

# Postawy względem pandemii COVID-19

## Kultura jako sterownik zachowań w warunkach ryzyka i niepewności

Rafał Paprocki

Małopolska Uczelnia Państwowa im. rotmistrza Witolda Pileckiego w Oświęcimiu, Instytut Zarządzania i Inżynierii Produkcji,  
ul. Maksymiliana Kolbego 8, 32-600 Oświęcim

**Streszczenie:** Artykuł porusza problematykę uwarunkowań kulturowych decyzji podejmowanych w warunkach ryzyka i niepewności, ze szczególnym uwzględnieniem zachowań konsumentów w dobie pandemii COVID-19. Analizę reakcji na sytuację kryzysową oparto na teorii perspektywy D. Kahnemana, którą wykorzystano do porównania zachowań na wczesnym etapie pandemii na przykładzie Polski, Włoch, Wielkiej Brytanii i Singapuru. Głównym celem podjętych rozważań jest wykazanie skali i siły oddziaływania determinant kulturowych na strategię zaspokajanie potrzeb przetrwania i bezpieczeństwa w sytuacji kryzysowej. Przeprowadzona analiza oraz diagnoza narodowych strategii przetrwania służy tworzeniu produktów zgodnie z behawioralnymi i kulturowymi determinantami postaw i preferencji konsumentów. Na podstawie wybranych rozwiązań technologicznych monitorujących zachowania pracowników w środowisku roboczym zaprezentowano automatyczne systemy wspomagające zarządzanie personelem w okresie pandemii COVID-19 podnoszące poziom dobrostanu psychicznego i bezpieczeństwa sanitarnego.

**Słowa kluczowe:** pandemia COVID-19, zachowania konsumentów, uwarunkowania kulturowe, ekonomia behawioralna, proces decyzyjny, monitorowanie zachowań, Internet Rzeczy

## 1. Wprowadzenie

11 marca 2020 r. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) uznała wirus SARS-CoV-2 wywołujący COVID-19 za zagrożenie na skalę globalną i ogłosiła stan pandemii [5]. Decyzja ta pociągnęła za sobą ogromne straty w sferze ekonomicznej – notowania i prognozy Banku Światowego wskazują na najgłębszą globalną recesję od dziesięcioleci. Polska gospodarka również została dotkliwie osłabiona – w kwietniu 2020 r. produkcja sprzedana przemysłu była niższa o 24,6 % w porównaniu z kwietniem 2019, kiedy notowano wzrost o 9,2 %, natomiast w porównaniu z marcem 2020 r. spadła o 25,5 % [4]. Kryzys na taką skalę to sytuacja, w której możliwości i zdolności jednostek oraz grup są wystawione na poważną próbę. Gwałtowna utrata równowagi i rosnące poczucie zagrożenia nadają priorytety zachowaniom służącym zaspokajaniu elementarnych potrzeb – liczy się przetrwanie i bezpieczeństwo.

Nasilają się ludzkie predyspozycje i skłonności, których diagnoza jest utrudniona ze względu na utajoną (niepoddającą się indywidualnej refleksji) strukturę postaw ludzkich [14]. Z powyższym korespondują wyniki eksperymentów i obserwacji prowadzonych w nurcie ekonomii behawioralnej – podmioty decyzyjne nawet w okresach równowagi cechuje niepełna racjonalność, ograniczona samokontrola oraz podatność na wpływ społeczny [25]. Problem ten jest szczególnie ważny w Polsce – poziom lęku o bezpieczeństwo rodziny i osób najbliższych jest u Polaków najwyższy w całej Europie, co bezpośrednio przekłada się na decyzje podejmowane przez konsumentów [26].

Problem badawczy podniesiony w artykule dotyczy identyfikacji i pomiaru determinant zachowań wywołanych sytuacją pandemiczną COVID-19. Problematyka uwarunkowań decyzji podejmowanych w warunkach ryzyka i niepewności w dobie pandemii została oparta o dwie kategorie uwarunkowań: behawioralne oraz kulturowe. Analizę reakcji na sytuację kryzysową osadzono na gruncie teorii perspektywy D. Kahnemana (podejmowanie decyzji w warunkach niepewności i ryzyka). Następnie, w celu porównania reakcji na pandemię w wybranych krajach, czynniki behawioralne zostały uzupełnione o determinanty kulturowe. Istotną część problemu badawczego stanowi rozpoznanie skali i siły oddziaływania determinant kulturowych w sytuacji kryzysowej na strategię zaspokajania potrzeb, w tym przede wszystkim przetrwania i bezpieczeństwa. Ostatnia część problematyki obejmuje dostosowanie produktów do behawioralnych i kulturowych determinant postaw

### Autor korespondujący:

Rafał Paprocki, rafal.paprocki@dwydaktyk.uczelniaoswiecim.edu.pl

### Artykuł recenzowany

nadesłany 15.09.2020 r., przyjęty do druku 11.12.2020 r.

