Sylwia Stańczyk
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ KULTUROWĄ – WYZWANIA METODYCZNE DLA WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

[...] *współcześnie różnorodność kulturowa nie tylko utrzyma się na stałym poziomie, lecz nawet się zwiększy.* [Geert Hofstede][1]

Wprowadzenie

Celem opracowania jest podkreślenie problemów zarządzania na styku kultur w czasach ciągłego, a nawet skokowego rozwoju międzynarodowej działalności przedsiębiorstw. Autor opracowania porusza głównie problemy metodyczne jako fundament skutecznych działań w zakresie zarządzania różnorodnością kulturową, a zwłaszcza podczas wyboru strategii dostosowawczych zmian kulturowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz doboru odpowiednich instrumentów zarządzania służących kształtowaniu proefektywnościowych postaw policentrycznych.

Istota zarządzania różnorodnością kulturową

Wraz z rozwojem nurtu kulturowego w nauce o zarządzaniu uwaga badaczy zostaje skoncentrowana wokół niematerialnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw. Kilkanaście lat temu problemy zarządzania oscylowały wokół stworzenia podstaw teoretycznych nurtu kulturowego, zdefiniowania kultury organizacyjnej oraz metodyki badań w tym indeterministycznym obszarze przedsiębiorstwa, obecnie menedżerowie stają wo-

[1] G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 343.

bec znacznie poważniejszych dylematów. Zainteresowanie problematyką kultury organizacyjnej spowodowało bowiem dostrzeżenie zróżnicowania wzorów kulturowych, norm i wartości organizacyjnych pod wpływem kontekstu kultury społeczeństwa, co z kolei doprowadza do rozwoju teoretycznych i praktycznych koncepcji zarządzania uwzględniających relatywizm kulturowy oraz rozwoju zarządzania międzykulturowego.

Obecny świat biznesu, w którym międzynarodowy, transnarodowy czy wreszcie globalny wymiar funkcjonowania przedsiębiorstw[2] jest powszechnym zjawiskiem, sprzyja zatem generowaniu różnych dylematów związanych z zarządzaniem organizacją zróżnicowaną kulturowo (wielonarodową, wielokulturową) – organizacją, w której doszło do konfrontacji odmiennych środowisk i współistnienia różnych czynników kulturowych, które mogą mieć duże znaczenie dla powodzenia organizacji. Warto podkreślić, że zarządzanie różnorodnością kulturową opiera się na założeniu, że istnieje wiele odmiennych środowisk i czynników kulturowych o dużym znaczeniu dla organizacji oraz że ludzie wywodzący się z rozmaitych środowisk mogą współistnieć i cieszyć się powodzeniem danej organizacji.

Zainteresowanie kulturą organizacyjną pojawiło się w nauce o zarządzaniu co najmniej od czasu rozwoju kierunku human relations[3]. Jednak dopiero w latach dziewięćdziesiątych, kiedy korporacje ponadnarodowe przyśpieszyły swój rozwój, wielu menedżerów dostrzegło, że różnorodność jest faktem i kultura organizacji musi obejmować potrzeby bardzo różnych pracowników. Ze względu na zwiększający się poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstw narodowych oraz zwiększającą się liczbę korporacji międzynarodowych nie jest to zaskoczeniem. Postępującym procesom globalizacji towarzyszy też internacjonalizacja[4] stymulowana między innymi dynamicznym rozwojem sieci różnego rodzaju powiązań przedsiębiorstw w skali międzynarodowej – aliansów strategicznych, fuzji czy wrogich przejęć. Szacuje się, że od 30% do 40% handlu światowego stanowią przepływy międzynarodowe między filiami

[2] Należy pamiętać o właściwym stosowaniu odmiennych kategorii, takich jak przedsiębiorstwa międzynarodowe, globalne czy transnarodowe (patrz np.: M. Bartosiak-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006, s. 36-41; W. Anioł, *Deficyt demokratyczny w systemie globalnym*, „Studia Europejskie", 2002, nr 4).

