



Barbara Mazur

Kulturowe uwarunkowania zarządzania organizacją

MONOGRAFIE

Lublin 2021

Kulturowe uwarunkowania zarządzania organizacją

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Barbara Mazur

Kulturowe uwarunkowania zarządzania organizacją



WYDAWNICTWO
POLITECHNIKI LUBELSKIEJ

LUBLIN 2021

Recenzent:

Dr hab. Anna Chmielak, profesor uczelni, Uniwersytet w Białymstoku

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2021

ISBN: 978-83-7947-464-6

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59

Druk: DjaF – 30-092 Kraków, ul. Kmietowicza 1/1
www.djaf.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl
Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)
Nakład: 50 egz.

Spis treści

Streszczenie	7
Abstract	8
1. Kultura jako przedmiot badań zarządzania	11
1.1. Spór o znaczenie kultury w zarządzaniu	11
1.1.1. Kultura w zarządzaniu – przegląd stanowisk.....	11
1.1.2. Kultura w zarządzaniu w świetle badań empirycznych	15
1.1.3. Refleksje metodologiczne nad badaniami kulturowymi	16
1.2. Kultura i jej implikacje dla organizacji	17
1.2.1. Teorie kultury i jej definicje.....	17
1.2.2. Klasyfikacje kultur narodowych	21
1.2.3. Kultura organizacyjna a zarządzanie.....	32
2. Zarządzanie z kulturą organizacyjną.....	35
2.1. Kultura organizacyjna w perspektywie społecznej.....	35
2.1.1. Podstawowe założenia kultury organizacyjnej	35
2.1.2. Wartości kultury organizacyjnej.....	41
2.1.3. Orientacje kultur organizacyjnych	42
2.2. Rola religijnej determinanty kultury organizacyjnej	44
2.2.1. Kulturowy wymiar religii w organizacji	44
2.2.2. Podejścia badawcze do kultury organizacyjnej	46
2.2.3. Religia a kultura organizacyjna.....	48
3. Wpływ kultury na zarządzanie zasobami ludzkimi i finansami w organizacji ..	51
3.1. Kierunki wpływu wymiarów kulturowych na ZZL w organizacji	51
3.1.1. ZZL zgodnie z kulturą organizacyjną	51
3.1.2. Pozyskiwanie pracowników	52
3.1.3. Rozwój zasobów ludzkich.....	54
3.2. Wartości kultury a systemy finansowe.....	61
3.2.1. Pośrednie oddziaływanie kultury na systemy finansowe	62
3.2.2. Bezpośrednie oddziaływanie kultury na systemy finansowe.....	65
4. Wartości kulturowe w zarządzaniu	69
4.1. Kulturowe uwarunkowanie zaufania.....	69
4.1.1. Pozytywne strony zaufania	70
4.1.2. Negatywne strony zaufania	72

4.2. Kulturowe pojmowanie odpowiedzialności.....	75
4.2.1. Odpowiedzialność w kulturach indywidualistycznych	75
4.2.2. Odpowiedzialność w kulturach kolektywistycznych	77
5. Kulturowe uwarunkowania procesów w organizacji.....	79
5.1. Rola czynnika kultury w procesie uczenia się i nauczania	79
5.1.1. Kultura a styl uczenia się	79
5.1.2. Różnice kulturowe w stylach nauczania	82
5.2. Kulturowe uwarunkowanie innowacji w zarządzaniu	84
5.2.1. Kulturowe uwarunkowanie zmian w zarządzaniu	84
5.2.2. Kulturowe uwarunkowanie strategii zmian w zarządzaniu	86
5.2.3. Innowacyjność w zarządzaniu w perspektywie kulturowej	87
6. Kultura a rozwój zrównoważony.....	91
6.1. Rola kapitału kulturowego w rozwoju zrównoważonym	91
6.1.1. Pojęcie rozwoju zrównoważonego	92
6.1.2. Pojęcie kapitału kulturowego	94
6.1.3. Znaczenie kultury w rozwoju.....	96
6.1.4. Interakcje form kapitału	98
6.2. Znaczenie czynnika kultury w rozwoju zrównoważonym.....	100
6.2.1. Role człowieka we współczesnym świecie.....	100
6.2.2. Męskość i kobiecość kultur a rozwój zrównoważony	101
6.2.3. Indywidualizm a rozwój zrównoważony.....	103
7. Zarządzanie różnorodnością kulturową.....	105
7.1. Różnorodność w perspektywie organizacyjnej.....	105
7.1.1. Zarządzanie różnorodnością kulturową – definicje.....	106
7.1.2. Korzyści zarządzania różnorodnością	107
7.1.3. Metody diagnozy zarządzania różnorodnością kulturową	108
7.2. Kulturowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw.....	109
7.2.1. Podejścia do różnorodności i ich implikacje dla organizacji.....	110
7.2.2. Organizacja monokulturowa a organizacja wielokulturowa	113
7.2.3. Różnorodność w strategii organizacji.....	116
Podsumowanie	118
Bibliografia.....	119

Streszczenie

Kultura jest jednym z kluczowych czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji. Problematyce roli, jaką odgrywają założenia kulturowe w aspekcie procesów organizacyjnych poświęcono niniejszą monografię. W rezultacie prowadzonych badań zidentyfikowano grupę działań, wartości i procesów organizacyjnych, które uwidaczniają wpływ czynników kulturowych na organizacje i ich działania. Zostały one zaprezentowane w siedmiu rozdziałach, z których każdy omawia oddziaływanie czynnika kultury na wybrany aspekt zarządzania.

W rozdziale pierwszym przedstawione zostały stanowiska na temat znaczenia kultury w zarządzaniu oraz implikacji kultur narodowych dla zarządzania organizacją. W rozdziale drugim podjęta została tematyka kultury organizacyjnej. Omówione zostało zagadnienie społecznej perspektywy kultury organizacyjnej oraz roli pełnionej przez religijną determinantę. W rozdziale trzecim omówiono kierunki wpływu wymiarów kulturowych na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji oraz pośrednie i bezpośrednie oddziaływanie kultury na systemy finansowe. Rozważaniom na temat kulturowego uwarunkowania pojmowania zaufania i odpowiedzialności poświęcony został rozdział czwarty. W rozdziale piątym ukazano wpływ kultury na procesy organizacyjne na przykładzie procesu uczenia się i procesu wprowadzania innowacji. Odnośnie do procesu uczenia się skoncentrowano się na ukazaniu różnic kulturowych w stylach uczenia się, natomiast w odniesieniu do procesu innowacji zaprezentowano kulturowe uwarunkowania innowacyjnych zmian w organizacji. Rozdział szósty poświęcony został omówieniu zagadnienia kulturowego uwarunkowania koncepcji rozwoju zrównoważonego. W pierwszej części tego rozdziału omówiono rolę kapitału kulturowego w procesie rozwoju zrównoważonego, w drugiej natomiast zaprezentowano znaczenie kulturowych wymiarów męskości i kobiecości oraz indywidualizmu i kolektywizmu w implementacji zasad rozwoju zrównoważonego. Siódmy rozdział monografii przedstawia koncepcję zarządzania różnorodnością kulturową, historię jej ewolucji oraz podstawowe definicje, a także korzyści z niej płynące dla organizacji oraz kulturowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw wraz z najczęściej przyjmowanymi podejściami do różnorodności.

Niniejsza monografia stawia sobie za cel przedstawienie wyników badań i studiów literaturoznawczych na temat kultury i kulturowych uwarunkowań zarządzania prowadzonych przez Autorkę w okresie wielu lat. Kultura została zoperacjonalizowana za pomocą czterech wymiarów kulturowych G. Hofstede, tj. wymiaru indywidualizmu/kolektywizmu, unikania niepewności, dystansu władzy oraz męskości/kobiecości. To właśnie odwołanie się do tych wymiarów umożliwia ukazanie wielopłaszczyznowego oddziaływania kultury na organizacje i ich funkcjonowanie.

Słowa kluczowe: zarządzanie, wymiary kultury, kultura organizacyjna, rozwój zrównoważony

Abstract

Culture is one of the key factors affecting the functioning of organizations. This monograph is devoted to the role of cultural assumptions in the aspect of organizational processes. As a result of conducted research, a group of activities, values and organizational processes has been identified. They show the influence of cultural factors on organizations and their activity. They are presented in seven chapters, each of which discusses the impact of a cultural factor on a selected aspect of management.

Chapter one presents positions on the importance of culture in management and the implications of national cultures. Chapter two takes up the topic of organizational culture. The social perspective of organizational culture and the role played by the religious determinant are discussed. Chapter three discusses the directions of cultural dimensions' influence on human resources management and the direct and indirect influence of culture on financial systems. Cultural determinants of the understanding of trust and responsibility are analyzed in chapter four, while chapter five shows the influence of culture on organizational processes on the example of learning process and innovation process. As regards the learning process, the focus is on showing the cultural differences in learning styles, whereas in the description of the process of innovation – cultural conditions of innovative changes in an organisation are presented. The sixth chapter is devoted to discussing the issue of cultural conditioning of sustainable development concept. Its first part focuses on the role of cultural capital in the process of sustainable development, while the second presents the importance of cultural dimensions of masculinity and femininity, individualism and collectivism in the implementation of the sustainable development principles. Chapter number seven presents the concept of cultural diversity management, its evolution and basic definitions, as well as its benefits for the organization and cultural determinants of corporate strategy along with the approaches most commonly adopted to diversity.

This monograph aims to present the results of a long-drawn research and literature studies on culture and cultural determinants of management a long-drawn by the Author research. Culture has been operationalized using the four cultural dimensions of G. Hofstede: individualism/ collectivism, uncertainty avoidance, power distance and masculinity/ femininity. It is the reference to these dimensions that allows depicting the multifaceted influence of culture on organizations and their functioning.

Keywords: management, dimensions of culture, organizational culture, sustainable development

Wstęp

Dorobek teoretyczny w zakresie kulturowych uwarunkowań zarządzania jest znaczący i wieloaspektowy. Przeglądając literaturę w tym zakresie można postawić pytania: jakie są uwarunkowania kulturowe, w jaki sposób wpływają na działalność przedsiębiorstwa, jakie występują szanse i ograniczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem działającym w homogenicznym lub heterogenicznym otoczeniu społeczno-kulturowym. Celem badań, których wyniki zostały przedstawione w niniejszej monografii było określenie wpływu kulturowych sił i uwarunkowań występujących w przedsiębiorstwie na przykładzie wybranych obszarów jego funkcjonowania oraz ukazanie znaczenia kultury w działalności przedsiębiorstw działających na krajowych i międzynarodowych rynkach. W jej tekście wykorzystana została klasyfikacja kultur G. Hofstede. Znakiem rozpoznawczym tej pracy są cztery wymiary narodowej zmienności kulturowej, tj. dystans władzy, unikanie niepewności, indywidualizm/ kolektywizm oraz męskość/ kobiecość, wywodzące się z jego wyjątkowych i obszernych empirycznych badań w oddziałach IBM w 53 krajach. Hofstede, który kulturę definiuje jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu utrzymuje, że jego wymiary szeroko charakteryzują kulturę narodową jako „przeciętny wzorzec przekonań i wartości”. Jego praca pt. *Kultury i organizacje* (1980), jedno z najczęściej cytowanych źródeł w Social Science Citation Index, jest jak dotąd najbardziej wpływową pracą w badaniach nad zarządzaniem międzykulturowym.

G.Hofstede, a także inni badacze prowadzący badania porównawcze nad kulturami organizacji z różnych państw wychodzili z założenia, że otoczenie firmy ma wpływ na przyjmowane przez nią wartości. Analizując założenia kulturowe występujące w określonym kraju, możemy – ich zdaniem – z dość dużym prawdopodobieństwem wyjaśnić „klucz kulturowy” obowiązujący w przedsiębiorstwach, które znajdują się na jego terytorium. Także F. Fukuyama w książce pt. *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu* podkreśla różnice kulturowe pomiędzy krajami i ich wpływ na szeroko rozumianą przedsiębiorczość i sukcesy ekonomiczne firm. Co więcej, zdaniem F.Fukuyamy, także różnice kulturowe wewnątrz tego samego kraju predestynują jedne przedsiębiorstwa do osiągnięcia sukcesu, podczas gdy inne – do niepowodzeń. W tym kontekście zarządzanie jawi się jako aktywny proces prowadzony w określonym środowisku kulturowym. Sukces w działaniach biznesowych determinowany jest uwzględnianiem systemu założeń, przekonań i wartości środowiska, co oznacza dostosowanie wysiłków do dominującego systemu kulturowego.

Niniejsza monografia, która w całości poświęcona została ukazaniu roli kultury w zarządzaniu składa się z siedmiu rozdziałów, z których każdy omawia wpływ kultury na wybrany aspekt zarządzania.

Rozdział pierwszy zatytułowany *Kultura jako przedmiot badań zarządzania* poświęcony został przedstawieniu dwu kwestii, tj. stanowisk na temat znaczenia kultury w zarządzaniu oraz implikacji kultur narodowych dla organizacji.