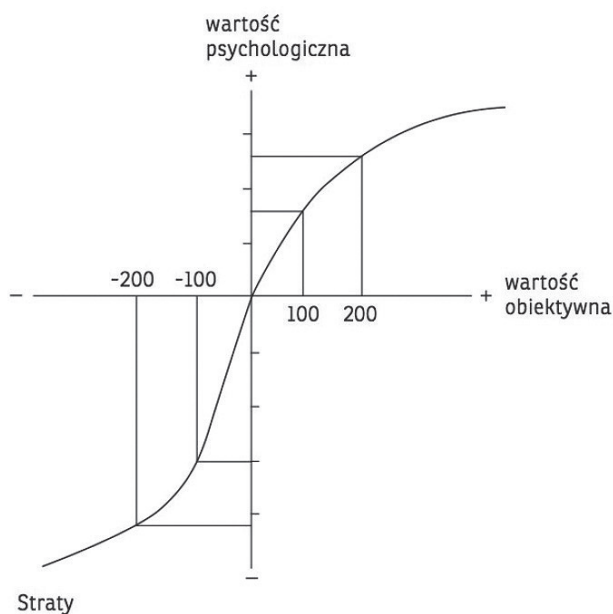


Zezwala się na korzystanie z artykułu na warunkach licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 3.0

i preferencji konsumentów oraz narzędzia i możliwe działania w zakresie zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwach.

## 2. Model decyzyjny: społeczeństwo w okresie pandemii COVID-19

Spółeczeństwo konsumpcyjne u progu trzeciej dekady XXI wieku wymaga specyficznej analizy – zachowania rynkowe, w tym zachowania konsumentów, to często wybory pośród rozległych i rozproszonych danych (bogata oferta rynkowa i wielowymiarowa struktura wartości produktów), pod presją czasu (mnogość potrzeb wymaga szybkich decyzji) i przy wszechobecnej perswazji (promocja i reklama) [14]. Są to warunki pełne ryzyka i niepewności, a obecny kryzys tylko te trudności zwiększa. Model decyzyjny odpowiadający takim determinantom opisany został przez ekonomię behawioralną, w szczególności przez teorię perspektywy, za którą w 2002 r. D. Kahneman otrzymał nagrodę Nobla w dyscyplinie ekonomii [3].

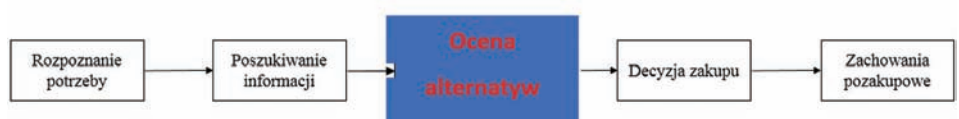


Rys. 1. Krzywa wartości dla zysków i strat wg teorii perspektywy  
Fig. 1. Prospect theory value function

Daniel Kahneman zwraca uwagę, że taki tryb działania to dla członków nowoczesnych społeczeństw przemysłowych źródło rozmaitych błędów i zniekształceń poznawczych. Błędy te wynikają stąd, że współczesny system społeczny jest, w sensie ilości informacji otaczających człowieka – daleko bardziej złożony i wymagający, niż środowisko naturalne. Pierwotne wzorce behawioralne nie odpowiadają wymogom cywilizacji naukowo-technicznej, jednak w momentach kryzysowych aktywują się w sposób automatyczny. Wybuch pandemii doświadczany jest jako awaria na najszerszą skalę, gdyż wszechobecnemu poczuciu zagrożenia (potencjalna bliskość śmiertelności patogenu) towarzyszy szok poznawczy (skokowy wzrost kompleksowości otoczenia). Zwłaszcza w początkowej fazie pandemicznej turbulencji, gdy dominuje niepewność i ryzyko – instynktownie bronimy się wybierając automatyczny tryb działania [12].

Powyższy schemat decyzyjny generuje wzory behawioralne (powtarzające się zachowania), które mają istotną wartość prognostyczną, a trwający obecnie kryzys uwypukla rolę i znaczenie tych skłonności. Wiedza w tym zakresie ma wartość strategiczną – zdolność do przewidywania ludzkich zachowań pozwala na projektowanie systemów decyzyjnych, które optymalizują koszty produkcji i transakcji oraz skuteczniej zaspokajają potrzeby konsumentów. Ponadto, w kontekście zarządzania kryzysowego poszukiwane są rozwiązania wspomagające przedsiębiorstwa w organizowaniu interakcji międzyludzkich. Są to rozmaite narzędzia wykorzystujące technologię 4.0, czyli rozwiązania do automatycznego monitorowania dystansu i kontaktu – parametrów interakcji międzyludzkich ściśle skorelowanych z transmisją koronawirusa. Dalsza część artykułu zostanie więc poświęcona diagnozie postaw względem pandemii COVID-19, zarówno w kontekście zachowań konsumentów, jak i zarządzania przedsiębiorstwem. Wnioskom towarzyszyć będą rozwiązania służące identyfikacji uwarunkowań niepewności, kontroli ryzyka oraz zapewnieniu bezpieczeństwa.

