

# Marzena Jankowska-Mihułowicz

---

## Kształtowanie organizacji wielokulturowej : strategie behawioralne

---

Problemy Zarządzania 9/4 (1), 61-74

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne

Marzena Jankowska-Miśkiewicz

*W artykule poruszono problematykę zarządzania różnorodnością kulturową, zaprezentowano pojęcie strategii behawioralnej i jej rodzaje użyteczne w kształtowaniu organizacji wielokulturowej oraz wskazano jej wyznaczniki.*

*Celem artykułu jest identyfikacja strategii behawioralnych umożliwiających kształtowanie wielokulturowej organizacji, która działa elastycznie w dynamicznym otoczeniu, w której stosuje się zarządzanie wiedzą i której członkowie posiadają zdolność myślenia strategicznego. Celem artykułu jest też wskazanie wyznaczników takiej organizacji. Postawiono tezę, że różnorodność występująca w organizacji wielokulturowej może być źródłem przewagi tej organizacji nad organizacją monokulturową. Przewagę tę można pojmować jako potencjał rozwojowy, tendencję postępową, zdolność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, elastyczność i umiejętność dokonywania transgresji. Warunkiem osiągnięcia tego sukcesu jest umiejętne zastosowanie strategii behawioralnych, które umożliwiają kształtowanie organizacji wielokulturowej oraz kładzenie szczególnego nacisku na „miękkie” aspekty zarządzania. Nieumiejętne zarządzanie różnorodnością kulturową może doprowadzić organizację do niepowodzenia.*

## 1. Wstęp

Zagadnienia prezentowane w tym artykule mieszczą się w zakresie problematyki zarządzania różnorodnością (wielokulturowością). Koncepcja ta zaczęła się kształtować w połowie XX wieku, kiedy dostrzeżono różnice kulturowe, jakie występowały w zespołach dużych korporacji międzynarodowych. Wzrost znaczenia tych zagadnień obserwuje się od lat dziewięćdziesiątych XX wieku, co ma związek z postępującą globalizacją.

Wielokulturowość stanowi przedmiot badań organizacji, traktowanych jako zbiór różnorodnych i wzajemnie przenikających się kultur, przy czym „kultura narodowa jest w tym kontekście jedną z wielu (obok osobowości, grupy społecznej, grupy wiekowej, płci itd.) zmiennych kształtujących to, co do organizacji wnosi jednostka” (Glińska-Noweś 2007: 146).

Badaczami, którzy podejmowali problematykę wielokulturowości i których klasyfikacje nadały kierunek współczesnych badań związków pomiędzy kulturą a zarządzaniem, są: G. Hofstede (1980), F. Trompenaars (1993)

i R. House (2004). M. Kostera i M. Śliwa wskazały następujące obszary prowadzenia studiów empirycznych na świecie w dziedzinie strategii zarządzania wielokulturowego: tożsamości kulturowe, zjawisko hybrydyzacji (cross-wergencja), multikulturalizm, akulturacja (asymilacja, separacja, alternacja, integracja, fuzja), współpraca w grupach międzykulturowych (kulturowa różnorodność grup oraz ich dynamika i efektywność), a także powiązania etyki i kultury z zarządzaniem (Kostera i Śliwa 2010: 111–123).

Cel artykułu stanowi identyfikacja strategii behawioralnych umożliwiających kształtowanie wielokulturowej organizacji, która działa elastycznie w dynamicznym otoczeniu, w której stosuje się zarządzanie wiedzą i której członkowie odznaczają się zdolnością myślenia strategicznego. Celem artykułu jest też wskazanie wyznaczników takiej organizacji.

Postawiono tezę, że różnorodność, jaka występuje w organizacji wielokulturowej, może być źródłem uzyskiwania przez tę organizację przewagi nad organizacją monokulturową. Przewagę tę można pojmować jako potencjał rozwojowy, tendencję postępową, zdolność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, umiejętność elastycznego działania i dokonywania transgresji. Jest to powód, dla którego należy w sposób rozmyślny kształtować organizację wielokulturową, poprzez przyjmowanie odpowiednich strategii behawioralnych i przywiązywanie dużej uwagi do „miękkich” aspektów zarządzania. Warto też podkreślić, że nieumiejętne zarządzanie różnorodnością kulturową może doprowadzić organizację do niepowodzenia.

## 2. Zarządzanie różnorodnością kulturową

Uważa się, że kultura została dotąd zdefiniowana na przeszło 150 sposobów. Słynny holenderski badacz kultur G. Hofstede określił ją jako zbiorowe (kolektywne) zaprogramowanie umysłu, odróżniające jedną organizację (grupę) od innych.