Rozdział drugi noszący tytuł *Zarządzanie z kulturą organizacyjną* podejmuje zagadnienie społecznej perspektywy kultury organizacyjnej oraz roli pełnionej przez religijną determinantę w kulturze organizacyjnej.

Rozdział trzeci pt. *Wpływ kultury na zarządzanie zasobami ludzkimi i finansami* omawia kierunki wpływu wymiarów kulturowych na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji oraz pośrednie i bezpośrednie oddziaływanie kultury na systemy finansowe.

Rozdział czwarty zatytułowany *Wartości kulturowe w zarządzaniu* prezentuje rozważania odnośnie do kulturowego uwarunkowania zaufania i odpowiedzialności. W części dotyczącej zaufania przedstawione zostały pozytywne i negatywne strony zaufania, natomiast w części odnoszącej się do odpowiedzialności omówione zostały kulturowe uwarunkowania odpowiedzialności w kulturach indywidualistycznych i kolektywistycznych.

W rozdziale piątym pt. *Kulturowe uwarunkowania procesów w organizacji* ukazano wpływ kultury na dwa procesy organizacyjne, tj. proces uczenia się i proces wprowadzania innowacji. Odnośnie do procesu uczenia się skoncentrowano się na ukazaniu różnic kulturowych w stylach uczenia się, natomiast w odniesieniu do procesu innowacji zaprezentowano kulturowe uwarunkowania innowacyjnych zmian w organizacji.

Rozdział szósty, noszący tytuł *Kultura a rozwój zrównoważony*, poświęcony został omówieniu zagadnienia kulturowego uwarunkowania koncepcji rozwoju zrównoważonego. W pierwszej części tego rozdziału omówiono rolę kapitału kulturowego w procesie rozwoju zrównoważonego, w drugiej natomiast zaprezentowano znaczenie kulturowych wymiarów męskości i kobiecości oraz indywidualizmu i kolektywizmu w implementacji zasad rozwoju zrównoważonego.

Siódmy, ostatni rozdział monografii zatytułowany *Zarządzanie różnorodnością kulturową* przedstawia koncepcję zarządzania różnorodnością kulturową, jej historię i podstawowe definicje, a także korzyści z niej płynące dla organizacji oraz kulturowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw wraz z najczęściej przyjmowanymi podejściami do różnorodności i ich implikacjami dla organizacji.

Treści zawarte w monografii powstawały w ciągu wielu lat, jako że zainteresowania Autorki dotyczące oddziaływania kultury na zarządzanie pojawiły się już w końcu lat 90. XX wieku w trakcie jej studiów z zakresu zarządzania w Greenwich University w Londynie. Prezentacje wyników badań na temat wpływów kultury na poszczególne obszary zarządzania miały miejsce przy okazji uczestnictwa w krajowych i zagranicznych konferencjach naukowych poświęconych tej tematyce. I chociaż oddziaływanie czynnika kultury na poszczególne obszary związane z zarządzaniem organizacją było przedmiotem osobnych badań Autorki i doczekało się publikacji w krajowych i zagranicznych czasopiśmie, to jednak dopiero w tej rozprawie zostały one zaprezentowane w sposób całościowy.

Treści zawarte w niniejszym opracowaniu mają szansę być wykorzystywane w dydaktyce akademickiej, w kształceniu podyplomowym oraz w szkoleniach specjalistycznych skierowanych do wyselekcjonowanej grupy uczestników włączonych w zarządzanie podmiotami dowolnego typu. Możliwość tak szerokiego zaadresowania monografii potwierdza wagę problematyki kultury w naukach o zarządzaniu i jakości.

1. Kultura jako przedmiot badań zarządzania

1.1. Spór o znaczenie kultury w zarządzaniu

Zainteresowanie kulturą w naukach o zarządzaniu wyniknęło z licznych powodów związanych zarówno z samym zarządzaniem, jak również z powodów związanych ze zmianami zachodzącymi w społecznym otoczeniu organizacji. Do ważniejszych czynników występujących w pierwszej grupie zaliczyć można zwrócenie większej uwagi przez teoretyków i praktyków zarządzania na kwestie związane z tzw. „miękkimi” obszarami zarządzania organizacją, do których należy kultura oraz intensywne poszukiwania czynników sukcesu, które stały się niezwykle potrzebne w sytuacji kryzysu tradycyjnych metod zarządzania. Bardzo istotnym czynnikiem warunkującym sukces lub porażkę okazała się kultura, spójny i wspólny dla wszystkich uczestników organizacji system norm i wartości (Kozłowski, Piotrowski, 1998; za Czerska, 2003, s. 10). Do drugiej grupy czynników zalicza się procesy migracji, w wyniku których społeczeństwa wielu krajów stają się coraz bardziej wielokulturowe. I chociaż zjawisko migracji i związana z nim różnorodność kulturowa nie są w historii świata nowe, to jednak współczesne migracje różnią się nieco od tych z XIX i początków XX wieku.¹ Poza przyczynami politycznymi, których przejawem jest wielka fala uchodźców przybywająca w ostatnim czasie z krajów Bliskiego Wschodu do Europy, obecne procesy migracji powodowane są potrzebami wynikającymi z szybko postępującego starzenia się społeczeństw wielu rozwiniętych krajów. Procesy demograficzne wraz z procesami migracyjnymi zmuszają organizacje do posilkowania się umiejętnościami i zdolnościami tych pracowników, którzy nie stanowią grupy tzw. „standardowych pracowników”. Rządy wielu krajów w ramach własnych polityk oraz związki zawodowe w obrębie posiadanych uprawnień również mogą wywierać presję na organizacje, by te w szerszym zakresie zatrudniały osoby nie posiadające optymalnych z punktu widzenia organizacji kwalifikacji. Uznaje się bowiem, że osoby te często posiadają niestandardowe umiejętności, które w ostatecznym rozrachunku mogą przyczynić się do osiągnięcia długofalowej i trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji w przyszłości.

Obecnie uważa się, że podejście kulturowe stało się jedną z użytecznych perspektyw badania organizacji (Sułkowski, 2002a, s. 53–57).

1.1.1. Kultura w zarządzaniu – przegląd stanowisk

Każda organizacja działa w złożonym otoczeniu zewnętrznym, którego jednym z elementów jest otoczenie kulturowe. W kwestii wpływu kultury otoczenia na zarządzanie i funkcjonowanie organizacji zarysowały się dotychczas dwa krańcowo odmienne stanowiska, z których jedno podkreśla rolę kultury i jej konsekwencji dla problema-

¹Wzrost migracji wiąże się ze wzrostem światowych zasobów siły roboczej, jaki nastąpił latach 1985–2000. Z danych statystycznych wynika, że w tym czasie liczba ta wzrosła z 1,6 miliarda pracowników do 2,8 miliarda, z czego ponad 2,1 miliarda pochodzi z krajów rozwijających się. Zasoby pracy w krajach trzeciego świata w omawianym okresie wzrastały rocznie średnio o 2,1 %, podczas gdy w krajach OECD zaledwie o 0,5%.

tyki zarządzania i organizacji, drugie natomiast ją minimalizuje lub całkowicie pomija. Pierwsze z nich określane jest często jako stanowisko ukierunkowanie na rozbieżności, drugie zaś jako stanowisko ukierunkowanie na zbieżności. To pierwsze bazuje na założeniach, że kultura oddziałuje na zarządzanie, ponieważ jest ono odmienne w różnych krajach, a o rozbieżnościach decydują między innymi zróżnicowane wartości oraz wynikające z nich zachowania i postawy stanowiące cechę kulturową. Kultura decyduje o przyjęciu lub odrzuceniu określonego systemu wartości i wzorów zachowań; tym samym uznać należy, że czynniki kulturowe kształtują postawy i zachowania ludzi rzutując na ich stosunek do pracy oraz określając jej miejsce i znaczenie w życiu człowieka (Król, 2009, s. 39–40). Główne wartości przedsiębiorstwa przekazywane są w organizacji z pokolenia na pokolenie tworząc w ten sposób jego dziedzictwo kulturowe (Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 14). Drugie podejście zakłada, że możliwy jest jeden skuteczny sposób zarządzania organizacjami niezależnie od tego, gdzie są one usytuowane; jest on realizowany dzięki ujednoliconej strukturze organizacji i technologii, a kulturze w tym pragmatycznym podejściu nie przypisuje się istotnej roli.

Podobny pogląd na temat roli kultury zawiera się w kontinuum debaty z zarządzania, która wyróżnia „podejście wolne od wpływów kultury” oraz „zorientowane na kulturę” (Braun, M. Warner, 2002, s. 13–15; French, 2015, s. 31). W pierwszym ekstremum tego kontinuum, gdzie występuje podejście „wolne od wpływów kultury”, dominuje pogląd, że industrializacja pociąga za sobą jednolitą logikę postępowania przemysłowego, wspólne założenia i powiela analogiczne struktury organizacyjne nawet wbrew kulturowym uwarunkowaniom i ograniczeniom. Zdaniem zwolenników tego podejścia konwergencja struktur i praktyk zarządzania organizacjami pomiędzy kulturami spowodowana jest dwoma czynnikami: szybkim upowszechnianiem się praktyk zarządzania poprzez zestandaryzowane międzynarodowe szkolenia i edukację oraz działalność przedsiębiorstw międzynarodowych, a także „uniwersalnym językiem” technologii, który determinuje struktury organizacyjne i procesy pracy (Parker, 1998, s. 7–12). W drugim ekstremum przytaczanej debaty, w ramach nurtu dywergencji „zorientowanego na kulturę”, różnice pomiędzy organizacjami działającymi w różnych kulturach wyjaśniane są zazwyczaj za pomocą jednej z dwóch perspektyw: perspektywy „kulturalistów” – koncentrującej się na różnicach w systemach wartości lub perspektywy „instytucjonalistów” – uwzględniającej przede wszystkim wpływ otoczenia instytucjonalnego, w którym funkcjonuje dana organizacja (French, 2015, s. 70; Wilkinson, 1996).

W ramach dwóch skrajnie odmiennych stanowisk na temat wpływu kultury na zarządzanie, badacze D. Cray i G. Mallory dokonali przeglądu literatury z końca XX wieku opracowując własną klasyfikację badań kulturowych. Zaproponowali oni kategoryzację opartą na zależności pomiędzy pracą a leżącą u jej podstaw teorią. Wskazali na trzy przeważające podejścia, z których podejście *naiwnych porównań* oraz podejście *zorientowane na kulturę* mieszczą się w obszarze stanowiska dywergencji, natomiast podejście *wolne od wpływów kulturowych* – w obszarze stanowiska konwergencji. Scha-

rakteryzowali oni poszczególne podejścia w następujący sposób (Cray, Mallory, 1998; za Sitko-Lutek, 2004, s. 17):

1. Podejście *naiwnych porównań* traktuje kulturę jako podstawową zmienną wyjaśniającą postrzegane różnice. Częściej jednak bywa ona opisywana niż analizowana. Określenie „naiwne” wynika z niepełnego wyjaśnienia teorii lub braku jej klarowności, nie zaś uznania nurtu za mało wartościowy, ponieważ niektóre z badań prowadzonych w ramach tej kategorii uznać należy za bardzo wartościowe zarówno pod względem metodologicznym, jak i merytorycznym.
2. Podejście *wolne od wpływów kulturowych* umożliwia porównanie różnych typów organizacji w wielu wymiarach strukturalnych. Uważa się bowiem, że podstawowe zadania organizacji przemysłowych są takie same na całym świecie. W analogicznych warunkach struktura organizacji, obejmująca podstawowe wzorce kontroli, komunikacji czy koordynacji działań, jest podobna bez względu na lokalizację danej organizacji. W tym podejściu kluczową kwestię badawczą stanowią podobieństwa strukturalne oraz związki pomiędzy zmiennymi strukturalnymi.
3. Podejście *zorientowane na kulturę* koncentruje się przede wszystkim na odmienności pomiędzy poszczególnymi kulturami. Nurt *zorientowany kulturowo* ma swoje podstawy w licznych teoriach, szczególnie z zakresu psychologii i socjologii. W tym podejściu, podobnie jak w nurcie *naiwnych porównań*, kultura traktowana jest jako kluczowa zmienna objaśniająca.

Syntetyczne zestawienie prezentowanych podejść przedstawione jest w tabeli 1.

Tabela 1. Tradycyjne podejścia do badań międzykulturowych

Nurty/ cechy	<i>Naiwnych porównań</i>	<i>Wolny od wpływów kultury</i>	<i>Zorientowany na kulturę</i>
Kluczowe zagadnienia badawcze	W jaki sposób różnią się funkcje menedżerskie	Podobieństwa kulturalne	Różnice wartości, różnice zachowań
Postrzeganie kultury	Podstawowa zmienna objaśniająca	Wyjaśnienie pozostałych (szczątkowych) różnic	Jedna z kluczowych zmiennych objaśniających
Dynamiki	Różnicowanie	Konwergencja	Różnicowanie, przeniesienie
Podstawy teoretyczne	Żadne	Teoria kontyngencji	Wybrane teorie głównie z socjologii i psychologii
Krytyka	Ateoretyczne, nieskumulowane	Podstawowe teorie tautologiczne, zbyt wiele niewyjaśnionych obrazów	Słabe związki teoretyczne, brak powiązań pomiędzy wartościami i zachowaniami
Przykłady	C. Hampden-Turner, F. Trompenaars, 1993	P. J. Hickson i in., 1979	G. Hofstede 1980, 1991

Źródło: Cray, Mallory, 1998, s. 25.

