

## Zakład pracy jako organizacja wielokulturowa

Trudno przecenić znaczenie problematyki kultury w kontekście dynamicznych przemian otaczającego nas świata. Analizowanie i opisywanie związków i zależności istniejących na płaszczyźnie kultura–edukacja tym bardziej stanowi poważne wyzwanie. Kultura jest jednak przedmiotem refleksji nie tylko pedagogicznej. Stała się także przedmiotem badań teorii zarządzania, w której organizacje gospodarcze rozpatrywane są m.in. właśnie w *metaforze kultury* podkreślającej zwyczaje i tradycje, opowieści i mity, artefakty i symbole organizacji. Menedżer także symbolizuje organizację, jest opowiadaczem i przekazicielem tradycji, a jego słowa i czyny jej członkowie interpretują na wielorakie sposoby<sup>1</sup>. Metafora ta rozwijana jest w nurcie kultury organizacyjnej, w którą wpisuje się również niniejsze opracowanie. Zakład pracy stanowi bowiem jedno z dominujących środowisk życia człowieka, a niemal każdy typ organizacji ma obecnie swoją kulturę. Natomiast idea, aby popierać i ułatwiać współistnienie ludzi różnych kultur, oddziałuje i wywiera coraz większą presję na treści współczesnej edukacji.

### Zakład pracy w perspektywie kultury organizacyjnej

Mówienie i pisanie o kulturze zakładu pracy stało się popularne zarówno wśród menedżerów i konsultantów, jak i – choć w odmiennym kontekście – wśród badaczy<sup>2</sup>. Zainteresowanie kulturą instytucji i przedsiębiorstw stanowi uniwersalną cechę współczesnych społeczeństw i przemian, jakie zachodzą w świecie, zwłaszcza w sferze organizacji i zarządzania wielkimi korporacjami czy koncernami o zasięgu globalnym. Pod wpływem dążeń do poznania firm odnoszących sukcesy na rynkach światowych, głównie japońskich, badacze zaczęli posługiwać się przy wyjaśnianiu niektórych różnic pojęciem „*kultura*” zapożyczonym z antropologii<sup>3</sup>.

Przypisywanie kultury organizacjom jest relatywnie nowym zjawiskiem. Termin „*kultura organizacyjna*” pojawił się w literaturze anglojęzycznej w latach sześćdziesiątych jako synonim pojęcia „klimatu”. W latach siedemdziesiątych powstał termin bliźniaczy „*kultura kooperacyjna*”<sup>4</sup>. Obecnie podkreśla się,

<sup>1</sup> M. Jo. Hatch, *Teoria organizacji*, Warszawa 2002, s. 68 i nast.

<sup>2</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000, s. 266.

<sup>3</sup> T. Michalczyk, *Kultura jako ważny czynnik funkcjonowania organizacji*, [w:] A. Barska, M. Korzeniowski (red.), *Wielokulturowość – międzykulturowość – transkulturowość w perspektywie europejskiej i pozaeuropejskiej*, Opole 2007, s. 257, 261.

<sup>4</sup> G. Hofstede, *Kultury...*, s. 266.

iż zarządzanie organizacją w warunkach szybkich zmian oraz narastającej niepewności wymaga specyficznej kultury organizacyjnej, to znaczy takich wartości, norm i zasad postępowania, które będą wspierać proces cyrkulacji i dzielenia się wiedzą oraz procesy uczenia się. Kultura taka określana jest mianem „*kultury kapitału ludzkiego*”<sup>5</sup>.

Na potrzeby artykułu przyjmuję definicję zaproponowaną przez R.W. Griffina, który na poziomie najogólniejszym pojęcie „*kultura*” odnosi do zbioru wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw charakteryzujących daną społeczność – od małej grupy jednostek do całego narodu. Według tego autora na członków organizacji można patrzeć jako na społeczność, dlatego też każda organizacja, do której należą, ma własną, niepowtarzalną kulturę. *Kultura organizacji to więc zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, pomagający jej członkom zrozumieć, za czym opowiada się organizacja, jak działa i co uważa za ważne*<sup>6</sup>.