Decyzje zakupowe konsumentów działających na ograniczonych rynkach uwarunkowane są przez splot potrzeb na określone produkty oraz powszechnie dostępnych informacji na temat biegu wydarzeń. Postawa względem produktu wynika z kombinacji następujących, opisujących go atrybutów: obiektywne kryteria użyteczności (wartość użytkowa bezpośrednio mierzalna), wartość psychologiczna (subiektywne odczucia, oczekiwania i satysfakcja płynąca z konsumpcji danego produktu), wartość symboliczna (produkt jako dys-



Rys. 2. Fazy procesu decyzyjnego  
Fig. 2. Phases of decision-making process

Zgodnie z tym modelem, proces decyzyjny w warunkach niepewności i ryzyka przebiega w oparciu o następujące reguły (rys. 1) [11]:

1. Preferowany jest zysk mniejszy, ale pewny, nad większy, ale niepewny.
2. Preferowana jest strata większa, ale niepewna, nad stratą mniejszą, lecz nieuniknioną.

Powyższy rozkład preferencji ma podłoże ewolucyjne – w sytuacji zagrożenia ludzie reagują odruchowo, a więc szybko, intuicyjnie, w sposób heurystyczny (maksymalnie uproszczony).

tynkcja – oznaka statusu, nośnik tożsamości, mediator norm i wartości). Z kolei informacje kształtujące postawy w danej sytuacji decyzyjnej obejmują wpływ społeczny, w tym oddziaływanie mediów, autorytetów, lokalnej społeczności oraz norm i wartości kulturowych. Obserwując zachowania konsumentów w krajach dotkniętych pandemią zauważa się przede wszystkim znaczące różnice w strategiach decyzyjnych na etapie oceny alternatyw, spośród których na czoło wysuwają się: „kupować na zapas *vs* nie kupować”, „poddawać się kwarantannie *vs* funkcjonować względnie swobodnie” [28].

### 3. Analiza: narodowe strategie względem ryzyka

Za punkt wyjścia do analizy narodowych strategii względem ryzyka posłużyły przykłady odpowiadające fundamentalnym ludzkim potrzebom. Poniższa analiza dotyczy początkowych reakcji na pandemię COVID-19, czyli lokalnie obserwowanych strategii zapewnienia podstaw egzystencji:

1. **PRZETRWANIE:** obserwowane w Polsce i we Włoszech zachowania w zakresie zakupów dokonywanych na potrzeby bieżącej konsumpcji (żywność, środki czystości), czyli strategii indywidualnego przetrwania.
2. **BEZPIECZEŃSTWO:** sposoby zachowania bezpośrednio skorelowane z rozprzestrzenieniem się COVID-19 (Włochy, Polska, Wielka Brytania, Singapur).

Polscy konsumenci rozpoczęli masowe tworzenie zapasów dużo intensywniej, niż konsumenci włoscy – w dzień ogłoszenia pandemii ze sklepowych półek w szybkim tempie zniknął prowiant i to pomimo faktu, iż tego dnia nie zanotowano jeszcze w RP zgonu spowodowanego patogenem (pierwsza oficjalna ofiara COVID-19 w Polsce została zarejestrowana 12 marca 2020 r., gdy we Włoszech odnotowano już 1020 zgonów) [17]. Postawę Włochów przez długi czas cechował optymizm – w lutym, gdy dane alarmowały o wybuchu epidemii, konsumenci niezmiennie spotykali się w restauracjach, a podczas zalecanej kwarantanny wyjeżdżali na wakacje i nie inwestowali w prowiant [19]. Profil behawioralno-decyzyjny oparty na teorii perspektywy ukazuje tabela 1.

Jak widać, w sytuacji zagrożenia konsument włoski tak długo, jak tylko pozwalało na to prawo, przedkładał bieżącą przyjemność nad inwestowanie w przyszłość (utrzymanie normalnego poziomu i stylu konsumpcji, w tym jedzenie w restauracjach, unikanie tworzenia zapasów i hamowania konsumpcji), nie był skłonny do „wykupienia polisy ubezpieczeniowej” (cena poczucia bezpieczeństwa w formie prowiantu wydała mu się zbyt wysoka), pokładał za to nadzieję w pomyślnym rozwoju wypadków w przyszłości (ryzyko głodu traktował jako względnie niskie – możliwe do zaakceptowania).

Tymczasem, konsument polski odsunął przyjemności na bok (teraźniejszość budzi niepokój zamiast satysfakcji) i inwestował w prowiant (przesłanka: żywność jutro może być droższa i trudniej dostępna), był również skłonny do poniesienia pewnej straty natychmiast (wydał pieniądze na zapasy, które są warunkiem przetrwania), nie pokładając szczególnych nadziei w przyszłości (dominujący w Polsce sposób myślenia „nadchodzi kryzys – będzie tylko gorzej”).

