Agnieszka Ignyś

ZARZĄDZANIE KULTURĄ ORGANIZACJI W WARUNKACH GLOBALIZACJI

1. Wstęp

Współczesne organizacje działają w warunkach globalizacji. Oznacza to, że ich działalność musi być rozpatrywana z szerszego niż dotychczas punktu widzenia. Umiędzynarodowienie działalności gospodarczej niesie ze sobą poważne konsekwencje dla menedżerów. Jednym z ważniejszych zagadnień jest kultura organizacji, której nie można już rozpatrywać z narodowego punktu widzenia i niemożliwe jest sprowadzenie jej do jakiegokolwiek „wspólnego mianownika".

Konsekwencją powyższego faktu jest konieczność zainteresowania się różnicami kulturowymi w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby pochodzące z różnych kręgów kulturowych. Ma to duże znaczenie ze względu na zagrożenia niesione przez te różnice. Najważniejszym z nich jest możliwość wystąpienia problemów z komunikacją. Człowiek otrzymując przekaz, interpretuje go zgodnie ze swoim „kluczem", wykształconym głównie przez kulturę, w której wzrastał. Niesie to spore niebezpieczeństwo nieporozumień, zwłaszcza przy przekazach niewerbalnych. Innym zagrożeniem jest niezrozumienie kultury organizacji przez pracowników – obcokrajowców. Zagrożenie to jest najistotniejsze w przypadku obsadzania najwyższych stanowisk kierowniczych w zagranicznych firmach-córkach przez osoby delegowane przez firmę-matkę, pochodzących z kraju, w którym umiejscowiona jest centrala. Problem ten stwierdzono w przypadku wielu kierowników najwyższego szczebla polskich przedsiębiorstw stanowiących filie światowych koncernów.

Formuła przedsiębiorstwa multinarodowego (coraz częściej używa się też zwrotu „przedsiębiorstwo multikulturowe") niesie ze sobą również wiele potencjalnych przewag, których przedsiębiorstwa monokulturowe nie posiadają. Jedną z najważniejszych jest możliwość bardziej twórczego i innowacyjnego działania, pod warunkiem kreatywnego wykorzystania istniejących różnic. Możliwość spojrzenia na problem z różnych stron, czy raczej korzystania ze zróżnicowanych sposobów per-

cepcji problemu, przyczynia się do znacznego wzrostu innowacyjności rozwiązań. Jest to jednakże możliwe tylko wówczas, gdy różnice między członkami organizacji nie są niwelowane, a raczej twórczo wykorzystywane poprzez włączanie lokalnej kadry do procesu podejmowania decyzji. Nazwałabym to zjawisko partycypacją kulturową. Jest to zagadnienie warte szerszego omówienia, które jednak w tym opracowaniu zostanie pominięte ze względu na słabe dotychczas rozpoznanie problemu.

Celem artykułu jest zaprezentowanie roli zarządzania międzykulturowego dla organizacji, zwłaszcza takiej, która działa globalnie. Kluczową kwestią w opisie znaczenia zarządzania kulturą organizacji jest przedstawienie wpływu kultury na zachowania, czemu poświęcona jest znaczna część artykułu. Dopiero bowiem pełne zrozumienie tego mechanizmu umożliwia prezentację pojęcia zarządzania międzykulturowego, czemu poświęcona jest ostatnia część opracowania.

2. *Definicje globalizacji*

Globalizacja działalności gospodarczej jest konsekwencją pojawiania się coraz większej liczby globalnych przemysłów. Przemysł globalny to taki, w którym pozycja konkurencyjna firmy na rynku jednego kraju jest w dużej mierze uzależniona od jej pozycji konkurencyjnej na rynkach innych krajów[1]. Badacze wyróżniają firmy wielonarodowe i transnarodowe[2]. Firmy wielonarodowe to takie, które reagują na specyficzne potrzeby wielu lokalnych rynków, dopasowując produkty bądź usługi do wymagań lokalnego klienta. Przedsiębiorstwa transnarodowe traktują rynek światowy jako w wysokim stopniu homogeniczny, co umożliwia zarządzanie całością przedsiębiorstwa z zastosowaniem silnej koordynacji i integracji wewnętrznej. Przedsiębiorstwo globalne jest przedsiębiorstwem transnarodowym, obejmującym swoim zasięgiem cały świat. Globalizacja zatem jest najwyższym stopniem umiędzynarodowienia[3].