[3] Szerzej na temat genezy nurtu kulturowego w zarządzaniu w: S. Pierzchawka, *Wpływ kierownika na kształtowanie kultury organizacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw działających w Polsce*, Rozprawa doktorska, AE, Wrocław 2003, s. 14.

[4] Za: D. Simpson, *Joint venture jako forma internacjonalizacji w sektorze usług spedycyjnych*, MK *Globalizacja wyzwaniem dla środowiska spedytorów*, Sopot 2001, http://www.logistica.pl/art.php?idx=44, 19.03.2006.

korporacji ponadnarodowych i występuje ogólna tendencja wzrostowa tych obrotów[5].

Krótko mówiąc, wielu menedżerów zmaga się współcześnie z problemem, w jaki sposób dostosować kulturę korporacji do zagadnień wielokulturowości. Prymarną kwestią staje się tutaj zagadnienie przełamania szoku kulturowego i poszukiwania najlepszej strategii dopasowania kultur w obliczu łączenia się przedsiębiorstw, a co za tym idzie, doboru odpowiednich narzędzi zarządzania użytecznych z punktu widzenia kreowania policentrycznych postaw pracowniczych. W fazie preparacji wymienionych działań duże znaczenie ma aspekt metodyczny warunkujący możliwości skutecznych procesów integracyjnych sprzyjających osiąganiu synergii kulturowej. Powodzenie działań ukierunkowanych na ustalenie podobieństw i różnic uczestników odmiennych kultur jest bowiem w dużej mierze uwarunkowane właściwym określeniem przedmiotu badania oraz wyborem technik i narzędzi badawczych oraz źródeł informacji[6].

Przedmiot badań różnorodności kulturowej niuanse metodyczne

Ponieważ każda organizacja ma określony, odmienny, charakterystyczny dla siebie system wartości, badacze borykają się z problemami wyboru przedmiotu badań w zakresie kultury organizacyjnej. Do identyfikacji i opisu kultury organizacyjnej służą jednak najczęściej charakterystyczne wymiary wartości, które pierwotnie były wykorzystywane do badania odmienności kulturowych w różnych krajach przez G. Hofstedego. Mowa tutaj o takich wymiarach, jak dystans władzy, tolerancja niepewności, indywidualizm a kolektywizm, męskość a kobiecość[7]. Warto jednak pamiętać, że wymienione wymiary są istotnymi, niezależnymi wartościami różnicującymi kultury narodowe, a w przypadku kultur organizacyjnych w danym kraju bardziej właściwe jest badanie różnic kulturowych pod względem poczucia wspólnoty codziennych praktyk. Różnice w wartościach uczestników kultur organizacyjnych są bowiem nieznaczne, natomiast duże zróżnicowanie jest w sferze praktyk, wobec czego istnieje konieczność

[5] Z. Pierścionek, *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=130&ca=377&al=dd1, 17.04.2006.

[6] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 74.

[7] G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, s. 51, 248.

znalezienia wymiarów właściwych dla kultur organizacyjnych, a nie tylko narodowych. Często są to antynomie pomiędzy następującymi wymiarami[8]:
- priorytet procedur a priorytet wyników,
- troska o pracownika a troska o zadania,
- gminność a cechowość (orientacja lokalna a orientacja kosmopolityczna),
- system otwarty a system zamknięty,
- luźna a ścisła kontrola,
- normatywność a pragmatyzm (orientacja wewnętrzna a orientacja zewnętrzna).