Druga płaszczyzna analizy strategii względem ryzyka dotyczy potrzeby bezpieczeństwa. Wytyczają ją ramy społeczno-organizacyjne, głównie zaś sposoby zachowania bezpośrednio skorelowane z rozprzestrzenieniem się COVID-19, czyli – zabezpieczanie się przed infekcją. Do porównania dodano Wielką Brytanię (która obrała strategię pełnego ryzyka: kwarantanna tylko dla osób po

70. roku życia) oraz Singapur (pełna mobilizacja środków, maksymalna dyscyplina społeczna) [18]. Tym razem do opisu strategii użyto drugiej części teorii perspektywy, czyli macrycę wag decyzyjnych [11]. Wagi decyzyjne odzwierciedlają postawy i oczekiwania podmiotów decyzyjnych względem zysków i strat w zakresie wysokiego i niskiego prawdopodobieństwa.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że analiza narodowych strategii względem ryzyka oparta została właśnie na wzorach behawioralnych (dominujących schematach zachowań) ukształtowanych na bazie oficjalnych, niezwykle alarmujących danych [8]. Kompletny obraz zagrożenia spowodowanego przez COVID-19 dostępny będzie w trudnej do określenia obecnie przyszłości, jednak już w kwietniu 2020 r. Michael Ryan, dyrektor programu ds. zagrożeń zdrowotnych WHO stwierdził, że modelową strategią walki z koronawirusem był brak pochopnych działań, powstrzymanie się od lockdownu i oparcie decyzji państwa na takiej relacji z obywatelami, w której główną rolę odgrywają społeczne zdolności i skłonności do zachowania właściwego dystansu społecznego i samoregulacji [23]. Stanowisko to jest istotne między innymi dlatego, że badania poświęcone publicznemu odbiorowi różnych czynników ryzyka, w tym śmierci z powodu chorób i katastrof naturalnych wykazały, jak niezwykle ważną rolę odgrywa presja społeczna, w tym środki masowego przekazu [22]. „To, jak szacujemy przyczyny zgonów, jest zniekształcane przez doniesienia medialne. Te z kolei są zniekształcane przez preferowanie nowości i wiadomości o silnym wydzźwięku emocjonalnym. Nie tylko media kształtują społeczne zainteresowania, ale i na odwrót. Redaktorzy naczelni nie mogą ignorować społecznego popytu, który domaga się gruntownego opisywania określonych tematów i punktów widzenia (...) Świat istniejący w naszej głowie nie jest dokładną repliką rzeczywistości; nasze oczekiwania na temat częstotliwości konkretnych zdarzeń są zniekształcone przez częstotliwość i emocjonalną intensywność przekazów, z którymi się stykamy” [11].

Porównywane społeczeństwa miały otwarty dostęp do oficjalnych danych obrazujących rozwój epidemii zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej. W perspektywie zysku Włosi wykazali zdecydowanie najwyższą skłonność do utrzymania normalnego stylu konsumpcji i bieżącej gratyfikacji, co wskazuje na to, że – wbrew oficjalnym danym – bagatelizowali prawdopodobieństwo wpływu takiej postawy na skutki rozprzestrzeniania się COVID-19. Długo zwlekali z poddaniem się kwarantannie, jak gdyby lekceważyli szansę na zgaznienie epidemii w zarodku. Pokierowali się strategią pewnego, krótkoterminowego zysku (na dłuższą metę lekceważenie zasad przeciwdziałania pandemii okazało się niemożliwe), co wskazuje na niechęć do ryzyka w zakresie wartości hedonistycznych (potrzeba przyjemności dominująca nad potrzebą bezpieczeństwa). Biorąc pod uwagę, że oficjalnie propagowane prawdopodobieństwo uniknięcia rozwoju pandemii było przy takiej postawie bardzo małe można powiedzieć, że zachowanie Włochów przez długi czas przypominało postawę gracza w lotto – wystarczył tani kupon (np. kolacja w restauracji), aby wspólnie snuć marzenia o wygranej (myślenie typu: nasze zwyczaje dotychczas się sprawdzały, dlaczego więc tym razem miałyby być inaczej). Kres nadziejom położyły dopiero dane wskazujące na skutki niekontrolowanej transmisji patogenu, czyli lawinowy wzrost zachorowań oraz zgonów. Włoski rząd wydał nakaz kwarantanny, którego złamanie obłożono surowymi sankcjami [2].

Spoleczno-polityczna strategia względem ryzyka w Wielkiej Brytanii wyglądała następująco: ryzyko infekcji COVID-19 uznano za nieuchronne w dłuższej perspektywie >> nie ma więc sensu się przed nim chronić >> chronimy jedynie osoby najbardziej zagrożone (po 70. roku życia) >> zyskujemy tym samym dotychczasową swobodę działania (społeczeństwo bierze udział w imprezach masowych, np. koncertach, ogólne przyzwolenie na spotkania towarzyskie w pubach i restauracjach) >> jednocześnie odrzucamy możliwość spłaszczenia krzywej transmisji COVID-19

Tabela 1. Strategie Polaków i Włochów względem ryzyka pandemii COVID-19

Table 1. Strategies against COVID-19 pandemic risks in Poland and Italy

Strategie względem ryzyka: przetrwanie			
Perspektywy		Włochy	Polska
Zyski	Rozrywka	X	
	Inwestycje		X
Straty	Gwarancje		X
	Nadzieje	X	

ryzykując szybkie przeciążenie systemu zdrowotnego i przerwanie łańcuchów logistycznych oraz produkcji przemysłowej.