Poza trzema wymienionymi przez D. Craya i G. Mallory'ego podejściami A. Sitko-Lutek wskazuje na istnienie czwartego nurtu badawczego odnoszącego się do problematyki kultury w zarządzaniu, jakim jest „zarządzanie międzynarodowe”. Odwołując się do literatury z zakresu międzynarodowego zarządzania (Sackmann, 1997, s. 1–37) wskazuje ona trzy kluczowe nurty badawcze, do których zalicza: *studia koncentrujące się na porównaniach międzynarodowych*, *studia dotyczące interakcji międzykulturowych* oraz *studia z perspektywy wielu kultur*.

Studia koncentrujące się na porównaniach międzynarodowych nastawione są na analizę porównań międzynarodowych oraz rozumienie kultury narodowej jako niezależnej zmiennej. W ramach w tego nurtu badane są związki pomiędzy zarządzaniem a rozwojem ekonomicznym oraz postawy kierownicze, a także związki pomiędzy wartościami kulturowymi a postawami i zachowaniami kierowniczymi (Sitko-Lutek, 2004, s. 21). Do kluczowych osiągnięć nurtu porównań międzynarodowych zalicza ona typologię kultury przeprowadzoną przez G. Hofstede'a i H. Triandisa oraz wnioski dotyczące kultury i możliwości dokonywania uogólnień na różnych poziomach kulturowych. Nurt ten stworzył także fundamenty badań międzykulturowych dla innych dyscyplin zarządzania, takich jak strategia czy marketing. Za jego wkład w rozwój nauk o zarządzaniu uznaje ona także wprowadzenie pojęcia „dystansu kulturowego”, wyjaśniającego wpływ różnic kulturowych na funkcjonowanie organizacji.

Studia dotyczące interakcji kulturowych

Przedmiotem badań podejmowanych w tym nurcie były interakcje osób różnych narodowości w organizacji, a w szczególności wpływ kultury narodowej na organizację i jej członków. Do najważniejszych osiągnięć tego nurtu A. Sitko-Lutek zalicza: dostrzeżenie roli organizacji pomimo koncentrowania uwagi na międzynarodowej naturze interakcji, szersze traktowanie kultury narodowej, nie tylko jako jedynej trwałej, ale postrzeganie jej wraz z kulturą organizacyjną, uwzględniając osobowości jednostek wielonarodowej organizacji oraz wskazanie wzajemnych wpływów czynników kulturowych i zmiennych pozakulturowych należących do otoczenia przedsiębiorstwa (Sitko-Lutek, 2004, s. 23–25).

Studia z perspektywy różnych kultur

W ramach tego nurtu przyjmowane jest założenie, że ani organizacja, ani pracownicy nie reprezentują jednego typu kultury, toteż organizacja nie jest tworem monokulturowym, a wielokulturowym. W konsekwencji implikacją teoretyczną jest definiowanie kultury jako kolektywnego, społecznego zjawiska, które jest tworzone wspólnie przez członków grupy, nie zaś dziedziczone. Do osiągnięć nurtu wielokulturowego A. Sitko-Lutek zalicza: wskazanie istnienia subkultur na poziomie suborganizacyjnym, organizacyjnym czy narodowym oraz uświadomienie złożoności zjawiska kultury i propozycje możliwości wykorzystanie tej wiedzy (Sitko-Lutek, 2004, s. 26).

Na potrzeby niniejszej monografii przyjęto stanowisko „kulturalistów” – i ich perspektywę koncentrującą się na różnicach w systemach wartości. Kultura w zarządzaniu to ważna kwestia zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. Kultu-

ra to uniwersalne medium, w którym ludzie działają, a organizacje są zanurzone. Jest podstawą wszystkich procesów, takich jak np. komunikacja; pozostaje też zjawiskiem otwartym i niejednoznacznym. Dlatego właśnie należy ją nieprzerwanie badać.

1.1.2. Kultura w zarządzaniu w świetle badań empirycznych

W literaturze przedmiotu znaleźć można opisy licznych badań, których wyniki potwierdzają obydwa stanowiska na temat różnic pomiędzy postawami menedżerów pochodzących z odmiennych środowisk kulturowych. Są pośród nich zarówno te wskazujące na różnicujący wpływ wzorców i wartości kulturowych, jak i te dowodzące marginalnej roli kultury w zarządzaniu.

Do pierwszej grupy badań zaliczyć można analizy przeprowadzone przez takich badaczy, jak W. Oberg, E.C. McCann oraz G.P. Lauter. Badania menedżerów w Brazylii prowadzone przez W. Oberga potwierdzają tezę o istotnej roli czynnika kultury, ponieważ dowodzą, że menedżerów tych ograniczają w działaniu czynniki kulturowe zawarte w stosowanej amerykańskiej filozofii zarządzania (Oberg, 1963, s. 129–143; za Kelley, Reeser, 1973, s. 68). Z kolei E.C. McCann porównując zasady zarządzania w Ameryce Południowej i USA stwierdza, że amerykańskie podejście do zarządzania opiera się na zasadach zarządzania naukowego, które nie jest stosowane w Ameryce Południowej, jako że przy podejmowaniu decyzji tamtejsi menedżerowie częściej polegają na własnej intuicji (McCann, 1964, s. 149–152; za Kelley, Reeser, 1973, s. 68). Badanie przeprowadzone przez G.P. Lautera na grupie amerykańskich i tureckich menedżerów pozwoliło na stwierdzenie, że proces decentralizacji władzy w Turcji jest poważnie ograniczany przez czynniki natury społeczno-kulturowej i prawnej (Lauter, 1969, s. 367–378; za Kelley, Reeser, 1973, s. 68).

Drugą grupę badań reprezentują prace takich badaczy, jak F.A. Heller, L.W. Porter, A. Inkeles, P.H. Rossi, Ch. E. Ramsey oraz R.J. Smith. F.A. Heller i L.W. Porter badali wpływ kultury na postawy brytyjskich i amerykańskich menedżerów. Wyniki ich badań nie potwierdziły występowania różnic kulturowych pomiędzy badanymi grupami menedżerów (Heller, Lyman, 1966, s. 1–13; za Kelley, Reeser, 1973, s. 68). Z kolei A. Inkeles i P.H. Rossy rozszerzyli zakres analizy dołączając do badania grupy menedżerów z Nowej Zelandii, Rosji i Niemiec. Uzyskali wynik dowodzący w miarę jednorodnego postrzegania przez badane grupy analizowanych kwestii (Inkeles, Rossi, 1956; za Kelley, Reeser, 1973, s. 68). Wynik nie potwierdzający istotnych różnic pomiędzy badanymi grupami uzyskali również Ch. E. Ramsey i R.J. Smith, którzy przeprowadzili badania dotyczące postrzegania przez amerykańskich i japońskich pracowników poszczególnych zawodów ze względu na ich prestiż i znaczenie społeczne (Ramsey, Smith, 1960; za Kelley, Reeser, 1973, s. 68).

Dwoistość stanowisk odnośnie do roli czynnika kulturowego w zarządzaniu i potwierdzających je badań empirycznych może mieć różne źródła (Moore, Mahadevan, 2020). W odniesieniu do kwestii natury technologicznej czy strukturalnej istotnych różnic w organizacjach działających w odmiennym otoczeniu kulturowym często nie da się odnotować z powodu analogicznej infrastruktury firm globalnych. W odniesieniu

do uwarunkowań kulturowych zarządzania różnic może być również mniej ze względu na formowanie się coraz większej grupy menedżerów międzynarodowych mających wiedzę na temat wartości poszczególnych kultur. Jednakże powodów niejasności lub wieloznaczności wyników badań kulturowych w zarządzaniu może być znacznie więcej.

Jednym z nich może być złożoność metodologiczna badań porównawczych w sferze nauk o zarządzaniu, które z natury swej są interdyscyplinarne i zakładają, w zależności od przedmiotu badań, odmienne podejścia badawcze do kwestii kultury w organizacji (Sulkowski, 2020). Innym mogą być trudności komunikacyjne (językowe) w badaniu związane z samą kulturą i jej różnorodnością. Jeszcze inne wynikać mogą z samej zmienności przedmiotu badań, który podobnie jak inne zjawiska podlega internacjonalizacji lub globalizacji.

1.1.3. Refleksje metodologiczne nad badaniami kulturowymi

Badania komparatywne kultur, pomimo tego, że zapoczątkowane zostały stosunkowo niedawno, wypracowały już swoje metody i narzędzia. Biorąc je pod uwagę, J. Kulpińska wskazała sześć typów badań porównawczych kultur (Kulpińska, 2007), jako pierwszy wymieniając badania międzykulturowe, w których prowadzący je przedstawiają wyniki badania poszczególnych krajów, a całość stanowi kolekcję artykułów w analogiczny sposób prezentowanych. Drugi typ badań to takie, przed przystąpieniem do których przyjęto wspólne założenia i utworzono wspólną listę pytań lub problemów badawczych. Trzeci typ to badania jakościowe prowadzone drogą np. wywiadów fokusowych. Czwarty typ stanowią studia przypadków, piąty – badania w oparciu o próby celowo-losowe, np. badania ankietowe na reprezentatywnej próbie. Ostatni typ prowadzonych badań to tzw. surveye na reprezentatywnej próbie w danym kraju – takie jak badania *Eurostatu*. Pośród powodów niepowodzeń wielu spośród tych badań J. Kulpińska wymienia: rozpad zespołu badawczego, brak dostatecznych środków finansowych na ich zakończenie, krytyczną ocenę zebranego materiału oraz spory pomiędzy uczestnikami badania co do interpretacji uzyskanych wyników. Wątpliwości i uwagi krytyczne na temat stosowanych metod, a także organizacja międzynarodowego zespołu badania – to jedne z częstszych powodów braku sukcesu omawianych badań. Kolejnym problemem jest konieczność prowadzenia negocjacji w sprawie przebiegu całego procesu badawczego, który to proces jest tym trudniejszy, im więcej pośród badaczy jest osób z dużym dorobkiem badawczym. Jeszcze innym, choć także bardzo istotnym, jest problem lidera, który jest potrzebny w każdym zespole badawczym, ponieważ to od niego często zależy, jak i czym zakończy się międzynarodowy projekt badawczy. Dodatkowo istotna jest standaryzacja projektu w stosunku do koncepcji i narzędzi badawczych. Standaryzacji powinna podlegać także sytuacja badawcza, ponieważ od tego zależy, czy badania zostaną uznane za wartościowe, czy nie (np. można porównywać stosunek do pracy, ale znaczenie tego konceptu w różnych społecznościach jest niejednoznaczne (Chetro-Szivos, 2008, s. 55–56).

W związku z przedstawionymi wątpliwościami pojawia się pytanie o to, czy warto zajmować się takimi badaniami. Odpowiedź na to pytanie jest twierdząca, ponieważ ba-

dania te są możliwe, a ich wyniki będą niekwestionowane wówczas, gdy badacz kontroluje przebieg procesu badawczego. Na podstawie badań porównawczych łatwiej jest dokonywać generalizacji, można też lepiej postrzegać przedmiot zainteresowania – własny obiekt. Oznacza to, że bez badań porównawczych nie można właściwie dostrzec cech własnej kultury, chociaż stwierdzenie to nie upoważnia do przyjmowania stanowiska apologetycznego w stosunku do dotychczas prowadzonych badań.

1.2. Kultura i jej implikacje dla organizacji

Termin kultura, mający w kręgach antropologów społecznych nieprzychylną opinię z powodu wieloznaczności i braku precyzji (Geertz, 1992; za Mokrzycki, 1992, s. 55–66), także wśród przedstawicieli innych dyscyplin naukowych od lat wywołuje liczne spory i kontrowersje. Nie tylko rozumienie tego pojęcia, którego znaczenie realne wyraźnie odbiegło od znaczenia etymologicznego (Mazur, 2012), ale i przyjmowane podejścia do jego analizy w ciągu stuleci ulegały zmianom. Starożytny łaciński termin *kultura* początkowo był stosowany w odniesieniu do specyficznej dla człowieka czynności uprawy ziemi. Autorstwo nowego zastosowania tego terminu przypisuje się rzymskiemu mówcy, politykowi i mężowi stanu Ciceronowi, który pierwszy użył sformułowania *cultura animi* (uprawa umysłu). Od tego czasu termin kultura zaczęto wiązać z czynnościami ludzkimi mającymi na celu doskonalenie, pielęgnowanie oraz kształcenie. Nowoczesne zastosowanie pojęcia kultura odnotowano po raz pierwszy w 1688 roku, kiedy S. Pufendorf w jednej ze swych prac zamieścił słowa *cultura* i *cultura animi* na oznaczenie wszelkich wprowadzonych przez człowieka wynalazków. Terminem tym objął on między innymi instytucje społeczne, język, moralność, obyczaje oraz ubiór. W późniejszym czasie określenie to było coraz częściej stosowane przez filozofów, a potem także przedstawicieli nauk społecznych. Najczęściej przytaczaną definicję kultury sformułował w XIX wieku E. Tylor, który kulturę określił jako skomplikowany i współzależny zbiór elementów obejmujących wiedzę, wierzenia i wartości, sztukę, prawo, obyczaje i zasady moralne oraz wszelkie inne rodzaje umiejętności i zwyczajów nabyte przez istotę ludzką jako członka określonej społeczności (Tylor, 1874; za Karcz, 2004, s. 37). Definicja ta zapoczątkowała określenia kultury, które umożliwiły włączenie w jej obszar różnorodnych społecznych zdolności i nawyków, pod warunkiem ich wyuczonego i społecznego charakteru. Przyjmując za możliwe dwojakiemu rodzaju analizy kultury noszące nazwę analizy funkcjonalistycznej i fenomenologicznej (Pawluczuk, 1978, s. 34–42), zakłada się, że oba opisy są równie ważne dla zrozumienia istoty kultury i powinny być traktowane jako komplementarne (Sokołow, 1972, s. 165–168; za Pawluczuk, 1978, s. 42).