Kultura definiowana jest także jako „złożona całość, obejmująca wiedzę, przekonania, sztukę, przepisy prawne i moralne, zwyczaje i obyczaje oraz wszelkie umiejętności i nawyki, które przyswaja sobie człowiek, będąc członkiem społeczeństwa” (Strelau 1998: 353). Składają się na nią: język, idee, wartości i etap rozwoju cywilizacyjnego, na którym znajduje się dane społeczeństwo lub grupa, a także uwarunkowania: etniczne, religijne, historyczne, ustrojowe, ekonomiczne, techniczne, technologiczne, socjopolityczne oraz międzynarodowe.

Kultura występująca w danym kraju czy społeczności lokalnej przenoszona jest do przedsiębiorstwa, ponieważ składa się ono z ludzi tworzących kulturę organizacyjną. Ten rodzaj kultury stanowi zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania, który jest podzielany, przyswajany oraz asymilowany przez pracowników (Czerska 2003: 11).

Zarządzanie różnorodnością określane jest w literaturze jako zarządzanie różnorodnością kulturową, zarządzanie wielokulturowością, zarządzanie

międzykulturowe lub multikulturalizm (Kostera i Śliwa 2010: 114). Jest ono konieczne w sytuacji wystąpienia przynajmniej dwóch kultur w jednej organizacji, co jest m.in. naturalną cechą organizacji transnarodowych, dokonujących ekspansji terytorialnej oraz – jednocześnie – skutkiem i przyczyną globalizacji.

Współcześnie zarządzanie różnorodnością obejmuje aspekty społeczno-kulturowe, takie jak: wiek, płeć, orientacja seksualna, rasa, pochodzenie etniczne (Robbins i DeCenzo 2002: 106), grupa zawodowa, stanowisko pracy, wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie oraz stopień pełnosprawności fizycznej członków organizacji. Główne założenia tej koncepcji zarządzania dotyczą budowania świadomości i akceptacji różnic socjodemograficznych w organizacji oraz wykorzystywania tych różnic w sposób przynoszący korzyści (Roberson 2004: 4).

Im więcej kultur współlistnieje w danej organizacji, im większe są różnice pomiędzy tymi kulturami oraz im trudniej jest określić jedną, wspólną kulturę organizacyjną (tzw. metakulturę) danego podmiotu, tym większe znaczenie ma kształtowanie takiej wielokulturowej organizacji. Proces ten ułatwia wdrażanie strategii behawioralnych, które zaprezentowano w tym artykule.

### 3. Pojęcie strategii behawioralnej

Strategia (gr. *strato* – armia i *agein* – przewodzić) jest pojęciem powstałym prawdopodobnie w Atenach przed naszą erą. *Strategos* był to wówczas wódz armii, członek rady wojennej, osoba opracowująca koncepcję wojny. Słowo to oznaczało także dowodzenie armią i sztukę wojenną. W starożytnym Rzymie *strategia* stanowiła terytoria będące pod wodzą *strategusa*. W Europie z okresu napoleońskiego (na przełomie XVIII i XIX wieku) strategia była rozumiana jako sztuka prowadzenia wojny zamiast bitew.

Definicja strategii ewoluowała przez wieki, jednak to w ostatnich dzieścioleciach jej rozumienie zmieniło się w największym stopniu.

Zarządzanie strategiczne, jako specjalność naukowa teorii organizacji i zarządzania, wyłoniło się na początku lat pięćdziesiątych XX wieku. Od tego czasu powstało wiele definicji strategii, a ich wyróżnikami były aspekty zarządzania szczególnie ważne dla autorów, takie jak:

- plan lub program działania, ciąg decyzji,
- wzór postępowania, model,
- cel, zamierzenie, kierunek działań,
- perspektywa działania,
- relacja z otoczeniem (dziedzina działania, pozycja, podstęp, przewaga konkurencyjna, użyteczność dla grup interesu).

Aktualne postrzeganie strategii znacznie odbiega od jej znaczenia w początkowym okresie rozwoju zarządzania strategicznego (w latach pięćdziesiątych XX wieku). W dynamicznych czasach wytyczanie planu i jego sztywne prze-

strzeżenie jest archaicznym pomysłem. Strategia współczesnej organizacji ma zapewniać jej elastyczne i sprawne działanie; stanowi zatem formułę dominującą w zarządzaniu logiki – a nie szczegółowy plan postępowania; wizję kierunków kształtowania organizacji – zamiast ostatecznego rezultatu działania.

We współczesnym rozumieniu „Strategia to zdefiniowane (*ex ante*) pomysły, dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia. (...) Strategię organizacji działającej w turbulentnym otoczeniu można definiować w kategoriach filtru: okazji (zewnętrznych), pomysłów (wewnętrznych) oraz nadmiaru zasobów i kompetencji” (Krupski 2005: 71–72).

Określając kierunek kształtowania organizacji wielokulturowej, należy zwrócić uwagę na „innowacje wartości” oraz „redundancje zasobów i kompetencji”, zwłaszcza miękkich zasobów zarządzania – trudnych do skwantyfikowania, jakościowych, a więc zasobów ludzkich – najbardziej nieprzewidywalnej dziedziny zarządzania organizacją.