Polaków cechowała postawa względnie konsekwentna, choć niepozobawiona sprzeczności. Wysokie prawdopodobieństwo przypisano szybkiemu rozprzestrzenianiu się choroby. Polacy niewzłocznie udali się na zakupy, co wskazywało na gotowość do poddania się kwarantannie (aby uniknąć dysonansu poznawczego po tego rodzaju zakupach, duże zapasy prowiantu należało pożytkować zgodnie z ich przeznaczeniem, czyli w domu). Szkoły, przedszkola i wyższe uczelnie zamknięto niemalże natychmiast, to znaczy jeszcze zanim pojawiła się pierwsza ofiara śmiertelna. Z drugiej strony, sporadycznie były testy na obecność COVID-19, co obniżało prawdopodobieństwo wykrycia osób zarażonych na etapie, gdy nie mają oni mocnych objawów lub są nosicielami bezobjawowymi (dość częste u małych dzieci – sytuacja niebezpieczna, gdy opiekują się nimi dziadkowie, czyli osoby z grupy podwyższonego ryzyka). Ponadto, do momentu ogłoszenia w Polsce zakazu zgromadzeń powyżej 50 osób (14 marca 2020 r.), wielu kapłanów naklaniało do zwiększenia liczby mszy świętych, argumentując to koniecznością modlitw w intencji ustania epidemii i potrzebą zmniejszenia skupisk ludzkich [20]. W tym przypadku zastanawiające było niedoszacowanie ryzyka wynikające z dwóch czynników: kościoły to miejsca spotkań względnie dużych grup ludzi, a same praktyki religijne stanowią realne ryzyka (bezpośredni kontakt fizyczny), istotny jest również fakt, że kościoły odwiedzają osoby starsze, czyli znacznie bardziej zagrożone poważnymi konsekwencjami infekcji COVID-19. Polacy reprezentowali więc postawę walki i wiary – czyli tradycyjne wartości kojarzone z przeszłymi metodami radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych. Kulturowe różnice w zachowaniach przywódców religijnych dobitnie obrazuje scenariusz, który rozegrał się w Korei Południowej. Tamże, lider lokalnego ugrupowania religijnego podczas konferencji prasowej dosłownie padł na kolana i błagał naród o przebaczenie po tym, jak prowadzone przez niego spotkanie modlitewne poskutkowało rozprzestrzenieniem się koronawirusa [13].

Spółeczeństwo w Singapurze wykazało się cechami modelowymi z punktu widzenia walki z epidemią COVID-19: wysoko oceniło szanse utrzymania kontroli nad sytuacją i karnie poddało się kwarantannie, w pełni zaakceptowało pewne straty wynikające z doraźnych testów na obecność patogenu oraz w sposób ciągły i masowy monitorowało łańcuchy jego transmisji.

## 4. Wnioski i rekomendacje

Obserwowane w różnych krajach podejścia do walki z pandemią COVID-19 wskazują na występowanie głębokich różnic w postawach względem ryzyka. Istnieją dwie mocne przesłanki do formułowania wniosków w oparciu o wczesny etap pandemii, tzn. gdy zdecydowana większość krajów wciąż znajduje się w fazie szybko rosnących wzrostów zachorowań:

1. Powszechny dostęp do informacji o stanie bieżącym umożliwia porównanie narodowych strategii przetrwania.
2. Obserwowane są diametralne różnice w postawach względem ryzyka utraty bezpieczeństwa.

Różnice dzielące porównywane społeczeństwa (dotyczy to również innych krajów, jednak ich omówienie wykracza poza ramy artykułu) nakazują poszukiwanie czynnika stanowiącego zmienną pośredniczącą w formowaniu się swoistych strategii względem ryzyka. Biorąc pod uwagę ogólną charakterystykę zachowań opisywanych społeczeństw widać istotne różnice zarówno pomiędzy analizowanymi społeczeństwami, jak i w odniesieniu do wytycznych WHO. Pandemia COVID-19 pokazuje, jak głęboki jest wpływ tradycji, nawyków i przyzwyczajzeń, czyli kultury. Kultura okazała się aktywatorem kolektywnego trybu domyślnego oraz jego sterownikiem, czyli zestawem działań służących przetrwaniu i zapewnieniu bezpieczeństwa. W opisywanych krajach zaobserwowano zachowania w wysokim stopniu odpowiadające tylż

stereotypom, co opisywanej w literaturze przedmiotu charakterystyce kulturowej (np. przemożna chęć Włochów do wspólnego biesiadowania, głęboka potrzeba Polaków do unikania niepewności czy skrajny indywidualizm i poza obojętności u Anglików) [7].

Silę determinant kulturowych potwierdza również przykład Singapuru – czystość i dyscyplina są tam nadrzędnymi wartościami, wokół których wręcz zreorganizowane zostało całe społeczeństwo [16]. Tłumaczy to naturalne skłonności i mobilizację Singapurczyków w obliczu obecnego zagrożenia – pogwałcenie podstawowych wartości kulturowych od dawna jest tam odbierane jako zagrożenie życia i bezpieczeństwa publicznego.