1.2.1. Teorie kultury i jej definicje

Analiza kultury jako całości dziedzictwa społecznego umożliwiającego trwanie społeczeństwa i postęp, konstytuuje funkcjonalistyczne teorie kultury. W takim przypadku dowiadujemy się, jaką rolę wobec potrzeb grupy społecznej odgrywają poszczególne elementy sztuki, obrzędu, magii, religii, itp. Analiza kultury ze względu na funkcjonowa-

nie osobowości ludzkiej daje fenomenologiczny opis kultury. W tym przypadku odkrywamy rolę, jaką pełnią one wobec potrzeb osobowości ludzkiej. Funkcjonalistyczne ujęcie daje beznamiętny, pozbawiony zdań wartościujących opis dziedzictwa społecznego różnych plemion, narodów i grup etnicznych, wyjaśnia wszelkie dziwności i zawiłości ich kultury jako elementy konieczne dla przetrwania w teraźniejszości lub przeszłości. W odróżnieniu od tego podejścia podejście fenomenologiczne daje opis wartościujący; kulturą jest to, co wzbogaca osobowość ludzką, kultura jest zatem elementem wzniosłości i jako taka musi podlegać wartościowaniu (Pawluczuk, 1978, s. 42).

W zależności od przyjętego podejścia do kultury przy jej analizie można posilkować się antropologicznymi lub selektywnymi definicjami. Klasyczną antropologiczną definicją kultury jest definicja S. Czarnowskiego, który kulturę określa jako „całokształt zobjektywizowanych elementów dorobku społecznego, wspólnych szeregowi grup i z racji swej obiektywności ustalonych i zdolnych rozszerzać się przestrzennie” (Czarnowski, 1956, s. 20). Za najpełniejsze współcześnie antropologiczne ujęcie kultury uważa się funkcjonalizm, opisujący kulturę jako zbiór lub strukturę elementów koniecznych dla przetrwania społeczeństwa na określonym poziomie technologicznym. Ujęcia antropologiczne charakteryzują się relatywizmem oznaczającym uznanie równowartości wszystkich kultur, względności podziału na kultury niższe i wyższe, a także brak różnicowania kultury i cywilizacji. Zastrzeżenia zgłaszane przeciwko antropologicznemu ujmowaniu kultury dotyczą zarówno wartościowania, jak i opisu. Wartościowania – ponieważ antropologiczne podejście do kultury nie zostawia miejsca na rozróżnienie kultur. Zastrzeżenia dotyczące opisu polegają na tym, że istoty kultury nie da się określić wyłącznie poprzez jej funkcje społeczne. Z zastrzeżeń tych rodzą się definicje pojmowane wąsko, selektywnie obejmujące jedynie część dziedzictwa społecznego, tę, która rodzi się i służy spontanicznej, niczym nieskrępowanej działalności ludzkiej, i z niej powstaje. Kultura w węższym rozumieniu odpowiada zespołowi czynności symbolicznych realizacyjnych (Kłoskowska, 1972, s. 25). Czynności realizacyjne przeciwstawione czynnościom praktycznym, instrumentalnym, to czynności będące celem samym w sobie, tzw. czynności autoteliczne.

Antropologiczne definicje kultury ujmują człowieka w momencie, gdy za pomocą stworzonej przez siebie rzeczywistości symbolicznej przystąpił do gromadzenia doświadczeń i przekształcania świata. W wyniku tej działalności rodzą się problemy egzystencjalne skutkujące rozdzwięciem człowieka ze światem. Rozdzwięk ten przezwycięża się poprzez świadome poszukiwanie piękna, dobra, prawdy, poprzez świadomy i wolny akt twórczy. Definicje kultury pojmowanej selektywnie ujmują człowieka w tej drugiej fazie jego działalności. Badacze o funkcjonalnym podejściu do kultury preferują definicje antropologiczne, badacze o podejściu fenomenologicznym – definicje kultury pojmowanej wąsko, selektywnie. Chociaż, jak zauważa W. Pawluczuk, nie jest to bezwzględna reguła.

Przedstawiony przez cytowanego autora dylemat pojmowania kultury nie jest wyłącznie kwestią terminologiczną, kwestią konwencji językowej: nie może być zatem

rozstrzygnięty poprzez umówienie się co do zakresu i treści używanych pojęć. Problem definicji kultury jest, zdaniem W. Pawluczuka, istotnym problemem zarówno opisu, jak i wartościowania rzeczywistości ludzkiej. Chodzi o właściwą odpowiedź na pytanie: gdzie się zaczyna nasze człowieczeństwo? Antropologowie definiujący kulturę szeroko uznają, że ma ona swój początek tam, gdzie się zaczyna kumulowanie zbiorowych doświadczeń i odkryć w formie symbolicznej. Rzecznicy wąsko pojętej definicji są natomiast zdania, iż zaczyna się ona tam, gdzie pojawia się specyficznie ludzki „ból istnienia” i specyficznie ludzkie formy jego przezwyciężenia w postaci dzieł sztuki, filozofii, nauki – specyficznie ludzka potrzeba tworzenia (Pawluczuk, 1978, s. 46–47).

Funkcjonalistyczne i fenomenologiczne teorie kultury i związane z nimi możliwości antropologicznego i selektywnego podejścia do kultury zaowocowały licznymi jej definicjami. Więcej niż pół wieku temu wielość znaczeń pojęcia kultury dowiedli A. Kroeber i C. Kluckhohn analizując ponad 160 jej definicji. Ich twórcy w większości uznawali za kulturę to, co odróżnia ludzi od pozostałych istot żywych, niektórzy traktowali ją jako dającą się przekazywać z pokolenia na pokolenie wiedzę, a jeszcze inni jako duchowy i materialny dorobek poszczególnych społeczeństw. Wszystkie analizowane definicje podkreślały jednak, że kultura to coś, czego się uczymy, co dzielimy z innymi, i co jest przekazywane przez przeszłe generacje następnym pokoleniom (Bjerke, 2004, s. 19). C. Kluckhohn w wydanej w 1963 roku pracy zatytułowanej *Mirror for Man* analizuje istniejące wówczas definicje kultury stwierdzając, że ze względu na podobieństwa treściowe można je pomieścić w dwunastu grupach semantycznych, w których kultura rozumiana jest jako:

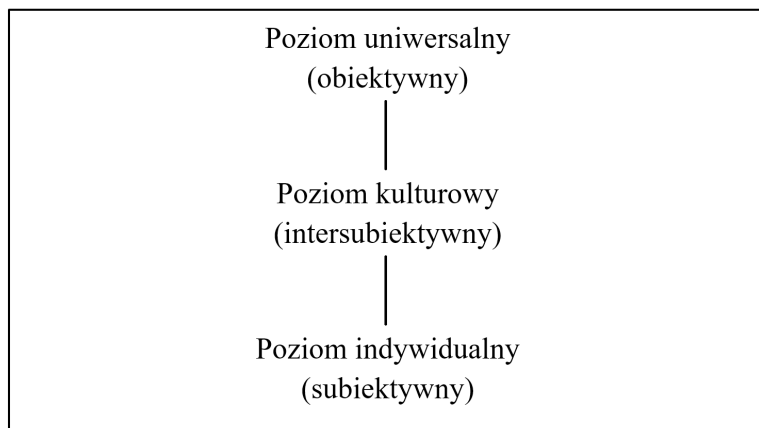
Tabela 2. Zestawienie zgrupowanych semantycznie definicji kultury

1.	Sposób życia danego społeczeństwa (the total way of life of a people)
2.	Spółeczna legitymizacja tego, co jednostka uzyskuje od grupy (the social legacy the individual acquires from his group)
3.	Sposób myślenia, odczuwania i wierzenia („a way of thinking, feeling, and believing”)
4.	Abstrakcja akceptowanych zachowań („an abstraction from behavior”)
5.	Teorie antropologów kulturowych na temat sposobów zachowania danej grupy społecznej (a theory on the part of the anthropologist about the way in which a group of people in fact behave)
6.	Przechowalnia zdobytej wiedzy (a storehouse of pooled learning)
7.	Zbiór zestandaryzowanych podejść do zaistniałych problemów (a set of standardized orientations to recurrent problems)
8.	Wyuczone zachowania (learned behavior)
9.	Mechanizm normatywnych regulacji zachowań (a mechanism for the normative regulation of behavior)
10.	Zbiór technik dostosowujących do siebie człowieka i jego środowisko (a set of techniques for adjusting both to the external environment and to other men)
11.	Wyjaśnienie historii (a precipitate of history)
12.	Mapa behawioralna, matryca zachowań (a behavioral map, sieve, or matrix)

Źródło: Geertz

Powstałe w późniejszym okresie definicje, takie jak „kultura jest to względnie zintegrowana całość obejmująca zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswajanych w toku interakcji oraz zawierająca wytwory takich zachowań (Kłoskowska, 1980, s. 40), są głęboko osadzone w ujęciu socjologicznym. W rozumieniu autorki cytowanej definicji – słowo kultura opisuje społeczność, która jest podmiotem danych zachowań kulturowych. Badaczka ta mówi o tym następująco „(...) zasięg wspólnych wzorów kulturowych (...) może obejmować całe społeczeństwa, państwowe i ponadpaństwowe wspólnoty cywilizacyjne lub (...) zamykać się w granicach małych grup społecznych” (Kłoskowska, 1980, s. 52).

Pośród innych określeń kultury proponowanych przez współczesną naukę zwraca uwagę podejście H. Triandisa, który kładzie nacisk na podobieństwa i sposób myślenia kategoriami ewolucyjnymi: „Kultura jest tworem złożonym z obiektywnych wytworów człowieka (np. narzędzi, dróg itd.) oraz wytworów subiektywnych (np. prawa, ideologii), które w czasie minionym zwiększały prawdopodobieństwo przetrwania – przejawiające się jako zadowolenie wśród osób zajmujących tę samą niszę ekologiczną – i które w konsekwencji stały się wartością wspólną dla wszystkich tych, którzy mogli się wzajemnie komunikować dzięki wspólnocie języka i czasoprzestrzeni życia” (Triandis, 1991, s. 12). Wielu współczesnych twórców klasyfikacji kulturowych opartych o określone zmienne również definiowało pojęcie kultury. W koncepcji G. Hofstede kultura narodowa jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od drugiej. Ludzie zostali bowiem wyposażeni w „programy umysłowe”, które we wczesnym dzieciństwie rozwijane są w gronie rodziny, a następnie wzmacniane w szkole i pracy. Proces programowania umysłowego każdego człowieka jest po części jedyny w swoim rodzaju, po części taki, jak u innych ludzi (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 38–39). Trzy wskazane przez G. Hofstede poziomy zaprogramowania umysłowego przedstawione zostały na rysunku 1.



Rys. 1. Poziomy zaprogramowania umysłowego

Źródło: Bjerke, 2004, s. 18

Wymieniony jako pierwszy *poziom uniwersalny* kultury jest najbardziej rudymen-tarny ze wszystkich poziomów, ponieważ jest wspólny wszystkim ludziom. Obejmuje biologiczne funkcje ludzkiego organizmu, ale także zachowania ekspresyjne, takie jak śmiech czy płacz oraz zachowania asocjacyjne i ekspresyjne istniejące u ssaków wyż-szych. Zaprogramowanie umysłowe na *poziomie kulturowym*, intersubiektywnym, jest niemal w całości wyuczone. Poziom ten jest analogiczny u tych wszystkich, którzy, mimo iż nie są nosicielami tych samych genów, są jednak poddani temu samemu pro-cesowi socjalizacji i identyfikują się z tą samą kulturą.

Indywidualny poziom zaprogramowania jest charakterystyczny dla każdego czło-wieka, co oznacza, że nie ma dwóch identycznie zaprogramowanych osób. Poziom ten obejmuje jednostkową osobowość, ale chociaż do pewnego stopnia indywidualny, su-biektywny, to jednak jest w części uwarunkowany genetycznie.