Pojęcie „redundancja” (łac. *redundantia* – powódź, nadmiar, zbytek) oznacza nadmiarowość w stosunku do tego, co konieczne lub zwykłe. W konstruowaniu strategii określenie to odnosi się do pożądanego nadmiaru zasobów i kompetencji, który stanowi zabezpieczenie na wypadek uszkodzenia części systemu. Zdaniem autora cytowanej wyżej definicji strategii redundancje zasobów i kompetencji są uzasadnione ze względu na możliwość wystąpienia niespodziewanych okoliczności. Ponadto uznał on, że obok dywersyfikacji działalności i zasobów to właśnie redundancje zasobów i kompetencji stanowią podstawowe narzędzie umożliwiające zwiększenie elastyczności organizacji poprzez zapewnienie jej różnorodności materialnej i niematerialnej, pomimo nieciągłego otoczenia (Krupski 2005: 28).

Nurtami teorii organizacji i zarządzania, które inspirowały przedstawicieli zarządzania strategicznego, były: szkoła behawioralna (w ramach której postulowano koncentrację na jakościowych, opisowych, aspektach zarządzania) i związane z nią podejście sytuacyjne (którego twórcy poszukiwali metod zarządzania najskuteczniejszych w określonej sytuacji). Najważniejsze postulaty przedstawicieli kierunku behawioralnego w zarządzaniu strategicznym dotyczyły celów przedsiębiorstwa, które powinny wynikać ze strategii rozwojowej i powinny być formułowane tym ogólniej, im bardziej zmienne jest otoczenie. Ponadto wraz ze wzrostem niedookreśloności uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa powinna rosnąć elastyczność (wielowariantowość) reguł, zasad i procedur działania (Stabryła 2000: 29–30).

Strategie behawioralne „są opisywane raczej za pomocą »miękkiego« języka socjopsychologicznego aniżeli »twardego« języka produktów i rynków lub innych kategorii ekonomicznych. Przyjmują one postać zasad, reguł postępowania, opisów postaw organizacji wobec otaczającej ją rzeczywistości, nieznaney przyszłości, a nie zbioru precyzyjnie zidentyfikowanych wskaź-

ników, tak jak to w skrajnym przypadku ma miejsce w strategicznej karcie wyników” (Krupski i Stańczyk 2008: 19).

Strategie behawioralne stanowią wzorce ogólnego zachowania się organizacji (Krupski, Niemczyk i Stańczyk-Hugiet 2009: 54).

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego określenie „strategie behawioralne” stosuje się najczęściej w odniesieniu do problemów niezwiązanych bezpośrednio z kształtowaniem organizacji wielokulturowej (por. Krupski, Niemczyk i Stańczyk-Hugiet 2009: 54–66).

Poniżej zaprezentowano strategię behawioralne, które są użytecznymi narzędziami definiowania i kształtowania organizacji wielokulturowej. Wskazują one na „innowacje wartości”, na których należy budować organizację oraz zasoby i kompetencje, których nadmiar pozwala zwiększyć elastyczność organizacji poprzez zapewnienie jej różnorodności materialnej i niematerialnej, pomimo zmiennego, złożonego i niepewnego otoczenia. Warto podkreślić, że nie można ukształtować organizacji wielokulturowej, ale należy ją nieustannie kształtować. Taka organizacja „staje się”, przekształca, ewoluje – tak jak zmieniają się ludzie i warunki ich życia.

#### 4. Rodzaje strategii behawioralnych

Pierwszą, zaprezentowaną w artykule, behawioralną strategią kształtowania organizacji wielokulturowej jest koncepcja A.K. Koźmińskiego, obejmująca cechy organizacji mono- i wielokulturowej, opis trzech procesów zmiany kulturowej (określony przez autora jako strategię zarządzania międzykulturowego) oraz zasady zarządzania różnorodnością kulturową.

Cechami organizacji monokulturowych złożonych z ludzi reprezentujących jedną, określoną kulturę są (Koźmiński 2004: 185):

- jednolity kod językowy,
- wspólna przeszłość, mity i legendy,
- wspólni bohaterowie i wzorce kulturowe,
- przewidywalność sposobów pełnienia ról,
- spójny system nagród i kar,
- jasny system stratyfikacji społecznej (uwarstwienia),
- jednolita estetyka,
- trudności w akceptacji innowacji i zmian,
- silne mechanizmy obronne,
- wspólne wizje przyszłości,
- jasne kryteria „swój” – „obcy”.