3. *Czynniki globalizacji*

Procesy globalizacji ekonomicznej wpływają na zmiany w funkcjonowaniu rynków, instytucji i międzynarodowego biznesu oraz określają wybory w polityce

[1] M. E. Porter, *Changing Patterns of International Competition*, „California Management Review" 1986, nr 2, s. 28.

[2] C. Bartlett, S. Ghosal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Hutchinson, Londyn 1989, s. 7.

[3] A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 23.

gospodarczej. Oddziałują zarówno na państwa, jak i przedsiębiorstwa czy jednostki. Presja globalizacyjna na gospodarkę wynika głównie z następujących czynników[4]:

- funkcjonowanie globalnych rynków finansowych,
- nasilenie konkurencji globalnej,
- globalizacja działalności gospodarczej,
- działanie korporacji transnarodowych,
- globalizacja przemysłu,
- globalizacja technologii i wiedzy,
- istnienie globalnych instytucji i podmiotów gospodarczych,
- wzrost oddziaływania zjawisk zewnętrznych na rozwój kraju,
- różnice kulturowe,
- koszty społeczne globalizacji.

Presja globalizacyjna dotyczy każdego podmiotu gospodarczego i wymaga przyjęcia odpowiedniej strategii, dopasowanej do nasilenia powyżej wymienionych czynników na danym obszarze i w danej branży. Opracowanie to skupia się jednakże tylko na jednym z tych czynników, to jest na wpływie różnic kulturowych w międzynarodowym personelu przedsiębiorstwa globalnego na działanie podmiotu gospodarczego.

4. Wymiary globalizacji

Dwoma podstawowymi wymiarami różniącymi przedsiębiorstwa narodowe i multinarodowe (globalne) są rozproszenie geograficzne i różnice kulturowe.

Rozproszenie geograficzne oznacza działalność przedsiębiorstwa w wielu punktach Ziemi, na wielu kontynentach. Rozproszenie geograficzne sprawia, że przedsiębiorstwo w swoich rozliczeniach ma do czynienia z różnymi walutami, doświadcza kosztów transportu nieporównywalnych z działalnością w ramach jednego kraju, wchodzi w kontakt z służbami celnymi i innymi instytucjami związanymi z transferem towarów i usług przez granice państw[5].

Różnice kulturowe, jako drugi podstawowy wymiar globalizmu, oznaczają, że ludzie z więcej niż jednego kraju, czyli kręgu kulturowego, współdziałają ze sobą w sposób regularny[6]. Opracowanie to skupia się właśnie na tym drugim wymiarze globalizmu, niosącym ze sobą poważne konsekwencje dla działalności

[4] B. Liberska, *Globalizacja – próba racjonalnego podejścia*, „Nowe Życie Gospodarcze" 2001, nr 2, s. 5.

[5] N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, Boston 1986, s. 7.

[6] Ibidem, s. 7.

przedsiębiorstw. Aby zanalizować wpływ kultur narodowych na funkcjonowanie organizacji, należy najpierw odpowiedzieć na pytanie, czym jest kultura, na czym skupia się następny punkt.

5. *Kultura*

Pojęcie kultury jest opisywane jako „całość zawierająca wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo, moralność, zwyczaje oraz wszystkie umiejętności i nawyki przyswojone przez człowieka jako członka danej społeczności"[7]. Inny autor podaje, że kulturą jest „sposób życia grupy ludzi, konfiguracja bardziej i mniej stereotypowych wzorców wyuczonego zachowania, przekazywanych z pokolenia na pokolenie za pomocą języka i naśladownictwa"[8]. Wśród wielości definicji kultury zwracają uwagę szczególnie następujące cechy kultury[9]:

- jest czymś podzielanym przez prawie wszystkich członków jakiejś grupy społecznej;
- jest czymś, co starsi członkowie grupy próbują przekazać młodszym;
- jest czymś, co kształtuje zachowanie i sposób percepcji świata.

Z punktu widzenia nauk o organizacji i zarządzaniu kultura bywa definiowana jako: „grupowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy ludzkiej od innej [...] interaktywny zbiór wspólnych cech, który wpływa na stosunki tej grupy z otoczeniem"[10].