Jak widać na powyższych przykładach, kultura działa niczym wielonarzędziowy zestaw przetrwania [21]. Zestaw ten doskonale sprawdza się w czasach równowagi (np. wspólne biesiadowanie we Włoszech cementuje więzi społeczne), może być jednak powodem poważnych błędów poznawczych i decyzyjnych, sygnalizowanych przez modele ekonomii behawioralnej, empirycznie zaś potwierdzonych zachowaniami niezgodnymi z polityką powstrzymania pandemii COVID-19.

Zjawiska społeczne spowodowane pandemią COVID-19 niosą realne konsekwencje dla podmiotów rynkowych oraz dla zarządzania. Zróżnicowanie kolektywnych strategii względem ryzyka pokazuje, że obserwowany od dłuższego czasu opór przed globalizacją i etnocentryzm konsumencki mają silne podłoże behawioralne – sposoby zaspokajania potrzeb przetrwania i bezpieczeństwa wynikają w dużej mierze z wzorców kulturowych. Trudne do oszacowania ryzyko i rosnąca niepewność w obliczu pandemii popycha zarówno jednostki, jak i całe wspólnoty do działań, których kody zostały wcześniej zaprogramowane (kultura jako system zinternalizowanych norm i dyrektyw). Oznacza to, że funkcjonowanie w okresie wolnym od zagrożeń również podlega przewidywalnym schematom, w tym błądom i zniekształceniom poznawczym. Co więcej, obecna pandemia jest bezprecedensową okazją do uchwycenia dominujących tendencji na skalę narodową, w tym postaw względem ryzyka. Rozpoznanie charakterystyki tych sterowników służyć może do tworzenia konkretnych rozwiązań rynkowych, np. ramowania torów decyzyjnych, w obrębie których konsument kieruje się pozornie indywidualnym, wewnętrznym kompasem, podczas gdy z perspektywy statystycznej ulega znormalizowanemu wpływowi społecznemu i kulturowemu. A skoro większość działań zakupowych dokonywana jest w warunkach opisywanych ograniczeń poznawczych, to wskazane jest identyfikowanie kluczowych wartości powiązanych z produktami stanowiącymi podstawy biznesowe dla konkretnych przedsiębiorstw, co w istocie dotyczy większości produktów na rynku. Wynika to z faktu, iż przypisywane produktom wartości użytkowe w jakiś sposób służą zaspokajaniu potrzeb przetrwania i bezpieczeństwa, nie znana jest jednak ich charakterystyka kulturowa. W tym sensie każdy produkt określa jego wartość symboliczną, która stanowi dla konsumenta konieczność oceny ryzyka w kategoriach szans i zagrożeń. Jeśli więc rozpoznana zostaje postawa względem wartości i znaczeń, które konsumenci przypisują danym produktom – możliwe staje się kształtowanie atrybutów tych produktów zgodnie z ich charakterystyką kulturową. Dokonuje się to właśnie w kontekście postawy względem szans i zagrożeń, które się z tymi produktami-wartościami wiążą - konsumpcja produktów jest wszak zawsze konsumpcją utożsamianych z nimi wartości. Rozpoznanie charakterystyki kulturowej produktów jest więc dla firm podstawą do budowania modeli prognostycznych, gdyż jak pokazuje przykład pandemii COVID-19 – uwarunkowania kulturowe są źródłem trwałych postaw i preferencji nawet w obliczu poważnych turbulencji społeczno-gospodarczych.

Konsekwencje dla zarządzania mają analogiczny charakter. Rozpoznanie charakterystyki kulturowej postaw względem ryzyka oznacza przede wszystkim zrozumienie stosunku pracowników do stawianych przed nimi zadań. Z zadaniami tymi zawsze kojarzone są – wprost lub implícite – konkretne wartości, z tymi zaś powiązane są konkretne znaczenia, a więc pojęcia nacechowane

pozytywnie (szanse) i negatywnie (ryzyka). Rozpoznanie kulturowo uwarunkowanych postaw i skłonności umożliwia konkretne rozwiązania w zakresie zarządzania – w jakie wartości pracownicy zaangażują się natychmiast (dając im pewny, choć mniejszy zysk teraz), a w jakie będą bardziej skłonni inwestować w przyszłości (z perspektywą na większy zysk, obciążony jednak ryzykiem niepowodzenia). Dokładnie to samo dotyczy strat – konfrontowanie pracowników z koniecznością działań, których konsekwencje będą negatywne również wymaga znajomości dominujących strategii względem tego rodzaju ryzyka (przyjęcia na siebie mniejszej straty od razu lub jej odrzucenie z nadzieją na pomyślny obrót spraw w przyszłości, co jednak może pociągać za sobą jeszcze większe straty).