Do każdej z wymienionych cech organizacji monokulturowej autor prezentowanej koncepcji przyporządkował skrajnie przeciwną cechę organizacji wielokulturowej, złożonej z ludzi reprezentujących wiele różnych kultur. Cechy organizacji wielokulturowych to (Koźmiński 2004: 185):

- wielość pomieszanych kodów językowych,
- bez przeszłości,

- brak bohaterów „lokalnych”,
- mała przewidywalność sposobów pełnienia ról,
- niejasne znaczenia nagród i kar pozamaterialnych oraz dominacja nagród i kar finansowych,
- niejasne zachodzące na siebie systemy stratyfikacji,
- estetyka zróżnicowana i niespójna lub narzucona z zewnątrz,
- ułatwiony „import” innowacji i wzorców zmian,
- skłonność do działań ofensywnych,
- zróżnicowane i zmienne wizje przyszłości,
- zróżnicowane i nieprzewidywalne lojalności wewnątrz i na zewnątrz.

Wyróżnia się następujące rodzaje strategii zarządzania międzykulturowego (Koźmiński 2004: 187):

- dominacja kulturowa – przymusowe narzucenie wzorca kulturowego jednostkom organizacyjnym podporządkowanym przez nadrzędną jednostkę centralną,
- współlistnienie kulturowe – tworzenie w ramach jednej organizacji odrębnych jednostek monokulturowych komunikujących się ze sobą dzięki „łącznikom”, czyli najczęściej osobom z pogranicza kultur – ekspatriantom (transpatriantom) i inpatriantom (Przytuła 2009: 475–478),
- współpraca kulturowa – przenikanie się różnych kultur w jednej organizacji i w efekcie ujednoczenie kultury lub powstanie wspólnej „meta-kultury”.

Strategia dominacji kulturowej odpowiada strategii etnocentryzmu, polegającej na wdrożeniu w organizacji wielokulturowej koncepcji zarządzania, która jest zbieżna z założeniami jednostki macierzystej, a więc tej części rozproszonego terytorialnie podmiotu, w której posiadaniu znajduje się kapitał (Rutka i Czerska 2008: 66).

Pewną odmianą strategii dominacji kulturowej jest, jak się wydaje, strategia policentryzmu. Polega ona na dopasowaniu przez jednostkę macierzystą procedur stosowanych w podporządkowanych kapitałowo częściach organizacji, do kultur organizacyjnych tych części (Rutka i Czerska 2008: 67).

Strategiami występującymi najczęściej w praktyce są rozwiązania mieszane (współlistnienie etnocentryzmu i policentryzmu). Pozwalają one połączyć wzorce wspólne dla wszystkich zróżnicowanych kulturowo części organizacji. Dominują przy tym zwykle cechy kultury nadrzędnej ze względu na własność kapitału (Pocztowski 2002: 28). Temu opisowi odpowiadają strategie: współlistnienia kulturowego i współpracy kulturowej A.K. Koźmińskiego.

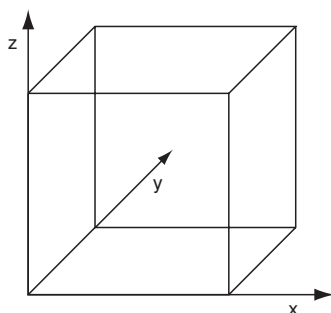
Strategia współpracy kulturowej jest, jak się wydaje, doskonalszą formą strategii współlistnienia kulturowego. Pierwszą strategię można odnieść do strategii kooperacji (współpracy), a drugą – do strategii kooperencji (koopeptycji). Najmniej korzystną strategią jest dominacja kulturowa, która prowadzi do rywalizacji grup w organizacji wielokulturowej, konieczności przestrzegania sztucznych i niezrozumiałych zasad przez grupy podporządkowane

oraz frustracji z powodu braku sukcesów w zarządzaniu, odczuwanej w grupie dominującej. Strategia współpracy kulturowej jest prawdopodobnie przejawem dyfuzji kultur w długim czasie, jest też rezultatem woli współpracy i inteligencji zróżnicowanych kulturowo grup tworzących organizację wielokulturową.

Istotnymi praktycznymi wskazówkami dotyczącymi kształtowania organizacji wielokulturowej są następujące zasady zarządzania (Kozłowski 2004: 188):

- refleksyjności – umiejętność identyfikowania form, przejawów i źródeł wielokulturowości,
- empatii – potrzeba rozumienia sposobów postrzegania, odczuć, motywów działania i emocji różnych grup,
- uznania różnorodności – akceptacja dla różnic,
- wspólnoty – uwzględnianie wspólnych interesów, motywacji i wartości różnych grup oraz orientacja etyczna,
- kompromisu – zdolność dokonywania ustępstw względem różnych grup,
- stałej adaptacji – wrażliwość na zmiany kulturowe i nowe wyzwania,
- szybkości działania – umiejętność przewidywania zmian kulturowych oraz przygotowywania nowych wzorców działania i norm zanim one wystąpią.