Kultura organizacji bywa także definiowana jako: „zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne"[11]. Uwzględniając zatem wpływ tak pojętej kultury na organizację, można określić przedsiębiorstwo jako: „twór zbudowany na fundamencie zbioru wyobrażeń, symboli, wartości, wierzeń i norm podzielanych przez członków grupy, umożliwiających pewną zgodność partykularnych interesów oraz ułatwiających harmonijny rozwój grupy społecznej zbieżny z jej celami"[12].

---

[7] J. W. Symington, *Learn Latin America's Culture*, New York 1983, s. 1.

[8] V. Barnouw, *Culture and Personality*, The Dorsey Press, Homewood 1963, s. 4.

[9] M. A. Brown, *Values – A Necessary but Neglected Ingredient of Motivation on the Job*, Academy of Management Review, t. 1, 1976, s. 15–23.

[10] G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills 1980, s. 25.

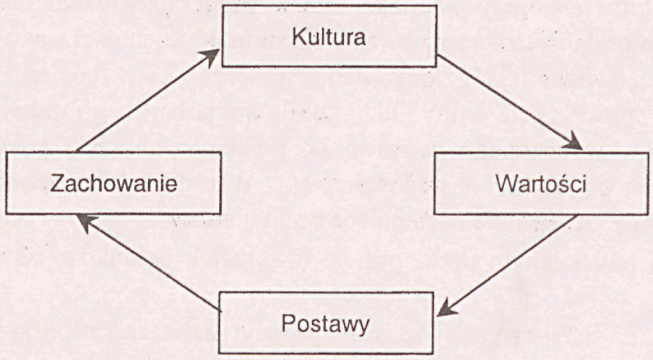
[11] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 116.

[12] Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 507.

BIBLIOTEKA AE W Poznaniu

6. Wpływ kultury na zachowanie

Kultura wyrażana jest przez jednostki przez wyznawane wartości, które kształtują odbiór świata. Wartości te wpływają na postawy, determinujące wybór form zachowania uważanych za najodpowiedniejsze i najskuteczniejsze w danej sytuacji. Zmieniające się w sposób ciągły zachowania jednostek i grup powodują zmianę kultury w czasie. Jest to zatem ciągły proces, jak przedstawiono na rysunku poniżej.



Rys. 1. Wpływ kultury na zachowanie

Źródło: N. Adler, *International...*, op.cit, s. 9

Dla pełnego zrozumienia mechanizmu wpływu kultury na zachowania należy zdefiniować poszczególne elementy powyższego rysunku.

Wartości

Wartością jest to, co jest w sposób uświadamiany lub nie uświadamiany pożądane przez jednostkę lub grupę i co wpływa na wybór środków i sposobów działania[13]. Badania dowiodły, że indywidualny system wartości pracowników wpływa na strategię korporacji[14], a wartości wyznawane przez kierowników wpływają na wszystkie formy zachowań w organizacji[15], między innymi system selekcji i nagród, stosunki przełożony – podwładny, zachowanie grup, komunikację, przywództwo i poziom konfliktu w organizacji.

[13] F. Kluckhohn, F. L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Row - Peterson, Evanston 1961, s. 15.

[14] W. D. Guth, R. Taguiri, *Personal Values and Corporate Strategies*, „Harvard Business Review", t. 43, 1965, s. 123–132.

[15] G. W. England, *The Manager of His Values: An International Perspective*, Ballinger, Cambridge 1975, s. 23.

Postawy

Postawa jest wyrażeniem wartości i skłania człowieka do działania lub reagowania w określony sposób w konkretnej sytuacji. Postawy uzewnętrzniają się zatem w stosunku jednostki do określonego przedmiotu działania[16].

Zachowanie

Zachowaniem jest każda forma ludzkiej działalności. Badania międzykulturowe wskazują na wyraźne różnice w zachowaniach osób z różnych krajów i różnych kręgów kulturowych, z czego można wysnuć wniosek, że zachowanie człowieka jest definiowane przez jego kulturę[17].

7. Sposoby klasyfikowania kultur

Poniższa tabela przedstawia sposób klasyfikowania kultur ze względu na sposób percepcji różnych czynników otoczenia oraz człowieka.