M. Jo. Hatch autorka książki „*Teoria organizacji*” prezentuje stanowisko według którego organizację można postrzegać zarówno jako samodzielną kulturę, jako zbiór subkultur bądź jako artefakt, w którym wyraża się jeszcze większa kultura. Podkreśla także, iż przeprowadzając analizę kultury organizacji należy pamiętać o składającym się na jej kontekst otoczeniu, a przede wszystkim wpływie kultury narodowej<sup>7</sup>. Tezę tę potwierdzają międzynarodowe badania G. Hofstede, który wyróżnił dwa typy kultur we współczesnym świecie: *kultury oparte na wymiarze indywidualizmu* (kraje Zachodu) i *oparte na wymiarze kolektywizmu* (kultury Wschodu) i odniósł je do analizy zachowań ludzi w ich środowiskach, m.in. w środowisku pracy. Okazało się, iż w każdym z badanych krajów efektywne zarządzanie wymagało uwzględnienia elementów lokalnej kultury narodowej. Koncepcja dwóch kultur Hofstede inspirowała do dalszych badań nad tym zagadnieniem i stanowi podstawę programów szkoleniowych dla menedżerów, delegowanych z dnia na dzień do owych diametralnie różnych kulturowo światów, w których egzystują ich międzynarodowe konsorcja i koncerny<sup>8</sup>.

Inna kultura panuje bowiem w szpitalu, inna w szkole, inaczej pod tym względem funkcjonują garnizony, a jeszcze inaczej klasztory i miejsca kultów religijnych. Każdy zawód, a nawet specjalność również charakteryzuje własne symbole i rytuały, swoje wartości i normy pozwalające mówić o kulturze poszczególnych zawodów. Wyróżnia się tu także podkultury, np. podkulturę pomocy w niektórych zawodach, np. w ekipach ratowniczych, w zespołach wykonujących niebezpieczne prace. W świetle powyższego, w literaturze, jak i w praktyce gospodarczej zaczęto podkreślać, iż kultura wpływa na zachowania jednostek w środowisku pracy, na treść i stan kontraktu psychologicznego oraz

---

<sup>5</sup> M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Warszawa 2007, s. 112.

<sup>6</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2007, s. 177 i nast.

<sup>7</sup> M. Jo. Hatch, *Teoria...*, s. 237.

<sup>8</sup> Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa 2007, s. 114–117.

na sposoby radzenia sobie w sytuacjach trudnych, a zwłaszcza w rozwiązywaniu konfliktów<sup>9</sup>. Kultura organizacyjna zakładu pracy pełni także trojakiemu rodzaju funkcje: (1) *funkcję integracyjną*, polegającą na tym, że jest ona spoiwem zapewniającym wysoki stopień zgodności wartości uznawanych przez pracowników i decydującym o spójności i integracji załogi; (2) *funkcję percepcyjną*, polegającą na sposobie postrzegania środowiska i nadawania znaczenia społecznemu życiu firmy; (3) *funkcję adaptacyjną*, polegającą na stabilizowaniu rzeczywistości, dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu<sup>10</sup>.

Obecnie uważa się, iż kultura organizacji stanowi najważniejszy czynnik sukcesu w zarządzaniu wiedzą oraz że może przesądzać o przewadze konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa pod warunkiem, iż zestaw wartości i zachowań składający się na nią jest dobrze zintegrowany i efektywny<sup>11</sup>. Z kolei wspomniana koncepcja dwóch kultur pozwala przypuszczać, że w najbliższych latach rozpocznie się proces wielkiego przepływu wzorców kulturowych, wyrównywania się standardów i upodobnienie konstelacji wartości obowiązujących w tych dwóch, na pozór przeciwnych sobie, sferach kultury pracy i życia. Nastąpi również homogenizacja kultur, z coraz bardziej rosnącym znaczeniem kultury masowej, która upodobni do siebie pracę ludzi, jak i ich życie prywatne<sup>12</sup>.

## **Różnorodność kulturowa pracowników megatrendem XXI**

Niemal każda współczesna organizacja musi zmierzyć się z kwestiami zarządzania związanymi z działalnością w różnych kulturach, a więc z kwestią *wielokulturowości*. Wielokulturowość w aspekcie funkcjonowania zakładu pracy można zdefiniować jako pogląd, że istnieje wiele odmiennych środowisk i czynników kulturowych o dużym znaczeniu dla danego zakładu oraz że ludzie wywodzący się z tych środowisk mogą współistnieć i cieszyć się powodzeniem swojej organizacji<sup>13</sup>. R.W. Griffin przez pojęcie wielokulturowości rozumie szeroki zakres problemów związanych z różnicami wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw ludzi wywodzących się z różnych kultur. Pokrewną dziedziną związaną z poruszonym zagadnieniem jest natomiast *różnorodność* występująca w zbiorowości ludzi wówczas, kiedy ich członkowie różnią się od siebie nawzajem pod względem jednego lub kilku ważnych wymiarów, takich jak: płeć, wiek, pochodzenie etniczne. Kultura organizacji, wielokulturowość i różnorodność to więc pojęcia ściśle ze sobą powiązane. Jeżeli menedżerowie potrafią rozumieć i doceniać kulturę, różnorodność i wielokulturowość swojej

<sup>9</sup> Ibidem, s. 113 i nast.