Kolejną strategię behawioralną stanowi trójwymiarowy model organizacji wielokulturowej R. Krupskiego i S. Stańczyk (rysunek 1).



Wymiary modelu:

- x – dystans władzy (heterarchia – hierarchia),
- y – poziom indywidualizmu (indywidualizm – kolektywizm),
- z – tolerancja niepewności (akceptacja – unikanie).

---

Rys. 1. Trójwymiarowy model organizacji wielokulturowej. Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Krupski i S. Stańczyk 2008. *Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej*, w: P. Wachowiak (red.) *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s. 26. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.



Pierwszą cechą organizacji wielokulturowej (wymiarem x na rysunku 1) jest dystans władzy. Na początku układu współrzędnych dystans władzy zdefiniowany został jako heterarchia, a na końcu osi – jako hierarchia. Druga cecha organizacji wielokulturowej (wymiar y) to poziom indywidualizmu. Zmienia się on od indywidualizmu do kolektywizmu w miarę przesuwania się wzdłuż osi. Trzecią cechą organizacji wielokulturowej (wymiar z) stanowi tolerancja niepewności, która zmienia się od akceptacji niepewności do jej unikania.

Zdaniem autorów koncepcji elastyczne organizacje cechuje: heterarchia, akceptacja niepewności i indywidualizm (Krupski i Stańczyk 2008: 26). Heterarchia oznacza sieć elementów o równej pozycji w strukturze, sile, władzy i o wspólnym celu. Akceptacja niepewność wskazuje na gotowość członków organizacji do podejmowania ryzyka, innowacyjnego działania, przyjmowania wyzwań i działania transgresyjnego. Natomiast indywidualizm jest tą cechą kultury, która motywuje członków organizacji do autonomicznego działania, przyjmowania na siebie coraz większej odpowiedzialności i maksymalizowania indywidualnych korzyści zbieżnych z celami konkurencyjnej organizacji.

Cechy opisanej, pożądanej współcześnie elastycznej organizacji wielokulturowej skoncentrowano w części modelu, która znajduje się najbliżej początku układu współrzędnych (rysunek 1). Taka kombinacja cech organizacji jest zbieżna ze strategią współlistnienia kulturowego A.K. Koźmińskiego. Zmienną, która pozwala o tym wnioskować, jest głównie heterarchia.

Następną behawioralną strategią kształtowania organizacji wielokulturowej jest koncepcja obejmująca wymiary kultury istotne w zarządzaniu strategicznym, w gospodarce opartej na wiedzy, takie jak (Godziszewski i Glińska-Neweś 2008: 16–17):

- analiza – synteza,
- zewnątrzsterowność – wewnątrzsterowność,
- duży stopień unikania niepewności – mały stopień unikania niepewności,
- duży dystans władzy – mały dystans władzy,
- rywalizacja – współpraca,
- protransakcyjność – propartnerskość,
- indywidualizm – kolektywizm.

Według autorów prezentowanej koncepcji – B. Godziszewskiego i A. Glińskiej-Neweś – uwarunkowaniami kulturowymi ułatwiającymi zarządzanie strategiczne są: umiejętność dokonywania syntezy (całościowej oceny sytuacji podczas rozwiązywania problemów, zamiast postrzegania wycinków rzeczywistości); wewnątrzsterowność (przekonanie członków organizacji o tym, że głównie od nich zależy sukces organizacji, a nie wyłącznie od czynników zewnętrznych, na które nie mają oni wpływu); mały stopień unikania niepewności (którego następstwami są m.in. innowacyjność, kreatywność, akceptacja zmian, rozwój, postęp, transgresja, elastyczność i wzrost konkurencyjności organizacji); mały dystans władzy (oznaczający, że znaczenie mają te

jednostki, które posiadają wiedzę, umiejętności i doświadczenie, a nie wyłącznie znaczące miejsce w hierarchii organizacyjnej); współpraca (kooperacja ze wszystkimi interesariuszami występująca wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z partnerami, z otoczenia). Pary przeciwnych cech (wymiarów) kulturowych zestawione w dwóch ostatnich punktach, a więc: protransakcyjność – propartnerskość oraz indywidualizm – kolektywizm, powinny harmonijnie współwystępować w organizacji. Autorzy prezentowanej koncepcji, w odróżnieniu od R. Krupskiego i S. Stańczyk, docenili kolektywizm jako cechę kultury ułatwiającą budowanie partnerskich relacji w organizacji oraz tworzenie kultury współpracy i dzielenia się wiedzą. Nie odrzucili jednak indywidualizmu, widząc możliwość współistnienia obu cech kulturowych w jednej organizacji. Takie podejście podziela autorka tego artykułu.