Zarówno wartości, jak i praktyki odnoszą się oczywiście i do kultur narodowych i organizacyjnych, ale w jednym i drugim przypadku odgrywają zupełnie inne role. Wartości wyrażają wyobrażenia tego, co jest pożądane w indywidualnych i grupowych zachowaniach, co jest ważne lub mniej cenione w danym środowisku i w danej sytuacji. Wartości dostarczają informacji na temat świata organizacji, pozwalają pracownikom „poruszać się" w rzeczywistości organizacyjnej. Praktyki są natomiast widoczne na zewnątrz, ale ich znaczenie kulturowe nie dla każdego jest czytelne. Trafnie mogą je interpretować tylko członkowie danej kultury.

Członkowie różnych organizacji różnią się zatem głównie pod względem praktyk, a nie pod względem wartości. Na poziomie narodu zależność wartości i praktyk jest natomiast odwrotna do tej, jaka występuje na poziomie organizacji – różnice występują głównie w sferze wartości, a tylko w nieznacznym stopniu w sferze praktyk. Wniosek ten wynika z faktu, że wartości członków organizacji zależą głównie od czynników zewnętrznych – kultury narodowej, a nie od przynależności organizacyjnej jako takiej[9].

W obliczu badań nad różnorodnością kulturową w przedsiębiorstwach międzynarodowych nie należy zatem zapominać o konieczności zastosowania odpowiednich wymiarów, które w analizowaniu przedsiębiorstwa krajowego nabierają znaczenia podstawowego.

Metodyka badań międzykulturowych

Trudnościom określenia przedmiotu badań w organizacjach ponadnarodowych towarzyszą dylematy związane z wyborem metody badawczej. I tu pojawia się pytanie, czy ankieta może być wystarczającym źródłem

[8] G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, s. 277–282; *Cultural differences. Consequences cultural differences. Consequences for management*, Materiały ISO Swedish Management Group Poland, Warszawa 2003.

[9] G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, s. 268.

danych do analizy procesów kulturowych, zwłaszcza w przedsiębiorstwach wielokulturowych. Wydaje się, że dla skutecznych działań integracyjnych konieczny jest raczej głębszy wgląd w kulturę organizacyjną. W tym miejscu dochodzi do konfrontacji poglądów dotyczących efektywności stosowania podejść ilościowych i jakościowych. Zarówno ujęcie ilościowe, jak i jakościowe ma swych zagorzałych zwolenników i przeciwników wśród badaczy kultury organizacyjnej. Są też autorzy, którzy próbują godzić te dwa sposoby badania przez jednoczesne wykorzystanie ich w różnych konfiguracjach[10].

Badania jakościowe, określane mianem badań idiograficznych, są niewątpliwie stosowne, gdy przedmiotem badań są zjawiska niełatwo poddające się uogólnieniu[11] czy też zjawiska, o których niewiele wiadomo (badania eksplorujące)[12]. Fenomenologiczne i interpretatywne podłoże badań jakościowych, przez które należy rozumieć bliski kontakt badacza z osobami, które wytwarzają czy przedstawiają dane empiryczne, ma swoje zalety i wady[13]. Badacz jest tutaj zorientowany na wyczerpujący opis jednostkowych zjawisk, wraz z próbą uchwycenia tych zdarzeń zewnętrznych, które mogą zmieniać jakościowo zjawiska poddane badaniom. Badanie ma charakter indywidualny, zmierza do zidentyfikowania cech badanego zjawiska oraz ukazania jego wyjątkowości[14]. Przy całej atrakcyjności badań jakościowych rodzi się jednak wątpliwość co do jego obiektywności (czy inny obserwator odebrałby dane zjawisko w taki sam sposób?) i uniwersalności (w jakim stopniu dany przypadek pozwoli zrozumieć inne przypadki?).

Badania ilościowe są z pewnością bardziej obiektywne (niezależność od osoby badającej) i pozwalają na kontynuację stosowania tych samych instrumentów badawczych w czasie, czyli na zachowanie ciągłości badań. Ponadto gdy wyniki badań są niekorzystne dla zainteresowanych, badania

---

[10] Za: T. Ochinowski, W. Grzywacz, *Zastosowanie metodologii linking data do badania kultury organizacyjnej*, Prace Psychologiczne LVII, Acta Universitatis Wratislaviensis No 2535, Wrocław 2003, s. 251.