<sup>10</sup> Cyt. za: M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne...*, s. 115.

<sup>11</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2007, s. 144.

<sup>12</sup> Cyt. za: Z. Ratajczak, *Psychologia...*, s. 117.

<sup>13</sup> Cyt. za: T. Michalczyk, *Kultura...*, s. 265.

organizacji oraz zarządzać nimi, to istnieją większe szanse na to, że organizacja będzie skuteczna w swych działaniach. Jeżeli jednak będą ignorowali bądź próbowali pomijać i kontrolować siły kultury, wówczas organizacja taka napotka na poważne problemy<sup>14</sup>.

Przyczyną wzrostu różnorodności i wielokulturowości w dzisiejszych organizacjach są przede wszystkim: zmiany demograficzne, dążenie organizacji do podnoszenia jakości ich siły roboczej, nacisk norm prawnych i wzrost globalizacji. Jednymi z najbardziej obserwowalnych przyczyn są również: wzrastająca mobilność ludzi aktywnych zawodowo, w tym zagraniczna migracja zarobkowa oraz międzynarodowa współpraca przedsiębiorstw całego świata wiążąca się z delegowaniem pracowników do zagranicznych filii, jak i przyjmowaniem obcokrajowców do zakładów krajowych. Natomiast jednym z bardziej bezpośrednich skutków tych procesów jest to, że w wielu organizacjach używa się coraz większej liczby języków. Różnorodność pracowników w zakładzie pracy ma kilka podstawowych wymiarów. Trzy najważniejsze to: wiek, płeć i narodowość. Współcześnie obserwowanym zjawiskiem jest także starzenie się siły roboczej oraz podejmowanie pracy zawodowej przez coraz większą liczbę kobiet. Poza wiekiem, płcią i narodowością organizacje napotykać również inne wymiary różnorodności. W wielu z nich wzrasta znaczenie zatrudniania osób niepełnosprawnych fizycznie i umysłowo. Ważnym wymiarem są również przekonania religijne. Ponadto osoby samotnie wychowujące dzieci, osoby o odmiennych preferencjach seksualnych, a nawet o szczególnych preferencjach w zakresie żywienia (np. weganie), ludzie o nietradycyjnych poglądach politycznych, czy po prostu o innych sposobach spostrzegania świata – wszystkie te grupy reprezentują wymiary różnorodności, z jakimi mają do czynienia współczesne organizacje<sup>15</sup>.

Wielokulturowość to pojęcie wskazujące, iż istnienie wielu grup etnicznych czy narodowych nie musi prowadzić koniecznie do integracji kulturowej lub asymilacji kulturowej, ale może tworzyć społeczeństwo, w którym wielość kultur stanowi swoistą zasadę jego funkcjonowania. „Inność” danej kultury nie prowadzi z zasady do konfrontacji i konfliktu kulturowego, ale przeciwnie – wzbogaca dane kultury<sup>16</sup>.

N. Chmiel, opisując główne megatrendy, które będą charakteryzować świat pracy w przyszłości wskazuje właśnie na *zwiększenie różnorodności kulturowej*. Przewiduje, iż w poszczególnych krajach należących nie tylko do Unii Europejskiej będą razem pracować, w zespołach, przedstawiciele różnych narodowości i grup etnicznych. W Stanach Zjednoczonych wkrótce ponad 50% ogółu pracowników stanowić będą przedstawiciele mniejszości etnicznych (np. Afroamerykanie lub ludność pochodzenia latynoskiego) i kobiety. W związku z powyższym pogłębiać się musi nasza wiedza o tym, jak radzić sobie z różnorodno-

<sup>14</sup> R.W. Griffin, *Podstawy...*, s. 178 i nast.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 183–188, 200.

<sup>16</sup> Cyt. za: W. Jacher, *Tożsamość i wielokulturowość jako kategorie badań procesów społecznych*, [w:] A. Barska, M. Korzeniowski (red.), *Wielokulturowość...*, s. 32.

ścią kulturową, gdyż praca będzie miała w coraz większym stopniu charakter międzykulturowy, co oznacza, iż ludzie mający uprzedzenia w stosunku do innych kultur – z powodów historycznych (np. Holendrzy i Niemcy lub Francuzi i Anglicy) lub religijno-kulturowych (np. muzułmanie i chrześcijanie) – będą musieli zacząć ze sobą współpracować. Wspólna praca wymaga jednak czegoś więcej niż tylko znajomości odpowiedniego języka i zrozumienia innej kultury – zakłada również przewyciężanie uprzedzeń, stereotypów i animozji<sup>17</sup>.