Tab. 1. Klasyfikacja kultur

Czynnik	Sposób percepcji		
Człowiek	dobry	dobry i zły	zły
Świat	dominacja	harmonia	podporządkowanie
Stosunki międzyludzkie	jednostki	grupy autonomiczne	grupy hierarchiczne
Działanie	działanie	kontrola	istnienie
Orientacja czasowa	przyszłość	teraźniejszość	przeszłość
Przestrzeń	prywatna	mieszana	publiczna

Źródło: N. Adler, „International...", op.cit, s. 12.

Postrzeganie człowieka determinuje w dużym stopniu zachowania ludzkie, zwłaszcza w zakresie poziomu zaufania. Społeczeństwa przekonane o tym, że człowiek jest z natury dobry, przejawiają wysoki stopień zaufania, podczas gdy społeczeństwa przekonane o wrodzonym złu natury ludzkiej mają znacznie niższe zaufanie wobec bliźnich. Kultury wyznające zasadę mówiącą o mieszanym charakterze natury ludzkiej szczególnie podkreślają zdolność człowieka do wyboru między dobrem a złem, co oznacza nadanie dużego znaczenia wolnej woli.

[16] N. Adler, *International...*, op.cit, s. 10.
[17] Ibidem, s. 10.

Stosunek jednostki do świata w społeczeństwach zachodnich jest stosunkiem o charakterze dominacji człowieka nad środowiskiem. Niektóre kultury, szczególnie z Dalekiego Wschodu, postrzegają człowieka jako żyjącego w harmonii z naturą. Współcześnie trzecia z powyżej wymienionych orientacji wobec świata, a mianowicie podporządkowanie, występuje w nielicznych społecznościach o charakterze raczej pierwotnym i niskim stopniu rozwoju. Takie grupy nie aspirują do żadnych zmian swojej sytuacji, uważając takową za niemożliwą. Pozostałe dwie orientacje pozwalają człowiekowi na ingerencję w swoje środowisko, choć w przypadku podejścia o charakterze dominacji, swoboda człowieka w kształtowaniu swojego środowiska jest znacznie szersza.

Stosunki międzyludzkie w społeczeństwach mogą mieć, najogólniej rzecz biorąc, charakter indywidualny lub kolektywny. W społeczeństwach wysoko indywidualistycznych jednostka definiuje siebie na podstawie własnych cech i osiągnięć, a dobro jednostki jest przedkładane nad dobro grupy. W społeczeństwach kolektywistycznych natomiast jednostki postrzegają siebie jako członków grup o różnym charakterze, dobro grupy jest wówczas ważniejsze od dobra jednostki. Kategoria ta wpływa silnie na mobilność jednostek, która jest znacznie wyższa w społeczeństwach o nastawieniu indywidualistycznym. Wpływa ona również na zachowania jednostek – w społeczeństwach o charakterze kolektywistycznym zachowania odbiegające od ustalonej normy spotykają się z odrzuceniem. Kategoria ta wpływa wreszcie na sposób podejmowania decyzji. W społeczeństwach indywidualistycznych decyzje podejmowane są jednoosobowo, co przyczynia się do przyspieszenia tego procesu, ale jednocześnie może powodować wydłużenie okresu implementacji decyzji. W społeczeństwach kolektywistycznych decyzje podejmowane są przez grupę, co niesie ze sobą wydłużenie procesu podejmowania decyzji, lecz ułatwia wprowadzenie jej w życie.

Działanie jest kolejną istotną kategorią dzielącą kultury. Społeczeństwa o orientacji „działanie" podkreślają znaczenie osiągnięć mierzonych standardami zewnętrznymi w stosunku do wykonawcy. Systemy motywacyjne w takich kulturach są oparte na awansach, podwyżkach wynagrodzeń, premiach i innych formach uznania o charakterze publicznym. Orientacja „istnienie" jest przeciwna powyższej, podkreśla znaczenie realizowania potrzeb ludzkich o różnym charakterze i tymczasowość zgodnie z zasadą „carpe diem". Ludzie w takiej kulturze poświęcają się danej idei tylko wówczas, gdy jej realizacja przynosi im przyjemność, a nie ze względu na przyszłe korzyści. Natomiast jednostki w kulturach o orientacji „kontrola" podkreślają przede wszystkim rozwój jednostki nad rozwojem grupy czy przedsiębiorstwa. Generalnie społeczeństwa „działające" są bardziej aktywne od „istniejących" i „kontrolujących". Kategoria ta wpływa zwłaszcza na proces planowania. Społeczeństwa „istniejące" rezerwują duży zapas czasu na wystąpienie planowanej zmiany, pozwalając zmianie wystąpić niejako samoistnie. Nacisk występuje więc tutaj raczej na długofalowe efekty niż krótkookresowe