Zarówno zaprezentowana dotąd koncepcja R. Krupskiego i S. Stańczyk, jak też koncepcja B. Godziszewskiego i A. Glińskiej-Noweś, bazują w pewnym stopniu na popularnym modelu różnic kulturowych G. Hofstede'a i M.H. Bonda, którego przeciwnymi wymiarami są (Hofstede 2000: 51):

- mały dystans władzy – duży dystans władzy,
- kolektywizm – indywidualizm,
- kobiecość – męskość,
- słabe unikanie niepewności – silne unikanie niepewności,
- orientacja długoterminowa – orientacja krótkoterminowa.

G. Hofstede wyodrębnił cztery pierwsze mierzalne aspekty kultury, pozwalające określić pozycję jednej kultury względem innych. Piąty wymiar został odkryty przez M.H. Bonda. Przedstawiony model jest podstawą kolejnej strategii behawioralnej.

Koncepcja M. Jankowskiej-Mihułowicz opiera się na założeniu, że można tworzyć kulturę organizacyjną w taki sposób, by sprzyjała ona podejmowaniu decyzji strategicznych i przez to prowadziła do wzrostu organizacji. Można jednak kształtować kulturę również w taki sposób, który utrudnia podejmowanie trafnych decyzji strategicznych i rozwój organizacji.

Cechami kultury, które ułatwiają podejmowanie decyzji strategicznych, są (Jankowska-Mihułowicz 2008: 37–42):

- mały dystans władzy,
- współistnienie (komplementarność) kolektywizmu i indywidualizmu,
- współistnienie (komplementarność) kobiecości i męskości,
- słabe unikanie niepewności,
- orientacja długoterminowa,
- świadomość istnienia różnic międzykulturowych oraz wola i umiejętność ich konstruktywnego wykorzystania w podejmowaniu decyzji strategicznych.

Podjęciu decyzji strategicznych nie sprzyjają te cechy kultury, które stanowią przeciwieństwo wyżej wymienionych, a są to (na podstawie: Jankowska-Mihułowicz 2008: 42):

- duży dystans władzy,
- silne unikanie niepewności,

- skrajna kobiecość lub skrajna męskość,
- skrajny kolektywizm lub skrajny indywidualizm,
- orientacja krótkoterminowa,
- niska świadomość w zakresie istnienia różnic międzykulturowych oraz brak umiejętności ich konstruktywnego wykorzystania w podejmowaniu decyzji strategicznych, a ponadto długookresowe i uporczywe dążenie do monokulturowości w wielokulturowej organizacji (przyjmowanie strategii dominacji kulturowej).

Poniżej opisano kierunek kształtowania organizacji wielokulturowej, zatem uwzględniono wyłącznie te uwarunkowania kulturowe, które sprzyjają podejmowaniu decyzji strategicznych i rozwojowi organizacji.

Kultura o małym dystansie władzy sprzyja delegowaniu uprawnień przez menedżerów, dzięki czemu wzrasta samodzielność podwładnych, ich wiedza i doświadczenie, a także rozwijają się umiejętności decyzyjne menedżerów niższych szczebli w hierarchii organizacyjnej. W opisywanej kulturze wartość decydenta poznaje się po jego biegłości w rozwiązywaniu problemów. Menedżerowie są rozliczani na podstawie uzyskanych wyników, muszą więc stale się rozwijać, aby utrzymać zajmowane stanowisko (Jankowska-Mihułowicz 2008: 38–39).

Z punktu widzenia podejmowania decyzji strategicznych kolektywizm i indywidualizm wydają się równie cennymi cechami kultury organizacyjnej, ale nie w skrajnych odmianach, lecz jako łącznie występujące cechy komplementarne. Zależnie od sytuacji, menedżerowie powinni posiadać umiejętność operowania różnymi stylami podejmowania decyzji – autokratycznym, konsultatywnym i grupowym. Wynika to z uznanego przez naukowców modelu Vrooma–Yettona–Jago. Posługiwanie się stylem autokratycznym jest zbieżne z cechami kultury indywidualistycznej, natomiast styl grupowy skuteczniej można zastosować w organizacji kolektywistycznej. Podczas podejmowania decyzji strategicznych najodpowiedniejszy wydaje się styl konsultatywny, polegający na samodzielnym podjęciu decyzji przez menedżera po uprzednim przedyskutowaniu problemu z grupą podwładnych (zebraniu informacji, pomysłów i sugestii). Można przypuszczać, że ten styl jest najbliższy kulturom uzyskującym średnie wyniki w zakresie kolektywizmu i indywidualizmu (Jankowska-Mihułowicz 2008: 39).