Od początku lat sześćdziesiątych mamy do czynienia z nasilającymi się procesami globalizacyjnymi, a tym samym z powstaniem rynku światowego. Mimo że rynki lokalne są nadal silnie chronione, w rzeczywistości nie stanowią one przeszkody dla funkcjonowania przedsięwzięć biznesowych na skalę światową. W każdym kraju współistnieją więc różne modele organizacji, typowe dla danej branży. W swoim kraju pracownicy są przyzwyczajeni do określonych rozwiązań organizacyjnych, gdy jednak np. wyjeżdżają za granicę, nieoczekiwanie spotykają się z nieznanymi im różnicami. Pułapki czyhają zwłaszcza na: emigrantów oraz firmy i agencje rządowe, próbujące nawiązać kontakty handlowe z zagranicą. Coraz więcej organizacji poszerza się także dzięki fuzjom i przejęciom. Dochodzi w nich do konfliktów nie tylko między różnymi kulturami narodowymi, lecz także i odmiennymi kulturami organizacyjnymi. Można wymienić pięć metod rozszerzania działalności międzynarodowej przedsiębiorstw: inwestycja bezpośrednia, przejęcie przez firmę zagraniczną, fuzja międzynarodowa, spółka zagraniczna typu joint venture oraz współpraca z zagranicznym partnerem. Każdy z tych przypadków ma odmienne konsekwencje kulturowe. Decyzje takie są zazwyczaj podyktowane względami finansowymi. Ci, którzy je podejmują, rzadko uświadamiają sobie skalę problemów, jakie pojawiają się w nowo tworzonych hybrydach organizacyjnych. Zdarza się, że niepowodzeniem kończą się fuzje i przejścia między firmami z tego samego kraju. Duże problemy zaczynają się jednak przy transakcjach międzynarodowych. Główną ich przyczyną są różnice w modelach organizacyjnych. W nowych, połączonych organizacjach wszystkie elementy powinny harmonijnie współgrać, tymczasem główni uczestnicy mają zazwyczaj odmienne wyobrażenia na temat tego, czym powinna być organizacja<sup>18</sup>. Organizacje, które otworzyły biura czy inne obiekty za granicą, mają do czynienia z odmiennymi obyczajami, normami społecznymi i postawami, dlatego muszą się nauczyć funkcjonowania w tych nowych warunkach. Sojusze strategiczne i własność zagraniczna również wzmagają różnorodność ponieważ współczesny menedżer coraz częściej musi się liczyć z delegowaniem do pracy za granicą i (lub) ze współpracą z zagranicznymi menedżerami na swoim terenie. W miarę jak pracownicy i menedżerowie przekraczają granice państw, rośnie różnorodność i wielokulturowość organizacji i ich filii w każdym kraju<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2003, s. 473.

<sup>18</sup> G. Hofstede, *Kultury...*, s. 326–330.

<sup>19</sup> R.W. Griffin, *Podstawy...*, s. 184.

Międzynarodowe organizacje biznesowe zawsze działają na styku różnych kultur. Jednym ze sposobów koordynacji działań międzynarodowych jest wysyłanie menedżerów do pracy za granicę. Pracownicy nie zajmujący kierowniczych stanowisk są również oddelegowywani do pracy w innym kraju, a ich rolą jest zazwyczaj wykonanie określonych zadań technicznych, przeważnie nie wymagających kontaktów z miejscową ludnością. Menedżerowie zaś wyjeżdżają głównie po to, by nawiązać kontakty z lokalnymi pracownikami. Kontaktom między kulturami towarzyszy zazwyczaj wiele standardowych procesów psychologicznych i społecznych. Najprostszą formą zetknięcia się odmiennych kultur jest kontakt obcokrajowca z nowym dla siebie otoczeniem, w którym przeważnie doświadcza on *szoku kulturowego*. Niedoświadczony cudzoziemiec może próbować nauczyć się niektórych symboli, rytuałów obowiązujących w nowym środowisku (jakich używać słów, w jaki sposób wymieniać pozdrowienia, kiedy należy dawać prezenty), trudno będzie mu jednak zrozumieć, czy nawet odczuć, leżące u ich podstaw wartości. Dlatego też osoba, która znalazła się za granicą musi od nowa nauczyć się wielu nawet najprostszych rzeczy. Wywołuje to zazwyczaj uczucie rozpacz, bezradności i wrogiego nastawienia wobec nowego środowiska. Nierzadko odbija się na zdrowiu. W pierwszym okresie pobytu w nowym kraju emigranci korzystają z pomocy medycznej dużo częściej niż przed przyjazdem lub w okresie późniejszym. Osobną kwestią jest ocena skuteczności działań delegowanego pracownika przez przełożonych obserwujących jego poczynania z głównej siedziby firmy. Zdarza się, iż pracownicy nie obcy z lokalną kulturą mogą poczynić szkody, których konsekwencje będą zauważone dopiero po ich powrocie do rodzimego kraju. Niekiedy szok kulturowy jest tak silny, że konieczne jest odwołanie pracowników z wyjazdów i skracanie kontraktów. Tego typu doświadczenia nie należą do rzadkości i są udziałem większości firm międzynarodowych. Szok kulturowy przeżywają również rodziny towarzyszące pracownikom na wyjazdach. Przyczyną wcześniejszych powrotów są często nie tyle problemy samych pracowników, co właśnie ich współmałżonków<sup>20</sup>.