zyski. Zupełnie inaczej jest w kulturach o orientacji „działanie", gdzie zmiana jest dokładnie zaplanowana, cele wyrażone ilościowo, a rezultaty oczekiwane mają charakter krótkookresowy. Kategoria ta wpływa również na powody, dla których ludzie pracują. Aby osiągać cele, jednostki ze społeczeństw o orientacji „działanie" maksymalizują czas przeznaczony na pracę w celu osiągania celów. Osoby ze społeczeństw o nastawieniu „istnienie" minimalizują czas pracy w celu maksymalizacji zadowolenia z życia.

Stosunek do czasu dzieli społeczeństwa na skupione na przeszłości, teraźniejszości lub przyszłości. Podział ten wpływa na wystąpienie różnic w planowaniu. Kultury skupione na przeszłości konstruują swoje plany na projekcji przeszłych wydarzeń i opierając się na przeszłych doświadczeniach. Z drugiej strony, społeczeństwa nakierowane na przyszłość opierają proces planowania na prognozach, a szczególny nacisk kładą na innowacje zrywające z dotychczasowymi rozwiązaniami. Przykładem kultury zorientowanej na przeszłość jest Europa, z przywiązaniem do dziedzictwa przeszłości, zwyczajów i utartych schematów postępowania. Orientacja na teraźniejszość dominuje w Stanach Zjednoczonych, gdzie główny nacisk kładziony jest na osiąganie bieżących celów i krótkoterminowych zysków. Japonia jest natomiast przykładem kraju zorientowanego na przyszłość, gdzie horyzont czasowy przedsięwzięć obejmuje zwykle 5 do 10 lat. Ma to odbicie między innymi w polityce kadrowej, czego głównym przejawem jest stałość zatrudnienia, zasada senioratu przy awansowaniu i duże nakłady na szkolenia pracowników.

Stosunek do przestrzeni oznacza sposób używania fizycznej przestrzeni, w której działa człowiek. Nacisk na przestrzeń prywatną oznacza w praktyce, że człowiek w organizacji ma stworzoną możliwość wyłącznego dysponowania pewną przestrzenią. Wyraża się to poprzez dużą liczbę osobnych gabinetów oraz istnienie przepierzeń w pomieszczeniach przeznaczonych dla większej liczby osób. Zebrania w tej kulturze odbywają się za zamkniętymi drzwiami, a osoby nie zaproszone do uczestnictwa w takim zebraniu mają minimalną szansę wejścia wówczas do pomieszczenia. W bardziej publicznej orientacji przestrzeń traktowana jest raczej jak wspólna własność. W Japonii często nawet kierownik działu nie ma własnego gabinetu i pracuje w jednej sali ze wszystkimi pracownikami, bez izolowania się w jakikolwiek sposób.

8. *Wpływ kultury na organizację*

Kultura kraju, w którym działa przedsiębiorstwo, wpływa w silny sposób na jego działalność. Zauważono między innymi, że struktura każdej organizacji nosi cechy kultury narodowej jej uczestników. Stwierdzono występowanie wielu

różnic miedzy strukturami przedsiębiorstw nawet sąsiadujących krajów. Na przykład w wyniku badań prowadzonych w latach 60. stwierdzono różnice w liczbie szczebli kierowniczych w fabrykach narzędzi w Niemczech i Francji. Liczba szczebli między operatorem maszyny a dyrektorem produkcji w Niemczech wynosiła cztery, a we Francji dziesięć[18].

Różnice między poszczególnymi krajami wyrażają się poprzez wierzenia, normy społeczne i style życia. Różnice te przejawiają się w sposobie, w jaki jednostki włączają się w życie społeczne przedsiębiorstwa i kształtują stosunki pracy. Różnice te mają swoje źródło w historii kraju, jego dominującej religii oraz doświadczeniu zbiorowym, będącym odzwierciedleniem drogi rozwoju gospodarczego, społecznego i kulturalnego danego społeczeństwa.

