, przebywając w naszym kraju, podlegają procesowi adaptacji, a niektórzy nawet asymilacji, co oznacza, że przejmują w różnym stopniu wzorce zachowań swoich polskich koleżanek, kolegów czy opiekunów. Zgodnie

z założeniem metodologicznym badań jakościowych dobór próby był celowy i obejmował 300 studentów w wieku od 16 do 23 lat (238 kobiet i 62 mężczyzn).

Scenariusz wywiadu zawierał pytania otwarte, odnoszące się do kwestii dotyczących, opisanych w literaturze i w części teoretycznej niniejszego artykułu, wymiarów kultury. Wyniki przeprowadzonych badań przedstawiono w części niniejszego artykułu zatytułowanej „Rozumienie kultury ukraińskiej – podobieństwa, różnice".

Autorzy przyjęli zasadę prowadzenia badań o charakterze a posteriori (empirycznym) w ścisłej korelacji z myśleniem teoretycznym, uznając jednocześnie badaną rzeczywistość społeczno-kulturową za system (strukturę) powiązanych ze sobą elementów.

Wymiary kultur w dyskursie zarządzania

Różnice kulturowe to rodzaj ukrytego ułożenia („zaprogramowania") mentalno-wolicjonalnego, przejawiającego się w ludzkich działaniach i interakcjach, wynikające z charakteru narodowego. Uświadomienie sobie różnic kulturowych oznacza według badaczy „rozumienie stanów umysłu własnego i ludzi, których się spotyka" (Tropenaars i Hampden-Turner, 2002, s. 232). Wiąże się to z wyjściem poza ramy własnego modelu, a czasami też poza własną strefę komfortu. Podczas komunikacji z osobami wychowywanymi w innej kulturze następuje bowiem konfrontacja z językiem, normami, zasadami, które mogą być źródłem gratyfikacji lub, częściej, frustracji. Różnice dotyczyć mogą różnych aspektów naszego funkcjonowania w życiu, zachowań werbalnych i niewerbalnych, np. statusu społecznego, witania się, doboru odpowiedniego do sytuacji ubioru, preferencji kulinarnych, sposobu spożywania posiłków itp. Przy braku znajomości różnic kulturowych ludzie często kierują się negatywnymi stereotypami, które łatwo się utrwalają, ograniczają nasz sposób postrzegania i niosą ryzyko nietrafnej oceny poczynań, a nawet dyskryminacji cudzoziemców[1].

Należy zgodzić się z opinią, że „obok badań międzykulturowych, skupionych na podobieństwach, znajdziemy więcej badań, które akcentują różnice międzykulturowe" (Sułkowski, 2012, s. 128). Trudno jest też

1 Stereotypy są uogólnionymi przekonaniami dotyczącymi grup ludzi, zwłaszcza ich cech psychicznych i osobowościowych. Mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne, stosunkowo trafne lub całkowicie nieprawdziwe, mogą dotyczyć grupy własnej (autostereotypy) lub innych grup (heterostereotypy). Te, które opierają się na zaobserwowanych faktach, noszą nazwę socjotypów. Zob. szerzej: Matsumoto i Juang, 2007, s. 94.

precyzyjnie stwierdzić, na czym należy koncentrować się w komunikacji międzykulturowej, ponieważ każdy człowiek jest inny. „Istnieją jednak pewne ogólne wskazówki, o których każdy powinien wiedzieć, budując swoją wrażliwość na wszystkie potencjalne pułapki w komunikacji międzykulturowej" (Abramson i Moran, 2018, s. 59). W literaturze wskazuje się na tzw. wymiary kultury, które odzwierciedlają odmienne zasady gry społecznej i złożoną sieć kulturowych relacji, właściwe dla rozmaitych narodów. Najważniejsze wyszczególniono poniżej.