Pracownicy wysłani na zagraniczne kontrakty i emigranci, którym udaje się przejść proces przystosowania do nowej kultury, odczuwają nierzadko po powrocie do rodzimego kraju „zwrotny szok kulturowy” i muszą ponownie przyzwyczaić się do swojego dawnego środowiska życia i pracy. Jak pisze G. Hofstede: „Zdarza się, że powracający do domu emigranci ponownie emigrują gdyż okazuje się, że nie pasują już do starego otoczenia. Pracownicy wysyłani na kolejne nowe kontrakty zagraniczne przechodzą od początku następnego cyklu szoku kulturowego. Przeżycie jednego nie uodparnia bowiem na następne; każde nowe środowisko kulturowe wywołuje nowy szok”<sup>21</sup>.

Akceptacja innego, obcego – jak pisze J. Bolten, przychodzi łatwo tylko wtedy, gdy relacje w tym względzie są sporadyczne i powierzchowne. Typo-

---

<sup>20</sup> G. Hofstede, *Kultury...*, s. 304–306.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 306.

wymi przykładami są tu urlopowe podróże za granicę, wszelkie formy krótkoterminowej wymiany uczniów i studentów albo też międzynarodowe stosunki handlowe, które wiążą się od czasu do czasu z krótszymi roboczymi pobytami za granicą. Zupełnie inaczej problem ten wygląda wówczas, gdy ma miejsce przesiedlenie do innego kraju, aby tam na długi czas zbudować nową egzystencję. W takich przypadkach, ale także we wszystkich innych związanych z imigracją bądź emigracją, dokonuje się przełom we własnej historii społecznienia: przez *enkulturację* (pozyskiwanie wartości, norm, języka, stylów zachowań), *akomodację* (przyswajanie reguł komunikacyjnych i interpretacyjnych nowej kultury) po *akulturację*, czyli przejmowanie tych wartości, norm, sposobów myślenia etc., które są w końcu przyjmowane jako „własne”<sup>22</sup>.

Rozwój umiejętności komunikowania się z innymi kulturami przebiega w trzech fazach: *uświadomienia*, *wiedzy*, *umiejętności*. Punktem wyjścia jest uświadomienie sobie, że każdy z nas został inaczej wychowany. Następną fazą jest zdobycie wiedzy. Jest ona niezbędna do tego, by móc porozumiewać się z przedstawicielami innych kultur, ich symbolami, bohaterami i rytuałami. Można nie podzielać i nie rozumieć wartości, ale dzięki znajomości praktyki można próbować, przynajmniej w sferze intelektualnej, uchwycić dzielące różnice w tym względzie. Z kolei umiejętności są pochodną świadomości, wiedzy i praktyki. Ich posiadanie oznacza zdolność rozpoznawania i używania symboli danej kultury, czerpania satysfakcji z przebywania w nowym środowisku i umiejętność rozwiązywania coraz bardziej skomplikowanych problemów związanych z życiem w nowym otoczeniu. Jak podkreśla wielu autorów, komunikacji międzykulturowej można się nauczyć. Szkolenia z jej zakresu można podzielić na dwie grupy. Kursy bardziej tradycyjne koncentrują się na przekazywaniu konkretnej wiedzy o kulturze danego kraju, czasem określa się je mianem „odprawy dla wyjeżdżających”. Niezbędnym dopełnieniem przygotowań do wyjazdu zagranicznego jest także nauka języka obcego. Innym typem szkoleń są kursy koncentrujące się na uświadamianiu różnic kulturowych i przekazywaniu podstawowej wiedzy na temat ich istoty. Szkolenia te nie dotyczą żadnego konkretnego kraju, a zdobywana w nich wiedza i umiejętności są na tyle uniwersalne, że dadzą się zastosować w każdym środowisku kulturowym. Kursy te pomagają nie tyle w odpowiedzi na pytanie, jak żyć w otoczeniu innej kultury, lecz raczej jak pracować, co robić, aby z powodzeniem realizować swoje zadania. Uczestnikami kursów powinni być także małżonkowie delegowanych pracowników, jak i pracownicy pozostający w kraju, którzy mają ścisły kontakt z osobami wyjeżdżającymi; chodzi głównie o przełożonych i specjalistów odpowiedzialnych za koordynację działań zagranicznych. Adresatem szkoleń z zakresu kontaktów międzynarodowych są również osoby pracujące we własnym kraju, które na co dzień mają do czynienia z obcokrajowcami, imigrantami, turystami czy studentami zagranicznymi. Osobami „pierwszego kontaktu” z tymi grupami są np. nauczyciele, policjanci, lekarze, pielęgniarki, pracownicy socjalni, urzędnicy