Ważnym elementem wspomagającym zarządzanie kulturą organizacyjną w okresie pandemii są narzędzia i techniki łagodzące lęk i napięcie poznawcze u współpracowników doświadczających bezpośredniego kontaktu fizycznego. Kontrola zachowań to w dobie pandemii Covid-19 godzenie ze sobą rutynowych obowiązków służbowych oraz nowych restrykcji sanitarnych, czyli często wzajemnie wykluczające się cele. Wywołana pandemią konieczność jednoczesnego przestrzegania przepisów i dbałości o zdrowie rodzi poważne ryzyko przeciążenia poznawczego u personelu pozostającego w interakcji fizycznej. Do neutralizacji tego ryzyka służyć mogą technologie i systemy komunikacyjne monitorujące zachowania oraz wspomagające podejmowanie decyzji w środowisku pracy. Przykładem jest wykorzystująca Internet Rzeczy technologia typu LoRaWAN (protokół i system komunikacji bezprzewodowej dalekiego zasięgu o małej mocy) [1]. Kognitywne obciążenie personelu polega tutaj na tym, że sprzężone ze sobą automaty monitorują środowisko robocze w poszukiwaniu informacji o interakcjach, dobierają optymalne rozwiązania i wysyłają poszczególnym pracownikom gotowe wytyczne. Rolą pracowników jest jedynie reagowanie na sygnały. Takie wspomaganie procesów decyzyjnych zwiększa u personelu poczucie bezpieczeństwa i buduje postawy oparte na zaufaniu.

Innym przykładem na kształtowanie zabezpieczonego przed koronawirusem środowiska pracy jest wykorzystanie symulacji czy rzeczywistości rozszerzonej (AR), dzięki czemu pracownik zyskuje głębszy i szybszy dostęp do infrastruktury zakładu przy jednoczesnej eliminacji kontaktów fizycznych (np. minimalizacja opóźnień operacyjnych wynikających z przemieszczania się specjalistów serwisowych). Jeszcze innym rozwiązaniem jest wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości (VR), co umożliwi operatorom maszyn odbywanie m.in. wirtualnych szkoleń i poznawanie funkcjonowania oddalonych zakładów z pominięciem zagrożeń płynących z bezpośrednich kontaktów fizycznych. Zwłaszcza w przypadku globalnych korporacji widać, że wybuch pandemii Covid-19 wymusza przejście od zarządzania firmą zakład po zakładzie – do zintegrowanego centrum operacyjnego, w celu uzyskania szerszego obrazu zużycia energii i zasobów. To z kolei umożliwi pełną ocenę wydajności zarządzanych obiektów i optymalizację każdej placówki firmy w skali sieci [10]. Co więcej, przykładowe technologie postrzegać można jako narzędzia adaptacyjne, dzięki którym zabezpieczanie środowiska pracy oznacza również kształtowanie postaw względem pandemii. Paradoksalnie, kryzys wywołany COVID-19 to sytuacja decyzyjna o wysokim potencjale biznesowym, gdyż za cenę modyfikacji zyskuje się pozycję umożliwiającą budowanie przewagi konkurencyjnej. Pandemia jest więc tyleż zagrożeniem, co okazją – przedsiębiorstwa reagujące w sposób zapewniający ciągłość funkcjonowania oraz dające swoim pracownikom poczucie bezpieczeństwa mogą ostatecznie zyskać wielowymiarowy know-how, procentujący długo po wygaśnięciu pandemii.

Na zakończenie należy zwrócić uwagę, że wszystkie omówione w artykule rozwiązania powinny być bądź to zgodne z kulturową charakterystyką zarządzanych zespołów, lub też stanowić dla menedżera zestaw narzędzi i wskazówek, za pomocą których zarządza on kulturą organizacyjną swojego przedsiębiorstwa.

A jest to zadanie o charakterze strategicznym, gdyż kultura to podstawowy integrator struktury społecznej. Integracja zaś to zarówno dla społeczeństw, jak i przedsiębiorstw warunek bezpieczeństwa oraz siła niezbędna do przetrwania.