- Poczucie czasu – dobrze oddaje podział na społeczności monochroniczne i polichroniczne (Gesteland, 2000). Monochroniczna postawa temporalna (np. Belgia, Japonia) w przeciwieństwie do polichronicznej (np. Tunezja, Wietnam) widoczna jest w przestrzeganiu punktualności i harmonogramów. Postrzeganie czasu zostało też szerzej opisane (Reynolds i Valentine, 2009) w trzech możliwych ujęciach, tj: linearnym (sekwencyjność działań, koncentracja w danym momencie na jednym zadaniu, patrzenie w przyszłość), elastycznym (synchronizacja kilku czynności na raz, nacisk na relacje międzyludzkie, dowartościowanie teraźniejszości i niechęć do mierzenia czasu) oraz cyklicznym (działania kolektywne, w długim wymiarze czasowym, w zgodzie z naturą, dbałość o więzi, zakotwiczenie w przeszłości).
- Nastawienie na cele bliskie albo odległe – wiąże się również z poczuciem czasu, oznacza istnienie orientacji krótkoterminowej (np. Maroko, Wenezuela), dowartościowującej teraźniejszość, co przekłada się na duże poszanowanie tradycji i wypełnianie społecznych zobowiązań. Orientacja długoterminowa (np. Estonia, Tajwan) to nastawienie na rozwijanie cnót, które w przyszłości przyniosą korzyści, takich jak oszczędność czy wytrwałość.
- Stopień unikania niepewności – wiąże się ze stopniem odczuwania zagrożenia wynikającego z nieokreśloności sytuacji. Różnice w tolerancji mają podłoże religijne, historyczne i społeczne. Na Zachodzie wraz z industrializacją koniecznością stało się odkrywanie praw natury i nauki, co wpłynęło na podwyższenie wskaźnika unikania niepewności (np. Polska, Peru) i zarazem na bardziej pesymistyczną postawę wobec świata. Dla przedstawicieli kultur konfucjańskich nadrzędne znaczenie miało w dziejach pojęcie „cnoty", potrzeba bycia istotą grupową i hamowania egoistycznych dążeń, stąd wskaźnik unikania niepewności jest tu niewielki (np. Chiny, Jamajka).
- Różny dystans wobec władzy – dotyczy skali oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy. W społecznościach o dużym dystansie (np. Chiny, Rosja) aprobowana jest hierarchiczna

nierówność i przywileje dla osób sprawujących godności, zaś przy niskim wskaźniku dystansu władzy (np. Austria, Kanada) odczuwalny jest mniejszy kontrast społeczny i niezgoda na przywileje.

- Indywidualizm wobec kolektywizmu – oznacza siłę wpływu, jaką ma jednostka lub grupa w społeczeństwie. Indywidualizm (np. USA, Holandia) oznacza decyzyjność, niezależność, konkurencyjność, natomiast istotą kolektywizmu (np. Chiny, Ekwador) jest przedkładanie dobra grupy jako fundamentu bezpieczeństwa nad dobro jednostki.
- Męskość wobec żeńskości – opiera się na różnicach wynikających z psychologii płci. Męskość (np. Irlandia, Meksyk) to kultury, w których wymaga się od mężczyzn twardości, asertywności, a od kobiet czułości. W krajach o wysokim wskaźniku żeńskości (np. Szwecja, Litwa) dominuje przede wszystkim dbałość o rodzinę i relacje międzyludzkie, także dążenie do równouprawnienia płci.
- Powściągliwość wobec ekspresyjności – wyraża się w odmiennych wzorcach komunikacji werbalnej (za pomocą słów), niewerbalnej (mowa ciała) i parawerbalnej (emisja głosu, rola milczenia). W kulturach powściągliwych (np. Japonia, Dania, Islandia) doceniana jest sztuka opanowania w każdej sytuacji, tłumienia uczuć i ich kontroli. W kulturach ekspresyjnych (np. Włochy, Grecja, Peru) dostrzegalny jest wyższy ton wypowiedzi, żywa gestykulacja, zmniejszanie dystansu przestrzennego między partnerami.
- Propartnerstwo wobec protransakcyjności – oznacza nastawienie w relacjach na ludzi lub zadania. Propartnerzy (np. Kuwejt, Ghana) dużo uwagi poświęcają relacjom międzyludzkim i nie są zbyt skorzy do robienia szybkich interesów z obcymi. Osoby o nastawieniu protransakcyjnym (np. USA, Niemcy) koncentrują się natomiast głównie na wykonywaniu zadań i dążeniu do celu.
- Wycinkowość wobec całościowości – zasadza się na odmiennym kulturowo sposobie postrzegania świata i własnej w nim przestrzeni. W kulturach wycinkowych (np. Węgry, Kanada) występuje zawężenie sfery prywatnej w stosunku do szerszej publicznej, która dodatkowo dzieli się jeszcze na segmenty, takie jak: praca, uprawianie sportu, działalność w stowarzyszeniu i in. Dopuszczenie osoby do jednego segmentu nie oznacza zobowiązania w stosunku do pozostałych. W kulturach całościowych (np. Nigeria, Korea Południowa) sfera publiczna jest stosunkowo wąska, zaś prywatna szeroka, co oznacza, że osoba, która zostanie do niej dopuszczona, uczestniczy niemal we wszystkich pozostałych segmentach życia.
- Przyzwolenie wobec restrykcyjności – jest zbieżne ze stosowanym w antropologii kulturowej rozróżnieniem na społeczeństwa