---

<sup>22</sup> J. Bolten, *Interkulturowa kompetencja*, Poznań 2006, s. 99 i nast.

imigracyjni, prawnicy, sędziowie i pracownicy działów personalnych w firmach, które zatrudniają obcokrajowców. Sprawdzone zaś sposobem samoszkolenia z tego zakresu, przydatnym dla wymienionych wyżej pracowników, jest *asymilator kulturowy* – specjalnie opracowany zestaw edukacyjny, w którym są przedstawione przypadki zachowań osób z innej kultury w sytuacji zetknięcia się z kulturą im obcą<sup>23</sup>.

## Wielokulturowość wyzwaniem dla nowoczesnej organizacji

W tym kontekście zasadne wydaje się podjęcie rozważań nad znaczeniem wielokulturowości dla przyszłości funkcjonowania organizacji gospodarczych. Czy różnorodność zespołów pracowniczych stanowi czynnik zwiększający efektywność danego zakładu, czy być może jest przyczyną jego dezintegracji? Jak skutecznie zarządzać wzrastającą różnorodnością kulturową? Wielu autorów uważa, iż wielokulturowość organizacji może być źródłem jej przewagi konkurencyjnej na rynku. Wkład różnorodności do konkurencyjności wyjaśnia się przy użyciu sześciu argumentów: (1) *argument dotyczący kosztów*, który wywodzi się z przekonania, że w organizacjach, które nauczyły się radzić sobie z różnorodnością, na ogół notuje się wyższy poziom wydajności oraz niższy poziom fluktuacji personelu i absencji w pracy; (2) *argument dotyczący pozyskiwania zasobów* wiąże się z tym, że organizacje, które skutecznie kierują wielokulturowością, stają się znane wśród kobiet i mniejszości jako dobre miejsca pracy i w ten sposób przyciągają wykwalifikowanych pracowników wywodzących się z tych grup; (3) *argument dotyczący marketingu* wskazuje na to, że organizacje o wielokulturowej sile roboczej są lepiej przygotowane do rozumienia różnych segmentów rynku; (4) *argument dotyczący kreatywności* opiera się na przekonaniu, że organizacje takie są wiele bardziej twórcze i innowacyjne; (5) *argument dotyczący rozwiązywania problemów* zakłada, iż organizacji wielokulturowej towarzyszy zwiększony zasób informacji, który zwiększa prawdopodobieństwo znalezienia lepszego rozwiązania; (6) *argument dotyczący elastyczności systemów* zakłada, że jeśli organizacje mają zarządzać różnorodną siłą roboczą, to muszą stawać się coraz bardziej elastyczne<sup>24</sup>.

Mówiąc o korzystnym wpływie wielokulturowości na funkcjonowanie firm, warto wspomnieć również o siedmiu sferach działalności przedsiębiorstwa, które należy uwzględnić, chcąc zwiększyć efektywność organizacji. Są to: *kultura organizacji, nastawienie do spraw różnorodności kulturowej, różnice kulturowe, problemy oświatowe, systemy gospodarowania zasobami ludzkimi, większe zaangażowanie się kobiet w karierę zawodową, różnorodność pod względem rasowym, etnicznym i narodowym*<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> G. Hofstede, *Kultury...*, s. 333–336.

<sup>24</sup> R.W. Griffin, *Podstawy...*, s. 190–192.

<sup>25</sup> Cyt. za: T. Michalczyk, *Kultura...*, s. 266.