Zdaniem E. T. Halla – innego przedstawiciela komparatywnych badań kultury – „tym (...), co jest cechą wyłącznie ludzką – tym, co rzeczywiście stanowi o tożsamości człowieka, bez względu na to, gdzie się urodził – jest jego kultura, całościowe ramy ko-munikacyjne – słowa, działania, pozy, gesty, ton i barwa głosu, wyraz twarzy, sposób traktowania czasu, przestrzeni oraz przedmiotów materialnych, sposób, w jaki człowiek pracuje, bawi się, kocha i broni samego siebie. Wszystkie te rzeczy i jeszcze wiele innych tworzą pewne systemy komunikowania się dysponujące znaczeniami zrozumiałymi wyłącznie dla tych, którzy znają historyczny, społeczny i kulturowy kontekst zachowań” (Hall, 1984, s. 82).

W drugiej połowie XX wieku kultury narodowe, głównie z powodu wzmożonych procesów globalizacyjnych i integracyjnych, stały się przedmiotem licznych analiz i ba-dań porównawczych. Kultura narodowa, która przejawia się w ogólnym wzorcu stylów życia w danym społeczeństwie i jest przyswajana w procesie uczenia się zachodzącym w większej części w młodym wieku, i wzmacniana w wyniku presji społecznej, staje się własnością grupy, nie jednostek, i nie można przed nią uciec (Bjerke, 2004, s. 44). „Bez względu na to, jakie podejmuje się starania, nie sposób wyzbyć się swej własnej kultury, ponieważ jest ona zapisana w naszym systemie nerwowym i określa nasz sposób po-strzegania świata. Większa część kultury pozostaje w ukryciu i poza zasięgiem świado-mej kontroli, składając się na zasadniczą tkankę ludzkiej egzystencji. Jeżeli zdarzy się, że małe fragmenty kultury dotrą do naszej świadomości, nawet wówczas trudno je zmie-nić i to nie dlatego, że postrzegane są wówczas indywidualnie, lecz dlatego, że ludzie nie mogą działać ani wchodzić ze sobą w kontakt w jakikolwiek sensowny sposób inaczej niż za pośrednictwem kultury” (Hall, 1976, s. 264).

1.2.2. Klasyfikacje kultur narodowych

Współczesne klasyfikacje kultur narodowych w większości oparte zostały na badaniach postaw wobec pracy, przeprowadzonych w drugiej połowie dwudziestego wieku w różnych krajach świata. Pierwszym ważniejszym studium tego rodzaju było badanie, którego autorami byli M. Haire, E. F. Ghiselli oraz L. W. Porter; stosując ska-le semantycznego zróżnicowania badali oni cele pracy 3 641 menedżerów pochodzą-

cych z 14 krajów (Hall, 1976). Zestawienie udzielonych przez badanych odpowiedzi pozwoliło na utworzenie grupy pięciu klastrow, z których każdy obejmował inne kraje. W grupie pierwszej, nazwanej *anglosaską*, znalazły się Wielka Brytania i USA; w grupie drugiej, określonej jako *północno-europejska*, znalazły się Norwegia, Szwecja, Dania i Niemcy; w grupie trzeciej, *łacińsko-europejskiej*, wystąpiły Hiszpania, Włochy, Francja i Belgia; czwarta grupa – grupa krajów *rozwijających się* – była reprezentowana przez Indie, Argentynę i Chile; ostatnia grupa utworzona została tylko przez jeden kraj – Japonię. Przywołani badacze analizowali przede wszystkim kultury krajów europejskich, a stworzona przez nich klasyfikacja spotkała się z krytyką – określono ją jako nieprawdopodobną kombinację mieszczącą (i mieszającą) w jednej grupie kultury tak odległych od siebie krajów, jak Indie, Argentyna i Chile.

Po upływie dwóch dekad od opublikowania cytowanych badań, powstała następna klasyfikacja utworzona w oparciu o dziewięć odrębnych badań, których autorzy w podobny sposób analizowali postawy wobec pracy, chociaż dobierali różne próby badawcze – badali reprezentantów odmiennych krajów oraz stosowali niejednorodne mierniki postaw. Omawiana klasyfikacja została przygotowana przez S. Ronena i opublikowana w książce *Comparative and Multinational Management* (Ronen, 1987). W wyniku syntetycznego zestawienia różnych badań, autor ów utworzył klasyfikację opartą na 8 klastrach, pozostawiając jednakże poza obrębem klasyfikacji cztery kraje: Brazylię, Japonię, Izrael i Indie. Zaprezentowane klastry nie odbiegały od oczekiwań badawczych i z 42 analizowanych krajów utworzone zostały następujące grupy obejmujące kraje: *anglosaskie*, *nordyckie*, *germańskie*, *łacińsko-europejskie*, *blisko-wschodnie*, *arabskie*, *daleko-wschodnie* oraz *amerykańsko-łacińskie*. Zgodnie z przewidywaniami S. Ronena, objęcie badaniami krajów afrykańskich i należących do bloku komunistycznego powiększyłoby liczbę klastrow. Jak jednak dowiedli R. W. Griffeth i P. W. Hom, metoda klastrow okazała się metodą w dużym stopniu zawodną, ponieważ nie eliminowała niebezpieczeństwa zaklasyfikowania do odmiennych grup tych samych krajów (Griffeth, Hom, 1987).

Współczesne typologie kultur narodowych opierają się na wielu kryteriach i podejściach.² Na podstawie istniejących typologii można zaproponować podział kultur narodowych na:

a) modele o jednej zmiennej,

² A. Sitko-Lutek przedstawia spectrum podejść do klasyfikacji kultur rozpoczynając od przywołania poglądów A.R. Mordena, który dokonał podziału podejść do kultury narodowej w oparciu o model *jednowymiarowy* oparty na jednej zmiennej (klasyfikacje E. T. Halla, R. D. Lewisa, i F. Fukuyamy), *wielowymiarowy* uwzględniający kilka zmiennych (klasyfikacje G. Hofstede, F. Trompenaarsa, R. Lessema, F. Neubauera czy R. R. Gestelanda) oraz *historyczno-społeczny* obejmujący specyfikę danego typu zarządzania (np. eurozarządzania czy koncepcję południowo-wschodniego zarządzania). Inną klasyfikacją omawianą przez A. Sitko-Lutek jest klasyfikacja proponowana przez S. Gately, R. Lessema i Y. Altman, którzy wyróżnili następujące podejścia badawcze: *grupę ekonomicznych i instytucjonalnych teorii*, *modele socjopsychologiczne* oraz *modele antropologiczne*. Grupa ekonomicznych i instytucjonalnych teorii obejmuje następujące obszary badawcze:

- dualizm i rynek – organizacja koncentrująca się na alternatywnych rozwiązaniach w zakresie koordynacji działań społecznych i ekonomicznych (W. G. Ouchi, M. Aoki),

- b) modele macierzy bipolarnych o dwóch zmiennych, oraz
- c) modele wielowymiarowe (Sitko-Lutek, 2004, s. 42).

Modele o jednej zmiennej – model zaufania F. Fukuyamy

Zdaniem F. Fukuyamy, uchodzącego za najbardziej zagorzałego zwolennika istotności zaufania w organizacji, każda społeczność ma charakter kulturowy, ponieważ tworzona jest na bazie nawyków etycznych i wzajemnych moralnych obligacji cechujących każdego z jej członków. Owe obligacje i nawyki tworzą podstawę wzajemnego zaufania definiowanego jako „mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach” (Fukuyama, 1997, s. 38).

Zaufanie, mające status tzw. miękkiego pojęcia trudno poddającego się operacjonalizacji, przez długi czas było przedmiotem refleksji podejmowanej głównie na gruncie filozofii człowieka i etyki. Dopiero w drugiej połowie dwudziestego wieku zainteresowanie zaufaniem, uznanym za ważny czynnik życia społecznego i gospodarczego, zaczęło istotnie rosnąć. Zarówno socjologowie, jak i ekonomiści dostrzegli rolę czynnika zaufania, będącego niezbędnym elementem każdego aktu wymiany, i uznali, że nie powinno być ono pomijane przy analizie takich aktów. Pojawił się termin *kultura zaufania*, oznaczający społeczne poczucie, iż zaufanie jest normą, natomiast brak zaufania – patologią (Strzałecka-Lewicka, 2006, s. 244–245). Wiele badań pozytywnie weryfikuje twierdzenie, że im wyższy jest poziom tej kultury, tym mniej środków trzeba przeznaczać na kontrolę, ochronę, zabezpieczenia warunków realizacji kontraktów. Niski poziom zaufania między kontrahentami stwarza konieczność zawierania umów o skomplikowanych warunkach. Dlatego efektywnie działające systemy gospodarcze i społeczne cechują się wysokim poziomem kultury zaufania³.

Między krajami europejskimi istnieje znaczne zróżnicowanie poziomów kultury zaufania zaprezentowane w tabeli 3.

- organizacja i instytucja, gdzie brana jest pod uwagę możliwość różnic w działalności organizacji – nie jako rezultat odmienności kultur narodowych, lecz wzajemnego oddziaływania struktur instytucjonalnych, w których funkcjonuje (M. Maurice, F. Sellier, J. J. Silvestre, R. Whitley),
- szeroki kontekst ekonomiczny i społeczny, który brany jest pod uwagę przy okazji analizowania działalności organizacji, uwzględniając ukryte sieci występujące wewnątrz i pomiędzy organizacjami (L. Boltanski, L. Theventon, R. Salais, M. Storper).

Modele socjopsychologiczne obejmują badania kultury narodowej na wyższym poziomie – makro (G. Hofstede, F. Trompenaars, S. H. Schwartz). Modele antropologiczne opierają się na badaniach korzeni i pochodzenia kultury oraz związków historii z otaczającym światem (M. Douglas, Y. Altman, E. Todd), podają za: Sitko-Lutek (2004, s. 41–42)

³ Nie wszystkie badania potwierdzają jednak tę tezę. Na przykład wyniki badań prowadzonych przez K. Strong i J. Webera pośród 320 menedżerów najwyższego szczebla z 28 krajów nie potwierdziły postawionych wstępnie hipotez zakładających istnienie określonych powiązań między poziomem samo zainteresowania, wiarą w innych ludzi i zaufaniem do nich a preferencjami do określonych form zarządzania. Autorzy tego badania skłonni są traktować zaufanie bardziej jako proces niż wynik, który można typologizować w oparciu o osiągnięte rezultaty. W ich rozumieniu zaufanie jest pojęciem złożonym mającym charakter względny. Obejmuje ono bowiem osoby obdarzające zaufaniem i osoby nim obdarzane, a to powoduje, że jest ono wyjątkowo trudne do zmierzenia i określenia w sposób ogólny Strzałecka-Lewicka (2006, s. 157–183).

Tabela 3. Zróźnicowanie między wybranymi krajami europejskimi ze względu na poziom zaufania⁴

Kraj	Indeks zaufania
Dania	6,7
Norwegia	6,5
Finlandia	6,4
Szwecja	6,2
Szwajcaria	5,9
Wielka Brytania	5,5
Austria	5,4
Hiszpania	5,1
Luksemburg	5,1
Niemcy	5,1
Belgia	4,9
Estonia	4,8
Czechy	4,5
Słowenia	4,4
Portugalia	4,2
Polska	3,8
Grecja	3,6

Źródło: Strzałecka-Lewicka, 2006, s. 245.

Jako czynnik kapitału społecznego zaufanie jest jednym z fundamentalnych warunków powodzenia każdego działania gospodarczego i jednocześnie ważnym czynnikiem wzrostu gospodarczego (Sirriani, Friedland, 1995; Sztaudynger, 2003, s. 231). Coraz powszechniej uznaje się, że kapitał społeczny poprzez to, że pobudza innowacje, edukację, a także przyczynia się do wzrostu wydajności pracy, jest równie ważny jak kapitał fizyczny i kapitał ludzki (Putnam, 2001, s. 325). Kapitał społeczny, definiowany jako stopień zaufania między ludźmi, został przez P. J. Zaka i S. Knacka bezpośrednio wprowadzony do modelu wzrostu. Zgodnie z wynikami uzyskanymi w rezultacie badania opinii publicznej w 32 krajach opracowali oni model wzrostu dochodu per capita. Ich zdaniem wzrost zaufania o 10 punktów procentowych zwiększyłby roczną stopę wzrostu dochodu na osobę – z 1,9% do 2,4%, co oznacza zwiększenie średniej dynamiki wzrostu gospodarczego w badanych krajach o około jedną czwartą (Zak, Knack, 2001, s. 295–321). Pomimo tego, że kapitał społeczny jest ze swej natury trudny do zmierzenia, udało się na początku lat dziewięćdziesiątych wprowadzić go do ekonometrycznych modeli wzrostu (Fukuyama, 1997, s. 231–245).

⁴ Poziom kultury zaufania jest indeksem utworzonym z odpowiedzi na trzy pytania: 1. „Czy, ogólnie biorąc, uważa P, że w kontaktach z ludźmi ostrożności nigdy nie za wiele, czy też, że większości ludzi można ufać?” 2. „Czy uważa P, że gdyby nadarzyła się okazja większość ludzi starałaby się P. wykorzystać, czy też starałaby się postępować uczciwie?” 3. Czy uważa P, że ludzie przede wszystkim dbają o własny interes, czy też, że przede wszystkim starają się służyć pomocą innym?”. Respondenci posługiwali się skalami od 1 do 10: wartości skonstruowanego na tej podstawie indeksu zaufania są średnią arytmetyczną tych ocen. Więcej o konstrukcji indeksu zaufania w: Strzałecka-Lewicka (2006, s. 244–245).