o elastycznej i sztywnej strukturze. W krajach o wysokim wskaźniku przyzwolenia (np. Cypr, Kanada) w przeciwieństwie do krajów o niższym wskaźniku (np. Albania, Irak) istnieje społeczne przyzwolenie na czerpanie radości z życia i zaspokajania naturalnych pragnień, bez sztywnych nakazów i norm społecznych.

- Uniwersalizm wobec partykularyzmu – jest także wynikiem umowy społecznej. Nosiciele orientacji uniwersalistycznej (np. Rumunia, Czechy) nie dopuszczają w swoim postępowaniu możliwości naginania się do danej sytuacji, lecz hołdują zasadzie życia zobiektywizowanego, zgodnego z ogólnymi zasadami. Orientacja partykularystyczna (np. Nepal, Indie) jest przeciwieństwem uniwersalistycznej. Działania ludzkie są zdeterminowane konkretną sytuacją, co jednak nie oznacza braku moralności. Badacze wyjaśniają to, wskazując casus dyskryminacji kobiet, w przypadku której uniwersalistę zbulwersuje pogwałcenie normy społecznej, natomiast, partykularysta współczuć będzie cierpieniu pokrzywdzonej (Trompenaars i Hampden-Turner, 2002, s. 48).
- Ceremonialność wobec nieceremonialności – obejmuje wiedzę na temat obowiązujących w kulturach norm zachowania, przestrzegania etykiety i kurtuazji. Ceremonialność (np. Niemcy, Japonia) obowiązuje w społeczeństwach silnie zhierarchizowanych, natomiast nieceremonialność (np. USA, Norwegia) sprowadza się do nastawienia egalitarnego, z czym wiąże się niechęć do manifestowania różnic w statusie społecznym.

Analizując powyższe wymiary, można z dużą dozą prawdopodobieństwa przewidzieć, jakie mogą być sposoby reagowania i zachowania się ludzi w sytuacji spotkania międzykulturowego. Trzeba jednak mieć też świadomość tego, że na powyższe schematy nakładają się cechy osobowościowe jednostek. Poza tym żadna „kultura nie jest statyczna, zamrożona w określonym momencie" (Glover i Friedman, 2002, s. 31), lecz ewoluuje i podlega zmianom. Może dochodzić do dyfuzji elementów kulturowych i wzajemnego przejmowania zapożyczeń.