W teorii i w praktyce zarządzania przeważają opinie, że zróżnicowanie kulturowe zespołu okazać się może niezwykle korzystne szczególnie przy rozwiązywaniu zadań o wysokim stopniu trudności wymagających innowacyjnego podejścia. Przyjmuje się, że dzięki zróżnicowaniu kulturowemu zespół może realizować lepsze jakościowo pomysły niż zespoły homogeniczne kulturowo. Na ogół jednak stanowi ono czynnik utrudniający współpracę. W szczególności przy zadaniach powtarzalnych i rutynowych. Różnorodność poglądów i przekonań, odmienne perspektywy postrzegania i systemy wartości utrudniają osiągnięcie prostych kompromisów i porozumień pomiędzy członkami zespołu. Sprzyjają koncentracji na różnicach zamiast na zachowaniach racjonalnych, przyczyniając się tym samym do stwarzania sytuacji konfliktowych. Dlatego też multikulturowe zespoły muszą nauczyć się minimalizować zaburzenia powodowane przez swoje zdywersyfikowanie i wykorzystywać je celem zwiększenia swojej skuteczności. „Z jednej strony – jak podkreśla M. Cleasby – każdy wypracować musi własne podejścia i procedury radzenia sobie z różnorodnością. Z drugiej można wskazać na pewne uniwersalne zasady moderowania pracy w zespole przez menedżerów, pozwalające minimalizować niekorzystny wpływ barier związanych z występującą w zespole różnorodnością kulturową”<sup>26</sup>. Propozycję takich zasad wysuwa m.in. M.J. Glimore, według którego w celu stymulowania wysokiej wydajności zespołu menedżerowie powinni: w doborze członków do zespołu uwzględniać ich zdolności do przyjęcia postawy zadaniowej; wyraźnie określić, sprecyzować i przedstawić członkom zespołu cel ich pracy; doprowadzić do rozpoznania różnic kulturowych występujących pomiędzy członkami zespołu; zadbać o przyznanie każdemu członkowi zespołu równych względem siebie uprawnień; położyć duży nacisk na kształtowanie się wśród członków zespołu postaw wzajemnego szacunku względem siebie; uwzględniać zewnętrzne sprzężenia zwrotne w procesie komunikowania się<sup>27</sup>. Wymienione postulaty nie stanowią gotowego przepisu na rozwiązanie wszystkich problemów multikulturowego zespołu pracowniczego, ale powinny być stosowane przez organizacje jako składniki zarządzania jej różnorodnością kulturową.

Za zarządzanie wielokulturowością w zakładzie pracy mogą ponosić odpowiedzialność zarówno jednostki w obrębie organizacji, jak i sama organizacja. Do indywidualnych strategii podejścia do różnorodności zalicza się: *rozumienie, empatię, tolerancję i gotowość do komunikowania się*, z kolei do głównych podejść organizacyjnych: *środki polityki przyjęte praktyki organizacyjne, szkolenie w zakresie różnorodności oraz kulturę organizacji*<sup>28</sup>.

Ekspozowanie roli kultury w funkcjonowaniu organizacji staje się coraz bardziej koniecznością dla skutecznego menedżera, który zamierza działać w gospodarce podlegającej procesom globalizacji. Dzisiejsza siła robocza jest bowiem właśnie wielokulturowa, stanowi mieszanekę ludzi wywodzących się

---

<sup>26</sup> Cyt. za R. Winkler, Zarządzanie różnorodnością kulturową, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Podstawy zarządzania..., s. 185 i nast.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 186.

<sup>28</sup> R.W. Griffin, Podstawy..., s. 200.

z różnych kręgów kulturowych, grup etnicznych, reprezentujących różne style życia. Jeżeli organizacje mają dostosować się do tej rzeczywistości, muszą lepiej zrozumieć istotę kultury, a w szczególności wielokulturowość i jej oddziaływanie na różne sfery życia społecznego. Zarządzanie organizacją wielokulturową wymaga więc od kierownictwa zupełnie nowych kompetencji: kompetencji kulturowych, kompetencji z zakresu wielokulturowości<sup>29</sup>, określanych też mianem interkompetencji. Kompetencje interkulturowe kojarzone są najczęściej z „otwartością w stosunku do obcego”, „znajomością języków obcych” oraz „tolerancją”. W rzeczywistości stanowią jednak głębsze zagadnienie. Jak wskazuje J. Bolten, autor książki „Interkulturowa kompetencja”, łaciński przedrostek – intern – oznacza „między”, kiedy zaś pojmujemy się kulturę w sensie świata życia, „interkulturowy” jest czymś, co się rozgrywa między różnymi światami naszego życia. Jak podkreśla wspomniany autor, interkulturowej kompetencji nie powinno rozumieć się jako samodzielnego obszaru kompetencyjnego, lecz raczej jako umiejętność odnoszenia indywidualnych, społecznych, zawodowych i strategicznych kompetencji częściowych w ich optymalnych połączeniach do interkulturowych kontekstów działań<sup>30</sup>.