[11] S. Chełpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Monografie i Opracowania nr 155, Prace Naukowe nr 996, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003, s. 68.

[12] M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003, s. 25.

[13] K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000, s. 18.

[14] S. Chełpa, *Kwalifikacje kadr*, s. 68.

ilościowe mają większą siłę przekonywania[15]. Przy wszystkich tych zaletach niewątpliwym niebezpieczeństwem jest jednak zatracenie istoty kultury jako całości. Łatwo wówczas o wniosek, że można nią manipulować, a stąd tylko krok do traktowania jej w sposób czysto instrumentalny.

Uporządkowanie poglądów metodycznych w zakresie badań nad kulturą organizacyjną można rozważać przez pryzmat podstawowych paradygmatów ujmujących poglądy w definiowaniu i opisywaniu kultur. Mowa tutaj o perspektywie funkcjonalno-obiektowej, subiektywno-interpretatywnej oraz podejściu zintegrowanym[16].

Funkcjonalizm traktuje kulturę jako zjawisko mierzalne i wymierne, w związku z tym dominują tutaj ilościowe metody badawcze. Badacze skupiają się głównie na zewnętrznych i widocznych przejawach kultury, pomijając znaczenie nieuchwytnych i nieuświadomionych wartości i założeń podstawowych. Główną zaletą perspektywy funkcjonalnej jest pragmatyzm i obiektywizm, a do wad należy między innymi uproszczone i niewystarczające przedstawienie fenomenu kultury organizacyjnej[17] – wykorzystanie kwantytatywnych metod badawczych do analizy trudno mierzalnej i słabo wymiernej kultury organizacyjnej[18].

W perspektywie subiektywno-interpretatywnej, ujmującej kulturę organizacyjną jako rdzenną metaforę, dominują z kolei jakościowe metody badawcze, a badacze skupiają się na zewnętrznych przejawach kultury – na znaczeniach, symbolach oraz głęboko ukrytych i nieuświadomionych wartościach i założeniach. Badacz nie wyciąga tutaj wniosków, stara się tylko wyjaśnić i interpretować dane zjawiska, dążąc przy tym do wyzbycia się własnego sposobu postrzegania rzeczywistości – próbuje spojrzeć na obiekt badawczy z perspektywy członków organizacji. Mimo wielu zalet perspektywa interpretatywna jest poddawana krytyce. Podstawowymi tego przyczynami są: długi czas i wysokie koszty kilkakrotnego przeprowadzania interpretacji, trudności w wyzbyciu się własnej percepcji badacza, a także brak pragmatyzmu oraz implikacji wyników badań dla praktyki i przyszłych badań[19].

---

[15] G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, s. 271.

[16] Wymienione perspektywy badawcze kultury organizacyjnej są próbą systematyzacji dotychczasowych ujęć analityczno-badawczych (za: C. Scholz, W. Hofbauer, *Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien*, Gabler, Wiesbaden 1990).

[17] C. Scholz, W. Hofbauer, *Organisationskultur*.

[18] Za: S. Pierzchawka, *Wpływ kierownika*, s. 18.

[19] Tamże, s. 19.

Wady i zalety obu przedstawionych perspektyw rodzą wiele dylematów metodycznych, wobec których rozwiązaniem może być podejście zintegrowane, traktujące obie perspektywy jako wzajemnie uzupełniające się. W praktyce oznacza to możliwość łączenia paradygmatu funkcjonalistycznego i interpretatywnego[20], a więc łączenia elementów jakościowych z ilościowymi w badaniach kulturowych. Podejście zintegrowane zakłada, że „kultura organizacyjna da się zrozumieć wtedy, gdy wybierze się syntezę funkcjonalnego wykorzystania, obiektywnego ujęcia i interpretatywnego wyjaśniania kulturowych fenomenów z subiektywnego punktu widzenia członków organizacji"[21]. Sposób rozumienia kultury oparty na dwóch perspektywach jednocześnie daje możliwość dostrzeżenia roli nieuświadomionych założeń i wartości oraz ustrukturalizowania badań, skonkretyzowania wniosków badawczych i ukształtowania takiej kultury organizacyjnej, która przyczyniłaby się do sukcesu instytucji.