Kolejnymi wymiarami prezentowanej strategii behawioralnej są kobiecość i męskość. Kultura kobieca charakteryzuje się dbałością o relacje międzyludzkie, a decydenci wywodzący się z tej kultury kierują się intuicją i empatią oraz dążą do porozumienia. W kulturze męskiej dominują takie cechy, jak: aktywność, potrzeba osiągnięć, agresja, współzawodnictwo, konkurencyjność i ekspansywność. Menedżerowie reprezentujący męską kulturę podejmują decyzje w sposób zdecydowany i asertywny. „Podejmowaniu decyzji strategicznych powinny sprzyjać kultury, które uzyskują średnie wyniki w zakresie wymiaru kobiecości i męskości, głównie ze względu na mnogość nieporównywalnych, wymiernych i niewymiernych aspektów decy-

zyjnych oraz konieczność stosowania różnorodnych podejść, zależnie od sytuacji i istoty problemu” (Jankowska-Mihułowicz 2008: 40).

Kultura o słabym unikaniu niepewności sprzyja podejmowaniu decyzji strategicznych oraz działaniom transgresyjnym i postępowym. Wyzwała ona odwagę, innowacyjność i twórczość menedżerów. Może także sprzyjać podejmowaniu decyzji hazardowych i prowadzić w konsekwencji do porażek, co w przypadku decyzji strategicznych może okazać się jedynym sposobem zdobycia doświadczenia i rozwinięcia umiejętności decyzyjnych (Jankowska-Mihułowicz 2008: 40).

Podejmowaniu decyzji strategicznych sprzyja także całościowy i długoterminowy sposób myślenia. Menedżerowie rozpoznają problemy całościowo, tolerują wieloznaczność i sprzeczność rzeczywistości, nie doświadczają dysonansu, lecz zachowują równowagę psychiczną. Nastawienie długoterminowe menedżerów powoduje kompleksowe, globalne, systemowe spojrzenie na organizację i jej otoczenie (Jankowska-Mihułowicz 2008: 40–41).

Większość kultur badanych przez naukowców mieści się między ekstremami, a nie na ich krańcach, jednak te różnice, które występują w organizacjach wielokulturowych, warto konstruktywnie wykorzystać w zarządzaniu. Różnorodność składu grup rozwiązujących problemy wpływa na wzrost trafności decyzji strategicznych ze względu na różne punkty widzenia sprzyjające wielowątkowej, krytycznej analizie problemów decyzyjnych. Grupy wielokulturowe odznaczają się większym potencjałem twórczym niż grupy monokulturowe (Jankowska-Mihułowicz 2008: 41). W grupach wielokulturowych istnieje małe prawdopodobieństwo wystąpienia syndromu grupowego myślenia (zwanego też syndromem grupowego ogłupienia, myśleniem grupowym i barierą mądrości grupowej). Zjawisko to ma miejsce w jednorodnych grupach. Polega na tym, że członkowie grupy dążą przede wszystkim do spójności i consensusu, zamiast do podjęcia najtrafniejszej decyzji, rozważają ograniczoną liczbę pomysłów, są niewrażliwi na sygnały ostrzegawcze, upraszczają obraz sytuacji i tracą krytycyzm. Skutkiem wystąpienia tej bariery racjonalnego podejmowania decyzji są lekkomyślne, zbyt ryzykowne, monokryterialne i amoralne, a więc błędne decyzje.

## 5. Wnioski

Poprowadzone w artykule rozważania z zakresu strategii behawioralnych umożliwiły wyodrębnienie wyznaczników organizacji wielokulturowej, takich jak:

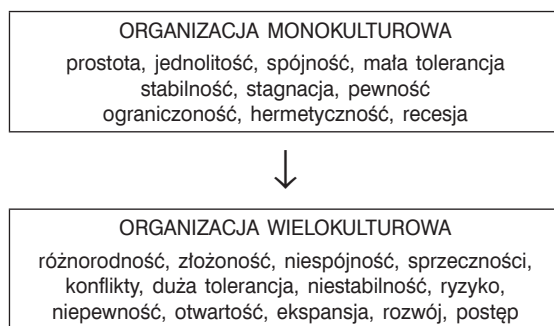
- „metakultura” (współpraca kulturowa) lub heterarchia kulturowa (współistnienie kulturowe),
- akceptacja niepewności,
- synteza,
- wewnątrzsterowność,
- mały dystans władzy,

- współlistnienie (komplementarność) protransakcyjności i propartnerkości,
- współlistnienie (komplementarność) kolektywizmu i indywidualizmu,
- współlistnienie (komplementarność) kobiecości i męskości,
- orientacja długoterminowa i podejście globalne,
- świadomość istnienia różnic międzykulturowych oraz wola i umiejętność ich konstruktywnego wykorzystania w zarządzaniu z uwzględnieniem zasad: refleksyjności, empatii, wspólnoty i współpracy, tolerancji, stałej adaptacji i szybkości działania.

Należy podkreślić, że wymienione wyznaczniki stanowią model idealnej organizacji wielokulturowej, która działa elastycznie w dynamicznym otoczeniu, w której stosuje się zarządzanie wiedzą, i której członkowie odznaczają się zdolnością myślenia strategicznego. Zaprezentowane wyznaczniki wskazują menedżerom kierunek kształtowania tak zdefiniowanej organizacji.