## Bibliografia

1. *Anty-COVID19 rozwiązanie do automatycznej kontroli dystansu i kontaktu. Chroni zdrowie pracownika i interesy pracodawcy*, [https://automatykaonline.pl/Z-branzy/Anty-COVID19-rozwiazanie-do-automatycznej-kontroli-dystansu-i-kontaktu].
2. *Coronavirus Italy: PM extends lockdown to entire country*, [www.theguardian.com/world/2020/mar/09/coronavirus-italy-prime-minister-country-lockdown].
3. *Daniel Kahneman Facts*, [https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2002/kahneman/facts/].
4. *Dynamika produkcji sprzedanej przemysłu w kwietniu 2020 roku*, [https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/przemysl-budownictwo-srodki-trwale/przemysl/dynamika-produkcji-sprzedanej-przemyslu-w-kwietniu-2020-roku,13,16.html].
5. Ghebreyesus T.A., *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020*, [www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19--11-march-2020].
6. Griffiths J., *Singapore had a model coronavirus response, then cases spiked. What happened?*, [https://edition.cnn.com/2020/04/18/asia/singapore-coronavirus-response-intl-hnk/index.html].
7. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011, 38–40.
8. *Hofstede insights*, [www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/].
9. Ioannidis J.P.A., *The infection fatality rate of COVID-19 inferred from seroprevalence data*, [www.medrxiv.org/content/10.1101/2020.05.13.20101253v3.full.pdf].
10. *Jak COVID-19 przyspiesza transformację cyfrową na świecie i w Polsce*, [https://automatykaonline.pl/Z-branzy/Jak-COVID-19-przyspiesza-transformacje-cyfrowa-na-swiecie-i-w-Polsce].
11. Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
12. Kahneman D., Tversky A., *Wybory, wartości i ramy interpretacyjne*, *American Psychologist*, t. 34, Filadelfia 1984.
13. *Leader of South Korean cult linked to around 2,500 cases in the country begs on his knees for forgiveness after officials call for him to be investigated for MURDER*, [www.dailymail.co.uk/news/article-8064311/South-Korean-sect-leader-apologises-coronavirus-spread.html].
14. Lee H., Sohn I., *Big Data w przemyśle. Jak wykorzystać analizę danych do optymalizacji kosztów procesów?*, PWN, Warszawa 2016.
15. Maison D., *Jakościowe metody badań marketingowych*, PWN, Warszawa 2010.
16. McDonald T., *The cost of keeping Singapore squeaky clean*, [www.bbc.com/worklife/article/20181025-the-cost-of-keeping-singapore-squeaky-clean].
17. Miączyński P., *Sklepy obleżone po wystąpieniu premiera. W dyskontach, super- i hipermarketach gigantyczne kolejki. „Jakby tornado szło”*, [https://wyborcza.pl/7,155287,25778869,sklepy-oblezone-po-oredziu-premiera-w-dyskontach-super-i-hipermarketach.html].
18. Perrigo B., *Coronavirus Could Hit the U.K. Harder Than Any Other European Country. Here's What Went Wrong*, [https://time.com/5823382/britain-coronavirus-response/].
19. Pisano G.P., Sadun R., Zanini M., *Lessons from Italy's Response to Coronavirus*, *Harvard Business Review*, [https://hbr.org/2020/03/lessons-from-italys-response-to-coronavirus].

20. Proszę o zwiększenie liczby niedzielnych mszy św, aby nie było dużych zgromadzeń, [www.pap.pl/aktualnosci/news-%2C602165-%2C602165-gadecki-prosze-o-zwiekszenie-liczby-niedzielnych-mszy-sw-aby-nie-bylo].
21. Rapaille C., *Kod kulturowy. Jak zrozumieć preferencje współczesnego konsumenta, motywacje wyborców czy zachowania tłumu*, MT Biznes, Warszawa 2019.
22. Slovic P., Fischhoff B., Lichtenstein S., Roe F.J.C., *Perceived Risk: Psychological Factors and Social Implications*, Proceedings of the Royal Society of London. Series A, Mathematical and Physical Sciences, Vol. 376, No. 1764, The Assessment and Perception of Risk, 17–34.
23. Stringham E. P., *Lockdown-Free Sweden Had It Right, Says World Health Organization: Interview with Prof. Johan Giesecke*, [https://www.aier.org/article/lockdown-free-sweden-had-it-right-says-world-health-organization-interview-with-prof-johan-giesecke/].
24. Thaler R. H., *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*, Media Rodzina, Poznań 2018.
25. Thaler R.H., Sunstein C.R., *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2018.
26. *The Global Economic Outlook During the COVID-19 Pandemic: A Changed World*, [www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world].
27. *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 3 March 2020*, [www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---3-march-2020].
28. *Worldometer*, [www.worldometers.info/coronavirus/].

## Attitudes Towards COVID-19 Pandemic Culture as Behavioral Driver under Risk and Uncertainty

**Abstract:** The article deals with the issues of cultural determinants of decisions under risk and uncertainty, with emphasis on consumer behavior during the COVID-19 pandemic. The analysis of the crisis response has been based on D. Kahneman's prospect theory, which was used to compare social behaviors in Poland, Italy, Great Britain and Singapore at an early stage of the pandemic. The main purpose of the considerations is to present the scale and level of impact of cultural determinants on national survival and security strategies against the COVID-19 crisis. The analysis and diagnosis of national survival strategies facilitates creation of products in accordance with behavioral and cultural determinants of consumer attitudes and preferences. In addition, the article presents some automatic systems supporting personnel management during the COVID-19 pandemic. Contemporary technological solutions monitoring employee behavior in the working environment can be implemented to increase the level of mental well-being and sanitary safety.

**Keywords:** COVID-19 pandemic, consumer behavior, cultural determinants, behavioral economics, decision-making, behavior monitoring, Internet of Things

### dr Rafał Paprocki

rafal.paprocki@dydaktyk.uczelniaoswiecim.edu.pl

ORCID: 0000-0002-8603-2796

Jest pracownikiem Instytutu Zarządzania i Inżynierii Produkcji w Małopolskiej Uczelni Państwowej w Oświęcimiu. Otrzymał stopień doktora nauk ekonomicznych w 2018 r. Jego zainteresowania naukowe skupiają się na ekonomii behawioralnej i kulturowych oraz psychologicznych determinantach zachowań. Specjalizuje się w badaniu kodów kulturowych jako utajonych sterowników zachowań konsumentów. Jest tłumaczem na język polski międzynarodowego bestsellera nt. psychologii konsumpcji „Kod kulturowy” autorstwa C. Rapaille (MT Biznes, Warszawa 2019).