Rozumienie kultury ukraińskiej – podobieństwa, różnice

W Polsce spotkania międzykulturowe z młodzieżą ukraińską mogą się realizować albo w ramach bezpośredniego kontaktu (np. w szkołach, szpitalach, galeriach handlowych), albo w obrębie firm, które zatrudniają cudzoziemców. Według danych z platformy informacyjnej RAD-on, zawierającej dane i informacje o polskiej nauce i szkolnictwie wyższym, w 2021 r. na tle całej populacji studiujących cudzoziemców w Polsce

przeważały osoby z państw kandydujących do Unii Europejskiej lub stowarzyszonych z UE (46%). W tej grupie dominowali Ukraińcy (36 tys. osób) – prawie co druga osoba studiująca z zagranicy była pochodzenia ukraińskiego. Przybyło również pracowników z Ukrainy w najmłodszej grupie wiekowej, tj. 18–26 lat. W listopadzie 2021 r. ukraińska młodzież stanowiła 25,5% obywateli tego kraju, zatrudnionych w Polsce (*RAD-on*, 2022). Zdaniem Anny Dzhoboldy, dyrektorki Departamentu Rekrutacji Międzynarodowych Gremi Personal, „ukraińska młodzież szybciej kończy edukację i wcześniej wkracza na rynek pracy" (Dzhobolda, 2022). W obecnej sytuacji wzmożonego jej napływu do Polski znajomość jej preferencji i możliwych zachowań staje się więc koniecznym wymogiem wzajemnego zrozumienia, niwelowania negatywnych stereotypów i owocnej współpracy na niwie edukacyjnej, gospodarczej i prywatnej.

Kultura ukraińska wpisuje się w naukową charakterystykę regionu Europy Centralnej i Wschodniej (Hofstede i in., 2011) lub regionu wschodnioeuropejskiego o cechach umiarkowanie: hierarchicznych, kolektywnych, zorientowanych na opanowanie, monochronicznych, opartych na relacjach międzyludzkich (Steers i in., s. 84). Wspólne przypisanie krajów do regionu nie oznacza jednak braku specyfiki narodowej. I tak na przykład społeczeństwo ukraińskie ma zdecydowanie wyższy od Polaków wskaźnik orientacji długoterminowej, co wiąże się z ich nastawieniem pragmatycznym. Mają też niemal dwa razy mniejszy od Polaków indeks percepcji korupcji CPI, bo wynoszący 2,4 w skali od 0 do 10, co oznacza duży stopień korupcji (Zenderowski i Koziński, 2012, s. 292–295). Są też mniej wrażliwi na punkcie przestrzegania przepisów prawa dotyczących ruchu drogowego czy segregacji śmieci (Balajcza, 2022). Polacy wykazują się większą normatywnością w działaniach i chęcią osiągania szybkich rezultatów.

Wymiar unikania niepewności jest dla obu narodowości podobny. Przedstawiciele obu nacji myślą podobnie, odczuwają potrzebę przewidywalności, planują działania, starają się unikać stresu wywołanego brakiem przepisów czy zasad. Szanują tradycyjne zwyczaje. Różnica dotyczy dystansu władzy, który na Ukrainie jest wyższy. Jak twierdzą praktycy, w ukraińskich firmach obowiązuje najczęściej hierarchiczny, tradycyjny styl zarządzania, rzadziej przez cele i, co ważne, rozliczanie czasu pracy, a nie efektów. Dlatego od młodzieży ukraińskiej należy wymagać realizowania celów na poziomie indywidualnym (Redakcja Pracuj.pl, 2022).

Odnośnie do edukacji, młodzież ukraińska wyraża przekonanie, że nie należy sprzeciwiać się nauczycielowi ani negować jego decyzji, trzeba walczyć o swoje prawa, nawet w sposób agresywny. Nie jest jednak skłonna bezkrytycznie bronić swoich racji, zwłaszcza w przypadku przekonujących argumentów i uzasadnienia racji. Młodzi ludzie przyzwyczajeni są do zwracania się do wykładowców po imieniu oraz po nazwisku, bez

wymieniania stopnia czy tytułu. Traktują nauczycieli jako równych partnerów, a w kontaktach formalnych ze zwierzchnikami zazwyczaj czują się swobodnie, okazują szacunek i przestrzegają zasad dobrego wychowania. Nie należy się spodziewać sztywnych postaw, wskazujących na bojaźń czy uniżoność. Świadczy to o umiarkowanej ceremonialności.