Z ogólnopolskich badań przeprowadzonych w 2008 r. na 1192 respondentach wynika, że w polskich organizacjach dominują takie cechy kultury, jak: partycypacja (praca zespołowa, lojalność, otwartość na zmiany i niekonfliktowość), męskość, wysoki stopień unikania niepewności oraz duży dystans władzy (Gableta, Cierniak-Emerych i Piwowar-Sulej 2009: 258). Cechy te tylko częściowo są zbieżne z zaprezentowanymi wyznacznikami organizacji wielokulturowej – co wyznacza kierunki zmian w zarządzaniu polskimi organizacjami.

Konieczność kształtowania organizacji wielokulturowej nie jest współcześnie wyłącznie następstwem mieszana się grup o różnych narodowościach i kulturach w ramach jednej organizacji. Globalizacja i postęp cywilizacyjny powodują coraz większe zróżnicowanie nie tylko w organizacjach, ale także wśród ludzi tej samej narodowości. Dlatego uzasadnione jest kształtowanie organizacji od monokulturowej do wielokulturowej (rysunek 2). Rosnąca złożoność, dynamika i niepewność – jako cechy współczesnej rzeczywistości



Rys. 2. Kierunki kształtowania organizacji wielokulturowej. Źródło: opracowanie własne na podstawie A.K. Koźmiński 2004. Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 185.

– wyzwalają różnorodne intencje, interakcje, motywy działania, wartości, potrzeby, postawy i zachowania ludzi. W konsekwencji tych procesów pogłębiają się różnice kulturowe w organizacjach. Wymienione cechy otoczenia powodują zatem, że niemal każda organizacja może być uznana za wielokulturową, a jej kształtowanie powinno być procesem ciągłym.

Ogólne definiowanie strategii behawioralnych oraz ich jakościowy charakter powodują trudność badania organizacji wielokulturowych i weryfikowania wartości tych strategii – co może wywoływać dyskusję na temat użyteczności strategii behawioralnych w zarządzaniu. Warto zatem podkreślić, że w deskryptywnych modelach strategii behawioralnych warto doprecyzować zakres rozważań teoretycznych – na przykład: wielkość organizacji, dynamikę rynku, rodzaj sektora i grup, których dotyczą. Dalsza analiza zaprezentowanych w artykule strategii behawioralnych powinna zmierzać w kierunku ich empirycznej weryfikacji.

### Informacje o autorce

**Dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz** – Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza. E-mail: mjanko@prz.edu.pl.

### Bibliografia

- Czerska, M. 2003. *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa: Difin.
- Gableta, M., Cierniak-Emerych, A. i K. Piwowar-Sulej 2009. Kultura organizacyjna podstawą partycypacji pracowniczej w organizacjach, w: M. Juchnowicz (red.) *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, s. 251–261. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Glińska-Noweś, A. 2007. *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Godziszewski, B. i A. Glińska-Noweś 2008. Kulturowe uwarunkowania zarządzania strategicznego w gospodarce opartej na wiedzy, w: P. Wachowiak (red.) *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s. 13–18. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Hofstede, G. 2000. *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences*, Beverly Hills: Sage Publications.
- House, R.J., Hanges, P., Mansour, J., Dorfman, P. i V. Gupta 2004. *Culture, leadership and organizations: The globe study of 66 societies*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jankowska-Mihułowicz, M. 2008. Kulturowe uwarunkowania podejmowania decyzji strategicznych, w: P. Wachowiak (red.) *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s. 35–43. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Kostera, M. i M. Śliwa 2010. *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość. Kultura*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

- Koźmiński, A.K. 2004. *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krupski, R. 2005. Elastyczność celów i strategii, w: R. Krupski (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, s. 48–73. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krupski, R. 2005. Elastyczność organizacji, w: R. Krupski (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, s. 21–35. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krupski, R. i S. Stańczyk. 2008. Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej, w: P. Wachowiak (red.) *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s. 19–27. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Krupski, R., Niemczyk, J. i E. Stańczyk-Hugiet 2009. *Koncepcje strategii organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pocztowski, A. 2002. *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Przytuła, S. 2009. Rola menedżerów-ekspatriantów w transferze praktyk ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych, w: M. Juchnowicz (red.) *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, s. 473–485. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Robbins, S.P. i D.A. DeCenzo 2002. *Podstawy zarządzania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Roberson, Q.M. 2004. *Disentangling the Meaning of Diversity and Inclusion*, New York: CAHRS.
- Rutka, R. i M. Czerska 2008. Wpływ kultury kraju pochodzenia dominującego kapitału na kulturę organizacji działającej w Polsce, w: P. Wachowiak (red.) *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s. 63–71. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Stabryła, A. 2000. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Strelau, J. 1998. *Psychologia temperamentu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Trompenaars, F. 1993. *Riding the Waves of Culture*, London: Brealey.