F. Fukuyama w książce *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu* (1997) analizuje związki pomiędzy zaufaniem, kapitałem społecznym a rozwojem organizacji.⁵ Wyróżnia on dwie kategorie krajów: niskiego i wysokiego zaufania. Pierwsza z wymienionych grup to społeczności, które mają często charakter klanowy, familialny; występują wśród nich ściśle więzi rodzinne, jednak poza grupą poziom wzajemnego zaufania jest relatywnie niski. Przykładem krajów należących do tej grupy kulturowej są: Francja, Hiszpania i Włochy. Charakterystyczny sposób zarządzania w krajach o niskim poziomie zaufania bazuje na regułach i procedurach biurokratycznych w celu izolowania swoich pracowników i odgradzania się. Do drugiej wyróżnionej grupy należą kraje o wysokim wskaźniku zaufania, które cechują się silnie rozwiniętym życiem wspólnotowym, czego przejawem jest uczestnictwo w różnorodnych, nie nastawionych na zysk, społecznych, profesjonalnych lub charytatywnych organizacjach, wykraczającym swym zasięgiem poza rodzinę. Do przedstawicieli takiej kultury autor zalicza między innymi USA oraz Japonię. Jedną z jej cech charakterystycznych jest tworzenie silnych grup i organizacji społecznych pomiędzy dwoma biegunami – rodziną a państwem. Zjawiska tego rodzaju nie występują w krajach o niskim poziomie zaufania, takich jak Chiny i Rosja. Istotną cechą kultury krajów o wysokim poziomie zaufania jest orientacja na relacje społeczne, stanowiąca podstawę powstawania przedsiębiorstw. W odróżnieniu od kultur o niskim stopniu zaufania w kulturach o wysokim poziomie zaufania nie ma konieczności stosowania formalnych regulatorów działań w postaci reguł czy procedur, ponieważ wzajemne zaufanie jest podstawą funkcjonowania w grupie. Decydującym czynnikiem jest więc kapitał społeczny, tworzony przez zaufanie i umiejętność jego generowania. W organizacjach o wysokim poziomie zaufania koszty pracy są niższe, a poziom innowacyjności wyższy (Sitko-Lutek, 2004, s. 43).

Modele macierzy bipolarnych – model S.H. Schwartza

Przykładem typologii kulturowej operującej wieloma zmiennymi jest oparta na badaniach przeprowadzonych przy pomocy kwestionariusza M. Rokeacha (*Rokeach Value Survey*) typologia S. H. Schwartza. Rokeach, w oparciu o szereg studiów i badań empirycznych, ustalił listę 18 wartości ostatecznych (terminal) oraz 18 wartości instrumentalnych (instrumental), które osoba badana ma uporządkować hierarchicznie. Wartości ostateczne określają najważniejsze, ponadsytuacyjne ludzkie cele, natomiast wartości instrumentalne – sposoby postępowania.

S. H. Schwartz prowadził swoje badania wśród 41 grup kulturowych w 38 krajach. Za podstawę treści danej wartości uznał on motywacyjne zainteresowanie, które ona wyraża. Typologia zakłada, że wartości jako trwałe cele, reprezentują trzy sądy odnoszące się do ludzkiej egzystencji – dotyczące jednostki, interakcji społecznych i potrzeb grupowych (Schwartz, 1992; Sitko-Lutek, 2004, s. 51–52). S. H. Schwartz opracował continuum motywacyjne oraz wskazał dwa wymiary wyższego poziomu, które organizują system wartości w zintegrowaną strukturę motywacyjną.

⁵ W świetle wielu współczesnych badań i poglądów zaufanie jest jednym z fundamentalnych warunków powodzenia każdego działania gospodarczego. Jako czynnik kapitału społecznego jest ono ważnym czynnikiem.

Pierwszym z wymiarów wyższego poziomu jest *otwartość na zmiany* versus *konserwatyzm*, drugim zaś *indywidualny wzrost* versus *transcendentyzm*. Tendencja preferowania wartości samokierowania i stymulowania (motywacja wewnętrzna na podstawie autonomii) może być wynikiem otwartości na zmiany, natomiast rezultatem konserwatyizmu pozostaje nastawienie na bezpieczeństwo, konformizm, tradycję (motywacja zewnętrzna w kierunku unikania niepewności, utrzymywania status quo, poszanowania instytucji i zachowania tradycji). Hedonizm, osiągnięcia i władza związane z motywowaniem ludzi do realizowania własnych celów skupiają się wokół indywidualnego wzrostu (rozwoju) – w przeciwieństwie do transcendentyzmu, któremu towarzyszą uniwersalizm i życliwość, zaś motywacja nastawiona jest na powiększanie bogactwa innych, wychodzenie poza immanentne granice samego siebie. Jednym z najciekawszych wniosków płynących z zastosowania metody S. H. Schwartza jest wskazanie na różnice w preferencjach wartości pomiędzy reprezentantami społeczeństw „komunalnych” i „kontraktowych”. Tradycja, konformizm i opiekuńczość mają większe znaczenie w pierwszej kategorii krajów (na przykład Hongkongu), podczas gdy samokierowanie, stymulacja i uniwersalizm odgrywają znacznie większą rolę w społeczeństwach „kontraktowych” (na przykład Wielkiej Brytanii) (Sitko-Lutek, 2004, s. 52–53). Cytowana autorka uznaje model S. H. Schwartza jako bardzo pomocny w badaniu wpływu kultury na pracę i organizację. Dopuszczalne wydaje się utożsamianie dystansu między *otwartością na zmiany* a *konserwatyżmem* z *modernizmem* przeciwstawionym *tradycjonalizmowi*.

Drugi z wymiarów – *indywidualnego wzrostu* i *transcendentyzmu* – w opinii A. Sitko-Lutek może zostać porównany z indywidualizmem i kolektywizmem. Ułatwia to zrozumienie różnic w relacjach między ludźmi, jeżeli założyć, że kultury kolektywne oparte są na bliskich relacjach personalnych, podczas gdy kultury indywidualistyczne są atomistyczne, kontraktowe i transakcyjne.

Z punktu widzenia rozważań na temat kultur na szczególną uwagę zasługują te wyniki prac S.H. Schwartza, które potwierdzają hipotezy, że wartości na poziomie kulturowym zorganizowane są wokół takich samych dwóch wymiarów, jak wartości na poziomie jednostkowym. Wokół dwóch wymiarów dwubiegunowych – *autonomii/ konserwatyizmu* i *indywidualnego wzrostu/ transcendentyzmu* można wskazać siedem wartości, takich jak: hierarchia, konserwatyzm, harmonia, egalitarne zaangażowanie, intelektualna autonomia, uczuciowa autonomia i mistrzostwo. Wzajemne zależności pomiędzy wartościami prezentują się następująco – egalitarne zaangażowanie negatywnie koreluje z hierarchią i mistrzostwem, natomiast konserwatyzm pozytywnie z uczuciową i intelektualną autonomią. W interpretacji A. Sitko-Lutek oznacza to, że wartość emocjonalnego zaangażowania, wspieranie interakcji z innymi ludźmi, nie jest wyłącznie cechą społeczności określanych jako społeczeństwa kolektywistyczne. Toteż w kulturach indywidualistycznych działalność prospołeczna jest wartością nabywaną w wyniku socjalizacji każdego z członków społeczności, zaś w kulturach kolektywistycznych – wrodzoną konsekwencją, co nie wymaga promowania przez system wartości; z kolei harmonia odnoszona do natury jest rozumiana jako przeciwieństwo mistrzostwa i hierarchii.

Zasadniczą wartością modelu S. H. Schwartza jest wskazanie na dwa kulturowe modele społeczeństw wyróżnione ze względu na odmienny stosunek do pracy i życia. Pierwszy z nich, bazujący na autonomicznych wartościach i napięciach pomiędzy skalą mistrzostwa w zakresie rozwoju jednostkowego a egalitarnego zaangażowania dotyczącego transcendentizmu, może zostać określony jako kultura *modernistyczno-kontraktowa*. Drugi archetyp stanowi kultura *tradycyjno-relacyjna* charakteryzująca się tradycyjnymi wartościami, działaniami na rzecz równowagi pomiędzy hierarchią i harmonią. Model S.H. Schwartza stanowi cenne uzupełnienie klasyfikacji dokonanej przez G. Hofstede, należącej do grupy typologii opartych na wielu zmiennych (Sitko-Lutek, 2004, s. 54).

Modele o wielu zmiennych – model G. Hofstede

W ostatnich dwóch dekadach XX wieku rozwój badań kulturowych uległ znacznemu przyspieszeniu, do czego przyczynił się holenderski badacz G. Hofstede, który w 1984 roku opublikował wyniki badań kwestionariuszowych prowadzonych pośród menedżerów IBM reprezentujących 53 państwa⁶. Wyróżnił on cztery wymiary różniące kultury, które określił jako:

- dystans władzy,
- indywidualizm/ kolektywizm,
- męskość/ kobiecość,
- unikanie niepewności (Hofstede, Hofstede, 2007).

Dystans władzy odzwierciedla dominujące w kulturze podejście do nierówności, wyrażające się stosunkiem podwładnych do przełożonych. W kulturach, które traktują nierówność jako cechę naturalną lub wręcz godną szacunku, dystans władzy jest duży. Ludzie wyrastają w przekonaniu, że hierarchiczna organizacja pracy oraz autorytarny sposób sprawowania władzy to normalne środowisko każdego człowieka, godzą się zatem z nierównościami. W kulturach, które traktują nierówność jako zło konieczne, dystans władzy jest znacznie mniejszy. W kulturach o dużym dystansie władzy akcent kładziony jest na władzę przymusową, która za normę przyjmuje to, że przełożeni i podwładni znajdują się na różnych jej krańcach.

Dla społeczności reprezentujących kultury o małym dystansie władzy charakterystyczne jest przekonanie, że legalna władza to taka, która jest prawomocna i której podstawową cechą jest kompetentność. Stosunki w społeczeństwie o małym dystansie władzy opierają się na szacunku dla człowieka i zasadzie równości; nierówność w relacjach

⁶ Z przyczyn obiektywnych, czyli z powodu braku oddziałów IBM w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w latach siedemdziesiątych XX wieku, prowadzonymi przez siebie badaniami Hofstede nie objął tych krajów. Po rozpadzie Związku Radzieckiego i odzyskaniu przez takie państwa, jak Litwa, Łotwa i Estonia niezawisłości pojawiła się możliwość przeprowadzenia badań kulturowych opartych na oryginalnej metodzie G. Hofstede, chociaż obejmujących nieco inną próbę badawczą. Analogiczne badania przeprowadzono również w krajach nie wchodzących bezpośrednio w skład byłego Związku Radzieckiego, chociaż pozostających w sferze jego wpływów – w Polsce i Rumunii – a także w samej Federacji Rosyjskiej. We wszystkich przypadkach badania te (prowadzone przy zastosowaniu oryginalnego kwestionariusza do badań) wykonane zostały bądź to przez naukowców pochodzących z poszczególnych krajów, bądź przy ich współudziale; na przykład w Polsce autorami badań byli W. Nasierowski i B. Miłkuła Nasierowski, Miłkuła (1998), na Litwie A. I. Mockaitis (2002), a w Rosji A. I. Naumov i S. M. Puffer (2000).

przełożony-podwładny bywa źle odbierana. Czynniki określające skłonność ku tej lub innej skrajności omawianej postawy mogą być warunki geograficzne, liczebność średniej klasy społecznej oraz poziom wykształcenia i zaawansowania technicznego danego społeczeństwa (Hofstede, Hofstede, 2007, s.67). Miejsca badanych przez G. Hofstede krajów (lub przy pomocy jego kwestionariusza) i indeksy im przypisane w odniesieniu do omawianej zmiennej przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Dystans władzy

Pozycja	Kraj lub region	Indeks	Pozycja	Kraj lub region	Indeks	Pozycja	Kraj lub region	Indeks
1/ 2	Malezja	104	24/ 26	Francja	68	49	Trynidad	47
1/ 2	Słowacja	104	24/ 26	Hong Kong	68	50	Węgry	46
3/ 4	Gwatemala	95	27	Kolumbia	67	51/ 52	Jamajka	45
3/ 4	Panama	95	28/ 29	Salwador	66	51/ 52	Litwa	45
5	Filipiny	94	28/ 29	Turcja	66	53/ 55	USA	40
6	Rosja	93	30	Belgia	65	53/ 55	Estonia	40
7	Rumunia	90	31/ 33	Wschodnia Afryka	64	53/ 55	Luksemburg	40
8	Surinam	85	31/ 33	Peru	64	56	Kanada	39
9/ 10	Meksyk	81	31/ 33	Tajlandia	64	57	Holandia	38
9/ 10	Wenezuela	81	34/ 35	Chile	63	58	Australia	36
11/ 13	kraje arabskie	80	34/ 35	Portugalia	63	59/ 61	Kostaryka	35
11/ 13	Bangladesz	80	36	Urugwaj	61	59/ 61	Niemcy	35
11/ 13	Chiny	80	37/ 38	Grecja	60	59/ 61	Wielka Brytania	35
14/ 15	Ekwador	78	37/ 38	Korea Południowa	60	62	Szwajcaria	34
14/ 15	Indonezja	78	39/ 40	Iran	58	63	Finlandia	33
16/ 17	Indie	77	39/ 40	Tajwan	58	64/ 65	Norwegia	31
16/ 17	Zachodnia Afryka	77	41/ 42	Hiszpania	57	64/ 65	Szwecja	31
14/ 15	Indonezja	78	39/ 40	Iran	58	63	Finlandia	33
18	Jugosławia	76	41/ 42	Czechy	57	66	Irlandia	28
19	Singapur	74	43	Malta	56	67	Nowa Zelandia	22
20/ 22	Bułgaria	70	44	Pakistan	55	68	Dania	18
20/ 22	Maroko	70	45	Japonia	54	69	Izrael	13
20/ 22	Wietnam	70	46	Włochy	50	70	Austria	11
23	Brazylia	69	47/ 48	Argentyna	49			
24/ 26	Polska	68	47/ 48	Południowa Afryka	49			

Źródło: Hofstede, 2001.