Ukraińcy są też umiarkowanie kolektywni. Elementem kultury ich pracy jest działanie na zespół, a nie na siebie. Deklarują chęć pracy w grupach, najchętniej w mieszanych pod względem płci. Preferują nagrody zespołowe, a nie indywidualne. Są zatem społeczeństwem bardziej propartnerskim niż protransakcyjnym. Z tym wiązać się też mogą przejawy myślenia partykularystycznego. Elementy indywidualizmu dostrzec można w ich nastawieniu na samych siebie, a nie na innych, nawet w trudnych sytuacjach. Deklarują orientację monochroniczną, dopuszczają jednak możliwość niewielkich spóźnień, co przez Polaków może być odebrane jako afront. Bez względu na wiek przykładają dużą wagę do przyjaźni, lubią spotykać się w gronie przyjaciół i znajomych. Cenią sobie harmonię i skromność. Do pracy motywuje ich nie tyle chęć bycia najlepszym, ile wartość autoteliczna pracy, lubienie tego, co się robi. Dlatego wskaźnik żeńskości na Ukrainie jest wyższy niż w przypadku Polaków.

Otwartość i empatia względem przyjaciół nie idzie w parze z wymiarem wyrozumiałości. Badania wskazują (Hofstede i in., s. 289–291), że młodzież ukraińska wykazuje się dużym poziomem restrykcyjności, czyli niskim wskaźnikiem przyzwolenia. Polska ma w porównaniu z ukraińskim wskaźnik dwa razy większy, jednak w stosunku do innych krajów także stosunkowo niski. Oznacza to większą skłonność do pesymizmu, cynizmu, powściągliwości i braku pobłażliwości w zaspokajaniu swoich pragnień. Ponieważ z wymiarem tym wiąże się także brak nacisku na czas wolny, dlatego aktywne formy spędzania czasu wolnego nie są wśród Ukraińców bardzo popularne. Dominują domowe formy spędzania czasu wolnego. Najczęściej wskazywane przez respondentów to:

> oglądanie telewizji, słuchanie muzyki, czytanie gazet, słuchanie audycji radiowych, odwiedzanie znajomych, przyjmowanie gości, próżnowanie (nicnierobienie), odwiedzanie sklepów i galerii handlowych, zajęcia przy komputerze (Pabian i Pabian, 2019, s. 139).

Warto też dodać, że Ukraińcy nie lubią żywej gestykulacji, utrzymują wyraźny kontakt wzrokowy i odległość między rozmówcami nie mniejszą niż jeden metr.

Zauważalny jest zarazem charakter wycinkowy ukraińskiej kultury. Z obcymi nie chcą rozmawiać o sprawach prywatnych, o rodzinie czy doświadczeniach życiowych. Ważne jest dla nich bowiem zaufanie

w kontaktach z ludźmi. Wprawdzie wyrażą zadowolenie w sytuacji, gdy obcy wykaże zainteresowanie ich sprawami, jednak obdarzą go ograniczonym zaufaniem. Z upływem czasu zaufanie może rosnąć.

Bibliografia

Abramson, N.R. i Moran, R.T. (2018). *Managing Cultural Differences. Global Leadership for the 21st Century*. Routledge. London, New York: Taylor & Francis Group.

Arystoteles. *De Anima*. Pozyskano z: http://biblioteka.kijowski.pl/arystoteles/dusza.pdf (dostęp: 05.01.2023)

Balajcza, T. (2022). *Polska a Ukraina. 5 różnic kulturowych*. Pozyskano z: https://pl.linkedin.com/pulse/polska-ukraina-5-r%C3%B3%C5%BCnic-kulturowych-timea-beatrix-balajcza?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card

Bartosik-Purgat, M. (2010). *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*. Warszawa: PWE.

Dzhobolda, A. (2022). *Be brave like Ukraine. Gremi Personal Facebook*. Pozyskano z: https://www.facebook.com/gremi.personal/?locale=pl_PL (dostęp: 03.02.2023).

Hofstede Insights. Consulting, training, certification, tooling. Pozyskano z: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/poland, ukraine/ (dostęp: 03.02.2023).

Gesteland, R.R. (2000). *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*. Warszawa: PWN.