Kultura kraju wpływa na strukturę przedsiębiorstw poprzez istniejący system ekonomiczny, polityczny i administracyjny. Ważny wpływ ma również sposób wychowania młodego pokolenia oraz istniejący system szkolnictwa, które to elementy wpływają na sposób tworzenia więzi międzyludzkich w społeczeństwie, co znajduje odzwierciedlenie w stosunkach pracy[19].

9. Zarządzanie międzykulturowe

Rosnące umiędzynarodowienie życia gospodarczego powoduje powstanie popytu na menedżerów mających orientację w niuansach zarządzania międzynarodowego i doświadczenie oraz umiejętności pracy z ludźmi z różnych krajów. Potrzeba naukowych badań związków między kulturą a zarządzaniem nasiliła się głównie w wyniku zbliżenia Wschód – Zachód, upadku realnego socjalizmu w krajach Europy Środkowowschodniej, postępującej integracji europejskiej, ekspansji krajów Azji Południowo-wschodniej i rozwoju korporacji wielonarodowych i globalnych. Czynniki te spowodowały zainteresowanie kwestiami integracji wewnętrznej przedsiębiorstw działających globalnie, zasad koordynacji działalności filii zagranicznych oraz sposobów dostosowywania oferty przedsiębiorstw do specyfiki poszczególnych rynków. Trudnym zadaniem jest zapanowanie nad różnorodnością kulturową przedsiębiorstw tak, aby wykorzystać te różnice w strategii przedsiębiorstwa i zniwelować niekorzystne ich skutki. Z tego punktu widzenia naukowa interpretacja różnic pomiędzy kulturami, a także podobieństw między nimi, stała się bardzo ważna[20].

---

[18] *Travaux du Laboratoire d'economie et de sociologie du travail*, Aix-en-Provence, 1972; w: Strategor, *Zarządzanie firmą*, op.cit, s. 304.

[19] Strategor, *Zarządzanie firmą*, op.cit, s. 304.

[20] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1998, s. 594.

Zarządzanie międzykulturowe bada zachowania ludzi w organizacji na całym świecie i szkoli ludzi do pracy w organizacjach, gdzie pracownicy i klienci pochodzą z różnych kultur. Opisuje zachowania człowieka w organizacji wewnątrz danej kultury i dokonuje porównań pomiędzy zachowaniami i kulturami różnych obszarów[21]. Do zadań zarządzania międzykulturowego należy również wypracowanie odpowiednich formuł zbliżania produktów do potrzeb rynków lokalnych. Ważną częścią zarządzania międzykulturowego są również negocjacje i kontakty międzynarodowe, które wymagają uświadomienia sobie roli różnic kulturowych w komunikacji międzyludzkiej[22]. Najważniejszym jednakże zadaniem zarządzania międzykulturowego jest znalezienie sposobów zrozumienia i polepszenia interakcji pomiędzy pracownikami pochodzącymi z różnych krajów i kultur[23]. Współpraca wewnątrz jednego przedsiębiorstwa osób pochodzących z różnych obszarów kulturowych jest bowiem sytuacją coraz powszechniejszą we współczesnej gospodarce.

10. Zakończenie

Zarządzanie międzykulturowe będzie w miarę postępującej globalizacji gospodarki nabierało coraz większego znaczenia. Stąd bardzo istotne jest wnikliwe rozpoznanie tego pojęcia. Artykuł ten jest jedynie wstępnym zarysowaniem kwestii, które z pewnością wymagają pogłębionych studiów.

Agnieszka Ignyś

MANAGING ORGANIZATIONAL CULTURE IN A GLOBALIZED ECONOMY

Summary

In order to effectively manage an enterprise in a multicultural environment it is necessary to be able to recognize the cultural differences and use them for the best of the organization. Those differences may never be ignored or allowed to be causing conflicts within an organization. These are the main rules of multicultural management, which is nothing else but managing culture in a global organization.

[21] N. Adler, *International...*, op.cit, s. 4–5.
[22] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op.cit, s. 595.
[23] N. Adler, *International...*, op.cit, s. 4–5.