Menedżerowie nie mogą w żadnej mierze ignorować lub też minimalizować znaczenia różnic kulturowych w organizacji. Wiąże się to z ograniczonym zrozumieniem ludzi dla innych kultur oraz tego, w jakim zakresie przyswojone wzorce kulturowe wywierają wpływ na postawy i zachowania (w tym i komunikacyjne) ludzi. Pierwszym krokiem w kierunku multikulturowej perspektywy jest zrozumienie uwarunkowań, jakie niesie ze sobą określona przynależność narodo-kulturowa. System edukacji państw rozwiniętych stwarza podstawy do uwalniania się od uprzedzeń, jak również uznania profesjonalnych kodów i standardów, jednak przeciętny poziom uświadomienia pracowników w aspekcie różnic kulturowych jest bardzo ograniczony w zetknięciu z rzeczywistością funkcjonowania w warunkach zróżnicowania multikulturowego okazuje się zupełnie niewystarczający. To, co w jednej kulturze pozostaje jednoznaczne, w kulturze odmiennej wcale takim być nie musi, co więcej, może oznaczać coś zupełnie innego. Znaczenie hierarchii, władzy, statusu społecznego, czy też sposobu okazywania sobie szacunku przedstawicieli odmiennych kultur są względem siebie odmienne. Podobnie w przypadku preferowanych form wypowiedzania się, sposobów nawiązywania kontaktów, koniecznej odległości przestrzennej pomiędzy uczestnikami określonej interakcji. Większość barier występujących w procesie komunikowania się międzykulturowego wynika właśnie z ignorowania lub bagatelizowania występujących różnic kulturowych. Rozpoznanie różnic stwarza tym samym szansę ominięcia przynajmniej części barier, jakie niesie różnorodności m.in. dzięki uznaniu odmienności partnera. Stosowny poziom rozpoznania różnic w zespole osiągnąć można na wiele sposobów m.in.: poprzez specjalistyczny trening różnorodności, jaki coraz częściej znajduje się w ofercie

---

<sup>29</sup> T. Michalczyk, *Kultura...*, s. 267.

<sup>30</sup> J. Bolten, *Interkulturowa...*, s. 21–35, 137–141.

firm zajmujących się doradztwem personalnym bądź wypracowanie wewnętrznego programu organizacji obejmującego cały cykl szkoleń poświęconych takim tematom, jak: istota i zakresy różnic kulturowych, psychologia konfliktu, proces komunikowania się<sup>31</sup>.

\* \* \*

Kończąc, należy zwrócić uwagę, iż choć wiele obecnych organizacji boryka się z problemem kulturowej różnorodności, jest tylko niewiele tych prawdziwie wielokulturowych. *Organizacja wielokulturowa* – to zdaniem R.W. Griffina taka, *która osiągnęła wysoki poziom różnorodności, jest zdolna do wykorzystania w pełnym zakresie korzyści z niej płynących i nie ma wiele problemów związanych z różnorodnością*<sup>32</sup>. Podejmowanie rozważań nad znaczeniem wielokulturowości dla funkcjonowania organizacji gospodarczych wydaje się zasadne i potrzebne. Analiza cech polskiej kultury organizacyjnej pozwala wyprowadzić wniosek, iż wspomniane rozwiązania są bardzo potrzebne w zakładach pracy, bowiem akceptujemy nierówność społeczną i jesteśmy w większości nietolerancyjni. Niewątpliwym minusem jest także niski poziom wzajemnego zaufania członków społeczeństwa, a przecież narody charakteryzujące się wysokim poziomem zaufania odnoszą większe sukcesy gospodarcze<sup>33</sup>. Różnorodność zespołów pracowniczych może natomiast stanowić znaczący czynnik poprawy efektywności i konkurencyjności naszych organizacji, jednak jedynie przy umiejętnym wykorzystaniu tkwiącego w nich potencjału.

---

<sup>31</sup> Cyt. za R. Winkler, Zarządzanie..., s. 187.

<sup>32</sup> R.W. Griffin, Podstawy..., s. 198 i nast.

<sup>33</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), Podstawy zarządzania..., s. 161 i nast.