Glover, J. i Friedman, H.L. (2002). *Transcultural competence. Navigating cultural differences in the global community*. Washington: American Psychological Association.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. i Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.

Jan Paweł II (1979). *Przemówienie do młodzieży zgromadzonej na wzgórzu Lecha*. Pozyskano z: https://www.ekai.pl/dokumenty/przemowienie-do-mlodziezy-zgromadzonej-na-wzgorzu-lecha/ (dostęp: 01.02.2023)

Marx, E. (2000). *Przełamywanie szoku kulturowego*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.

Matsumoto, D. i Juang, L. (2007). *Psychologia międzykulturowa*, przeł. A. Nowak. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Moran, R.T., Harris, P.R. i Moran, S.V. (2007). *Managing Cultural Differences*. UK: Elsevier.

Pabian, A. i Pabian, B. (2019). *Wielokulturowość w szkolnictwie wyższym. Zarządzanie i komunikacja z cudzoziemcami z perspektywy różnic kulturowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

RAD-on. Raporty, analizy, dane (2022). Pozyskano z: https://radon.nauka.gov.pl/raporty/Studenci_cudzoziemcy_2021 (dostęp: 01.02.2023)

Redakcja Pracuj.pl. (2022). *Różnice kulturowe. Jak przyciągać i właściwie przyjąć współpracowników z Ukrainy?* Pozyskano z: https://wyzwaniahr.pracuj.pl/wiedza-hr/employee-experience/roznice-kulturowe-jak-przyciagac-i--wlasciwie-przyjac-wspolpracownikow-z-ukrainy/ (dostęp: 30.01.2023)

Niżnik, J. (1985). S*ymbole a adaptacja kulturalna*. Warszawa: Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury.

Steers, R.M., Nardon, L. i Sanchez-Runde, C.J. (2014). *Management across cultures. Developing Global Competencies*. United Kingdom: Cambridge University Press.

Sułkowski, Ł. (2012). *Kulturowe procesy zarządzania*. Warszawa: Difin.

Thomas, D.C. i Peterson, M.F. (2018). *Cross-cultural Management. Essential Concepts*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington, Melbourne: Sage.

Tropenaars, F. i Hampden-Turner, C. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, przeł. B. Nawrot. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Zenderowski, R. i Koziński, B. (2012). *Różnice kulturowe w biznesie*. Warszawa: CEDEWU.PL.

Barbara Pabian – profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, specjalistka z zakresu kulturoznawstwa, turystyki kulturowej i zarządzania. Autorka ponad 100 publikacji, w tym monografii, artykułów naukowych opublikowanych w kraju i za granicą oraz podręcznika dla studentów kierunków ekonomicznych i turystycznych z zakresu wiedzy o kulturze. Współorganizatorka oraz uczestniczka krajowych i międzynarodowych konferencji naukowych. Odznaczona Medalem Komisji Edukacji Narodowej, licznymi nagrodami Rektora UE w Katowicach oraz Nagrodą Miasta Częstochowy w Dziedzinie Kultury za rok 2018 w kategorii Literatury i Historii za całokształt działalności badawczej i popularyzatorskiej z zakresu historii Częstochowy i regionu częstochowskiego.

Arnold Pabian – profesor, specjalista z zakresu zarządzania i marketingu. Opublikował w Polsce i za granicą ponad 300 prac w postaci artykułów naukowych i kilku książek. Są wśród nich następujące: *Sustainability in Project Management. A Functional Approach* (2021); *Wielokulturowość w szkolnictwie wyższym. Zarządzanie i komunikacja z perspektywy różnic kulturowych* (2019); *Marketing szkoły wyższej* (2005). Od lat pełni różne funkcje kierownicze (dyrektor instytutu, dziekan, prorektor ds. zarządzania i marketingu, kierownik katedry). Odznaczony Złotym Krzyżem Zasługi za działalność na rzecz rozwoju nauki. Ponadto wyróżniony Srebrnym Krzyżem Zasługi, Medalem Edukacji Narodowej, a także wieloma innymi medalami oraz nagrodami.