Indywidualizm i kolektywizm to dwie skrajnie odmienne postawy, z których pierwsza cechuje się przedkładaniem dobra jednostki nad dobro grupy, natomiast druga, dobra grupy nad dobro jednostki. Indywidualizm charakterystyczny jest dla kultur, w których indywidualne cele jej członków są równie ważne, a nawet bardziej, niż cele grupowe, a relacje międzyludzkie nie są obciążone obowiązkiem współdziałania. Kolektywizm, przeciwnie do indywidualizmu, cechuje te zespoły ludzkie, w których nad celami indywi-

dualnymi przeważają cele grupowe, a ludzie od początku wykazują zainteresowanie tworzeniem zwartych grup i zespołów. G. Hofstede definiuje indywidualizm jako właściwość tych społeczeństw, w których więzi między jednostkami są luźne i każdy człowiek ma na uwadze głównie siebie i swoją najbliższą rodzinę. Kolektywizm z kolei właściwy jest tym społeczeństwom, w których ludzie od momentu narodzin należą do silnych i spójnych grup, które przez całe życie zapewniają im opiekę i ochronę, za co ich członkowie odważają się niekwestionowaną lojalnością (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 96). Miejsca badanych krajów oraz przypisane im indeksy w odniesieniu do zmiennej *indywidualizm/kolektywizm* przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Indywidualizm/ kolektywizm

Pozycja	Kraj lub region	Indeks	Pozycja	Kraj lub region	Indeks	Pozycja	Kraj lub region	Indeks
1	USA	91	24/ 25	Izrael	55	49	Malezja	26
2	Australia	90	26	Słowacja	52	50	Hong Kong	25
3	Wielka Brytania	89	27	Hiszpania	51	51	Chile	23
4/ 6	Kanada	80	28	Litwa	50	52/ 57	Zachodnia Afryka	20
4/ 6	Węgry	80	29	Indie	48	52/ 57	Singapur	20
4/ 6	Holandia	80	30	Surinam	47	52/ 57	Tajlandia	20
7	Nowa Zelandia	79	31/ 33	Japonia	46	52/ 57	Bangladesz	20
8	Włochy	76	31/ 33	Argentyna	46	52/ 57	Chiny	20
9	Belgia	75	31/ 33	Maroko	46	52/ 57	Wietnam	20
10	Dania	74	34	Iran	41	58	Salwador	20
11/ 12	Szwecja	71	35/ 38	Jamajka	39	59	Korea Południowa	18
11/ 12	Francja	71	35/ 38	Rosja	39	60	Tajwan	17
13	Irlandia	70	35/ 38	Brazylia	38	61/ 62	Peru	16
14	Norwegia	69	35/ 38	kraje arabskie	38	61/ 62	Trynidad	16
15	Szwajcaria	68	39	Turcja	37	63	Kostaryka	15
16	Niemcy	67	40	Urugwaj	36	64/ 65	Pakistan	14
17	Południowa Afryka	65	41	Grecja	35	64/ 65	Indonezja	14
18	Finlandia	63	42	Filipiny	32	66	Kolumbia	13
19/ 21	Polska	60	43/ 45	Meksyk	30	67	Wenezuela	12
19/ 21	Estonia	60	43/ 45	Bułgaria	30	68	Panama	11
19/ 21	Luksemburg	60	43/ 45	Rumunia	30	69	Ekwador	8
22	Malta	59	46/ 48	Wschodnia Afryka	27	70	Gwatemala	6
23	Czechy	58	46/ 48	Jugosławia	27			
24/ 25	Austria	55	46/ 48	Portugalia	27			

Źródło: Hofstede, 2001.

Męskość/ kobiecość to trzeci wymiar kultury i, podobnie jak poprzedni, jest on również dwubiegunowy. G. Hofstede uważa, że zaprogramowanie kulturowe nakazuje opowiadać się albo za bardziej twardym, konkurencyjnym podejściem do świata, albo za bardziej humanitarnym, opiekuńczym i wyrozumiałym. Pisz on, że męskość

to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, to znaczy od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i orientacji na sukces materialny, natomiast od kobiet czułości, skromności, troszczenia się o innych i dbania o jakość życia. Społeczeństwa określone jako kobiece to te, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają i mogą być pełnione zamiennie (Hofstede i in., 2007, s. 109). Miejsca zajęte przez badane kraje i indeksy im przypisane w odniesieniu do kulturowej zmiennej określonej jako *męskość/ kobiecość* przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Męskość/ kobiecość

Pozycja	Kraj lub region	Indeks	Pozycja	Kraj lub region	Indeks	Pozycja	Kraj lub region	Indeks
1	Słowacja	110	24/ 26	Grecja	57	48/ 50	Rumunia	42
2	Japonia	95	24/ 26	Hong Kong	57	48/ 50	Peru	42
3	Węgry	88	27/ 28	Argentyna	56	51	Wschodnia Afryka	41
4	Austria	79	27/ 28	Indie	56	52/ 54	Salwador	40
5	Wenezuela	73	29	Bangladesz	55	52/ 54	Wietnam	40
6/ 7	Włochy	70	30	Belgia	54	52/ 54	Bulgaria	40
6/ 7	Szwajcaria	70	31/ 32	kraje arabskie	53	55	Korea Południowa	39
8	Meksyk	69	31/ 32	Maroko	53	56	Urugwaj	38
9/ 10	Irlandia	68	33	Kanada	52	57/ 58	Gwatemala	37
9/ 10	Jamajka	68	34/ 36	Malezja	50	57/ 58	Surinam	37
11/ 13	Wielka Brytania	66	34/ 36	Luksemburg	50	59	Rosja	30
11/ 13	Niemcy	66	34/ 36	Pakistan	50	60	Tajlandia	34
11/ 13	Chiny	66	37	Brazylia	49	61	Portugalia	31
14	Litwa	65	38	Singapur	48	62	Estonia	30
15/ 17	Filipiny	64	39/ 40	Izrael	47	63	Chile	28
15/ 17	Kolumbia	64	39/ 40	Malta	47	64	Finlandia	26
15/ 17	Polska	64	41/ 42	Indonezja	46	65/ 66	Jugosławia	21
18/ 19	Południowa Afryka	63	41/ 42	Zachodnia Afryka	46	65/ 66	Kostaryka	21
18/ 19	Ekwador	63	43/ 44	Turcja	45	67	Dania	16
20	USA	62	43/ 44	Tajwan	45	68	Holandia	14
21	Australia	61	45	Panama	44	69	Norwegia	8
22/ 23	Trinidad	58	46/ 47	Iran	43	70	Szwecja	5
22/ 23	Nowa Zelandia	58	46/ 47	Francja	43			
24/ 26	Czechy	57	48/ 50	Hiszpania	42			

Źródło: Hofstede, 2001.

Unikanie niepewności to ostatni z wymiarów kultury wskazanych przez G. Hofstede w jego pierwszych publikacjach prezentujących wyniki badań komparatywnych. Wymiar ten ukazuje stopień, w jakim społeczeństwa są gotowe tolerować stan niepewności albo, mówiąc inaczej, preferują sytuacje strukturalne zakładające istnienie twardych i jasnych reguł zachowania, które mogą być sformalizowane lub oparte na tradycjach w przeciwieństwie do sytuacji niestukturalnych. Poczucie niepewności nie stanowi wyłącznie indywidualnej cechy człowieka jako jednostki; jest ono podzielane przez

wszystkich członków danej społeczności, co pozwala podzielić kultury według stopnia nietolerowania (lub unikania) stanu niepewności. Przedstawiciele kultur o wysokim stopniu unikania niepewności oczekują jasno określonych reguł postępowania i szczegółowych instrukcji działania, wykazują dużą potrzebę formalnych rozporządzeń, przepisów i ustalonych norm zachowań. Takie kultury wydają się mniej skłonne do akceptowania najmniejszych nawet zmian i w większości przypadków nie są zdolne do podejmowania ryzyka. Wśród kultur o niskim poziomie unikania niepewności dosyć dobrze tolerowana jest dwuznaczność i niepewność. W sytuacjach kryzysowych ich reprezentanci twórczo improwizują, wykazują inicjatywę i przejawiają pomysłowość; dosyć dobrze tolerują w swoim środowisku różnice w poglądach i charakteryzują się znacznie większą skłonnością do podejmowania ryzykownych działań niż przedstawiciele kultur o dużym stopniu unikania niepewności (Hofstede i in., 2007, 177 i następne). Uszeregowanie badanych krajów oraz ich indeksy w stosunku do zmiennej *unikanie niepewności* przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Unikanie niepewności

Pozycja	Kraj lub region	Indeks	Pozycja	Kraj lub region	Indeks	Pozycja	Kraj lub region	Indeks
1	Grecja	112	24/ 25	Węgry	82	49	Holandia	53
2	Portugalia	104	26	Izrael	81	50	Wschodnia Afryka	52
3	Gwatemala	101	27	Kolumbia	80	51/ 52	Australia	51
4	Urugwaj	100	28/ 29	Wenezuela	76	51/ 52	Słowacja	51
5	Malta	96	28/ 29	Brazylia	76	53	Norwegia	50
6	Rosja	95	30	Włochy	75	54/ 55	Południowa Afryka	49
7/ 8	Belgia	94	31	Czechy	74	54/ 55	Nowa Zelandia	49
7/ 8	Salwador	94	32/ 34	Pakistan	70	56/ 57	Indonezja	48
9	Polska	93	32/ 34	Austria	70	56/ 57	Kanada	48
10/ 11	Japonia	92	32/ 34	Luksemburg	70	58	USA	46
10/ 11	Surinam	92	35	Tajwan	69	59	Filipiny	44
12	Rumunia	90	36/ 37	kraje arabskie	68	60	Indie	40
13	Jugosławia	88	36/ 37	Maroko	68	61	Malezja	36
14	Peru	87	38/ 39	Ekwador	67	62/ 63	Wielka Brytania	35
15/ 20	Francja	86	38/ 39	Litwa	67	62/ 63	Irlandia	35
15/ 20	Chile	86	40	Niemcy	65	64/ 65	Wietnam	30
15/ 20	Hiszpania	86	41	Tajlandia	64	64/ 65	Chiny	30
15/ 20	Kostaryka	86	42/ 43	Estonia	60	66/ 67	Hong Kong	29
15/ 20	Panama	86	42/ 43	Bangladesz	60	66/ 67	Szwecja	29
15/ 20	Argentyna	86	44/ 45	Iran	59	68	Dania	23
21/ 23	Turcja	85	44/ 45	Finlandia	59	69	Jamajka	13
21/ 23	Bułgaria	85	46	Szwajcaria	58	70	Singapur	8
21/ 23	Korea Południowa	85	47	Trynidad	55			
24/ 25	Meksyk	82	48	Zachodnia Afryka	54			

Źródło: Hofstede, 2001.

Funkcjonowanie organizacji wynika z miejsca zajmowanego przez nią w określonej rzeczywistości kulturowej. Badania wpływu kultury na organizacje stały się szczególnie ważne w sytuacji globalizacji działalności gospodarczej, co zaowocowało rozwojem zarządzania międzykulturowego. Wbrew założeniom i groźbom unifikacji kulturowej świata, kultura pozostaje ważnym czynnikiem wpływającym na sposób funkcjonowania firm. Okazuje się ona wywierać istotny wpływ na osiągnięte przez przedsiębiorstwa wyniki ekonomiczne (Denison, 1984, 1997; Shahzad, Luqman, Khan, Shabbi, 2012). Jednakże rola kultury w zarządzaniu bywa niekiedy minimalizowana lub nawet całkowicie pomijana. Coraz częściej przeważa jednak szkoła tzw. kulturystów podkreślających znaczenie kultury w zarządzaniu. Rozważanie znaczenia kultury w obrębie tej szkoły odnosi się przede wszystkim do zjawiska kultury organizacyjnej.