Analiza procesów kulturowych wymaga zatem swoistego pluralizmu metodologicznego, przy czym badania jakościowe pozwalają na precyzyjne sformułowanie problemu i budowę skuteczniejszego narzędzia badań reprezentatywnych, zaś metody jakościowe (na przykład typu thick description case studies) sprowadzają się do roli pomocniczej wobec metod reprezentatywnych i standaryzowanych (technik ilościowych).

Pluralizm metod badawczych można odnaleźć w szczególnie użytecznej, w obszarze różnorodności kulturowej, metodzie triangulacji[22]. Triangulacja w badaniach kulturowych oznacza stosowanie różnych metod (ilościowych i jakościowych), różnych niezależnych źródeł danych bez określania ich liczb, wprowadzenie do badań wielu obserwatorów lub kontrolerów badań i wniosków (evaluators/auditors), czy wreszcie użycie wielu perspektyw teoretycznych do zinterpretowania pojedynczego zestawu danych. Niestety i badania terenowe metodą triangulacji nie są pozbawione wad. Konieczność obserwacji uczestniczącej jako podstawowej techniki badawczej powoduje,

---

[20] Jedni badacze twierdzą, że „synteza (paradygmatów) nie jest możliwa, ponieważ są one w swojej czystej formie sprzeczne. Są one alternatywaimi" (G. Burell, G. Morgan, *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London 1979, s. 25). Z kolei inni uznają wzajemne uzupełnianie się paradygmatów: „każda z tych perspektyw przedstawia jedynie częściowe spojrzenie na rzeczywistość, tak więc razem dają one repertuar uzupełniających się sposobów analizowania organizacyjnej rzeczywistości" (W. G. Astley, A. H. Van de Ven, *Central Perspectives and debates in organizational theory*, „Administrative Science Quarterly", 1983, nr 28, s. 251).

[21] C. Scholz, W. Hofbauer, *Organisationskultur*, s. 35.

[22] K. Konecki, *Studia z metodologii*, s. 77–98.

że badacz boryka się z problemem adekwatnego opisu rzeczywistości, jej wytwarzania w wymiarze temporalnym (rzeczywistość zmienia się wraz z upływem czasu) oraz w wymiarze interakcyjnym (badacz jest pod wpływem obserwowanej rzeczywistości społecznej, wywierając wpływ również na nią). Procedury triangulacji oznaczają też długotrwały i kosztowny proces kilkakrotnego przeprowadzania interpretacji, co stanowi duże ryzyko obniżenia elastyczności w dobie turbulentnego otoczenia biznesowego, wymuszającego konieczność szybkiego dostosowywania, a nawet wyprzedzania zmian tego otoczenia.

Podsumowanie

Można powiedzieć, że współczesny menedżer stoi przed niemałym wyzwaniem – zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym. W opracowaniu zwrócono uwagę na konieczność odpowiedniego przygotowania działań integracyjnych odmiennych kultur w obszarze zarządzania. Poruszone tutaj zagadnienia mogą posłużyć jako pewne wskazówki, którymi powinni kierować się menedżerowie w wielokulturowych organizacjach. Uświadomienie sobie istoty zarządzania różnorodnością kulturową oraz poznanie podstawowych kwestii metodycznych w tym zakresie jest bowiem podstawą do tego, by tak popularne, że aż trywialne określenie kultury organizacyjnej jako czynnika sukcesu przedsiębiorstwa stało się faktem.