1.2.3. Kultura organizacyjna a zarządzanie

Problematyka kultury organizacyjnej jest niezwykle istotna w kontekście zarządzania organizacją międzynarodową. Kultura organizacyjna przedstawia się jako wyraz specyfiki firmy zakotwiczonej w kulturze określonej społeczności. Wraz z wkraczaniem przedsiębiorców na inne niż rodzime rynki pracy, pojawia się potrzeba upowszechniania tej tematyki, co pociąga za sobą konieczność generowania praktycznych wskazówek, co do możliwości kształtowania kultury organizacyjnej w zróżnicowanych kulturowo otoczeniach. Tego typu zjawiska stanowią wyzwanie dla zarządzania. W jaki sposób skoordynować pracę ludzi różnych narodowości, religii, obyczajów? Jak synchronizować działanie zakładów znajdujących się w różnych krajach i sprawić, by stanowiły integralną całość? Jak zarządzać zagranicznymi oddziałami przedsiębiorstwa? Z racji dużej wagi i znacznej liczby pytań, tematyka zarządzania międzykulturowego cieszy coraz większym zainteresowaniem.

Historia prądów kulturowych w zarządzaniu

Zainteresowanie kulturą organizacyjną pojawiło się w nauce o zarządzaniu wraz z rozwojem kierunku Human Relations, podkreślającego znaczenie współdziałania ludzi dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Termin *kultura organizacyjna* zaistniał w literaturze anglojęzycznej w latach 70. XX wieku jako termin będący synonimem klimatu organizacyjnego (S. Stańczyk, 2008). E. Jacques użył tego określenia, odnosząc się do analizy atmosfery w miejscu pracy. W latach 70. nastąpił rozwój badań międzykulturowych. Kultura organizacyjna pojawiła się również jako koncepcja w nauce o organizacji i zarządzaniu. W 1980 roku została wydana książka G. Hofstede prezentująca wyniki szeroko zakrojonych badań porównawczych kultur. Zaproponowane przez Hofstede koncepcje wymiarów kulturowych znalazły bardzo szerokie zastosowanie w zarządzaniu (Hofstede, 2001).

Kultura organizacyjna zyskuje popularność jako *kultura korporacyjna*. M. Czerska, S. Stańczyk, Ł. Sukowski oraz B. Mazur wymieniają kilka przyczyn zainteresowania się tym zagadnieniem:

- Sukces organizacji japońskich i znalezienie jego źródeł w systemie norm i wartości pracowników oraz w ścisłym powiązaniu kultury z efektywnością korporacji. Doprecyzowując wcześniejszą myśl, ważnym doświadczeniem dla amerykańskiego biznesu był szok spowodowany konkurencyjnością produktów japońskich na amerykańskim rynku. Japończycy, mimo iż mieli radykalnie odmienne modele zarządzania, opierające się na kolektywizmie, a nie jak w przypadku Amerykanów – na indywidualizmie, osiągnęli spektakularny sukces. Upadł zatem mit amerykańskiego *one best way*, a w jego miejsce pojawiała się świadomość, że organizacja jest uwarunkowana kulturowo. Na przełomie lat 70. i 80. dostrzeżono, że kultura organizacji musi być ważnym czynnikiem efektywności zarządzania.
- Powrót do metod jakościowych w badaniach nad organizacjami i zarządzaniem.

Wzrosła bowiem popularność badań kulturowych w naukach społecznych i humanistycznych, związanych z nowymi, często odmiennymi perspektywami rozumienia kultury. Jako przykład można podać postmodernizm i socjobiologię. Nastąpiło powolne wyczerpanie się możliwości perspektywy systemowej. Początkowo jednak wielu specjalistom od zarządzania wydawało się, że kultura będzie remedium na liczne problemy teorii i praktyki zarządzania. Pojawiły się prace E. Scheina, G. Hofstede, T. Deal i A. Kennedy'ego, P. Bate'a, A. Pettigrewa, T. Petersa i P. Watermana. Dominujące stanowisko funkcjonalistyczne wobec kultury zakładało, że można ją radykalnie zmienić za pomocą technik organizacyjnych. Jednak z czasem okazało się, że kultura jest zbyt „amorficzna i mało poznana, aby stanowić podstawę tworzenia neopozytywistycznie rozumianej teorii zarządzania” (Sulkowski, 2012, s. 23). Teza ta dała początek perspektywie interpretatywno-symbolicznej, którą cechowało postrzeganie organizacji przez pryzmat interpretatywnie rozumianej kultury. Podejście to czerpało z innych dziedzin nauki, np. socjologii czy antropologii kulturowej. Aby uchwycić sens organizacji, skupiono się na nieuogólnionych studiach przypadku. Głównymi przedstawicielami tego nurtu byli: L. Smircich, J. Van Maanen, G. Morgan, M. J. Hatch.

Następnym prądem kulturowym, który stanowił pokłosie inspiracji naukami humanistycznymi był postmodernizm. Wraz z nim w zarządzaniu zyskały na popularności takie idee, jak dekonstrukcja, symulakra, czy metanarracje. Inspiracjami były prace filozofów, między innymi J. Derridy, M. Foucaulta, R. Rorty'ego i J.F. Lyotarda. Postmodernizm doczekał się jednak krytyki środowiska naukowego za względu na relatywizm epistemologiczny, irracjonalizm i mglistość koncepcji. Przyczyniło się to do powrotu do podejść realistycznych. Najmłodszym nurtem, który stanowił reakcję na poprzednio sformułowane tendencje jest perspektywa krytyczna. Jego korzeni można doszukiwać się już w pracach K. Marksa odnoszących się do wyzysku robotników w kapitalistycznych fabrykach. Przedstawiciele tego nurtu czerpią z neomarksizmu, dorobku Szkoły Frankfurckiej i radykalnego feminizmu. Kultura, w rozumieniu nurtu radykalnego,

jest narzędziem sprawowania władzy. Autorem, który podjął się dokonania krytycznej analizy organizacji jest H. Willmott (1993). Opisał on kulturę organizacyjną jako rodzaj psychomanipulacji, socjotechniki mającej na celu eksploatację pracowników. Tę myśl kontynuowali M. Alvesson, J. Brewis, i J. Gavin. Generalizując i pomijając wszelkie różnice przedstawionych koncepcji, badacze ci zwrócili większą uwagę na tak zwane „miękkie” obszary organizacji. Umożliwiło to dostrzeżenie wielu trudnych do zmierzenia zjawisk, umożliwiając ich szczegółowe opisanie, wyjaśnienie i zrozumienie.

Kolejne przyczyny badania zagadnienia kultury organizacyjnej to:

- poszukiwanie przez teoretyków i praktyków „recept na sukces” i dostrzeżenie w kulturze organizacji cech wyróżniających „doskonałe” przedsiębiorstwa;
- przyczyny społeczne, a mianowicie koncentracja na czynnikach indywidualnych, unikatowych i ekspresywnych, nawet kosztem funkcjonalności;
- konieczność analizy barier kulturowych, związanych z globalizacją, pociągającą za sobą umiędzynarodowienie przedsiębiorstw o odmiennych kulturach oraz konieczność budowania przewagi konkurencyjnej na aktywach niematerialnych (Czerska, 2003, s. 10–11; Mazur, 2012, s. 22–23; S. Stańczyk, 2008, s. 12; Sułkowski, 2012, s. 20–26).

Analizując rozwój koncepcji kulturowych w naukach o zarządzaniu nasuwa się kilka wniosków. Po pierwsze, można zauważyć wzrost złożoności teorii i metodyki badań. Po drugie, współcześnie nie ma jednego stanowiska, co do sposobu rozumienia i badania kultury. Stanowiskiem zasadnym będzie więc przyjęcie założeń pluralizmu epistemologicznego i metodologicznego.

W kształtowaniu odpowiedniej kultury w przedsiębiorstwie, zintegrowanej z procesem zarządzania, zauważa się dużą szansę na odniesienie sukcesu ekonomicznego. Dostrzeżenie paradoksalnej zależności psychologiczno-socjologicznego aspektu funkcjonowania organizacji z jej wynikami ekonomicznymi potęguje chęć budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o kulturę organizacyjną (Allen, 1990, s. 334). Analizowanie i aktywne jej kształtowanie może dać szereg istotnych korzyści, takich jak: lepsze zrozumienie natury stosunków pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, zależnych od interpretacji otoczenia przez pracowników, zwrócenie uwagi na symboliczne znaczenie nawet najbardziej racjonalnych aspektów życia organizacyjnego, co ułatwia lepsze jego poznanie (Allen, 1990, s. 334).

G. Hofstede wielokrotnie podkreślał w swoich pracach, że sposób, w jaki ludzie postrzegają problemy występujące w organizacji oraz dobierają metody ich rozwiązywania, jest uwarunkowany kulturowo. Pogląd ten podziela wielu współczesnych naukowców zajmujących się zarządzaniem. Należy o tym pamiętać w szczególności, analizując praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w różnych krajach, w których są one determinowane przez kulturę organizacyjną przedsiębiorstw, czyli kulturę osadzoną w dziedzictwie kulturowym danego kraju czy regionu. Rzutują one bowiem na specyficzne podejście do rozwiązywania różnych kwestii personalnych.

2. Zarządzanie z kulturą organizacyjną

2.1. Kultura organizacyjna w perspektywie społecznej

Kultura organizacyjna jest zjawiskiem złożonym. Toteż jej analizowanie nie jest proste. Trudności w jej badaniu wynikają z wielu powodów, pośród których dwa wydają się niezwykle istotne. Pierwszym z nich jest fakt, że kultura organizacyjna nie jest odizolowana od innych elementów organizacji (Mazur, 2021). Wielokierunkowe relacje z pozostałymi organizacyjnymi podsystemami (strategią, strukturą, zasobami ludzkimi itp.) jak również z otoczeniem zewnętrznym, w którym organizacja działa, sprawiają, że nie poddaje się łatwo analizie. Wiele elementów i zależności pomiędzy nimi jest niewidocznych, często nawet nieuświadomionych, a tym samym trudno obserwowalnych i mierzalnych. Drugi powód trudności stanowi fakt istnienia wielu paradygmatów kultury organizacyjnej, do których zaliczają się: paradygmat funkcjonalistyczny, interpretatywny, radykalny strukturalizm i radykalny humanizm. Konsekwencją wieloparadygmatowości jest różnorodność sposobów definiowania i interpretowania samego pojęcia kultury organizacyjnej, a także mnogość możliwości jego operacjonalizacji. Pluralizm definicyjny skutkuje bogactwem modeli, typów kultur organizacyjnych oraz jej wymiarów. W rezultacie analiza efektów badań, a zwłaszcza dokonywanie porównań wyników uzyskanych przez różnych autorów, znacznie się komplikuje. Dodatkowe utrudnienie stanowi wielość perspektyw, z jakich można analizować kulturę organizacyjną. Kultura organizacyjna może być analizowana jako zmienna niezależna (zewnętrzna), zmienna zależna (wewnętrzna) oraz metafora rdzenna. Obserwowane trudności nie powinny jednak zniechęcać badaczy do zajmowania się kulturą organizacyjną, ponieważ dzięki swej złożoności daje ona możliwości poszukiwania wielokryterialnych rozwiązań badawczych. Może być badana przy zastosowaniu różnorodnych metod, w różnych perspektywach badawczych, różnie konceptualizowana i operacjonalizowana.

W niniejszym rozdziale przedstawiona zostanie propozycja operacjonalizacji kultury organizacyjnej jako zmiennej zależnej w paradygmacie funkcjonalno-interpretatywnym.

2.1.1. Podstawowe założenia kultury organizacyjnej

Najbardziej znany model kultury organizacyjnej został stworzony przez E. Scheina. Wyróżnia on trzy poziomy kultury organizacyjnej – poziom artefaktów, norm i wartości oraz podstawowych założeń kulturowych. Poszczególne poziomy kultury organizacyjnej wymagają specyficznych metod badawczych. Podstawowe założenia kulturowe powstają najczęściej w sposób nieświadomy i nieplanowany. Bywają one określane jako podstawowy alfabet naszego poznania, aksjomaty lub fundamenty, na których opiera się nasze postrzeganie świata (Mazur, 2012, s. 13). Ściśle powiązane z założeniami kulturowymi w rozumieniu E. Scheina są wymiary kultur narodowych (Karczewski, 2008, s. 81). Model Scheina może zatem zostać odniesiony zarówno do kultury organizacyjnej, jak i narodowej. Jednakże nie całkowicie, bo jak zauważa A. Laurent, kultura or-

ganizacyjna może modyfikować dwa pierwsze poziomy, ale nie ma wpływu na trzeci, który całkowicie odzwierciedla kulturę narodową (Laurent, 1983, s. 86).

Spośród wielu klasyfikacji kultur narodowych największą popularnością, mierzoną liczbą prowadzonych badań w oparciu o przyjętą metodykę oraz odwołań lub cytowań w literaturze, cieszy się klasyfikacja wymiarów kulturowych G. Hofstede. W odniesieniu do wymiaru indywidualizm/ kolektywizm kultury narodowe różnią się stopniem, w jakim utrwalają wzajemne relacje i zależności między ludźmi. W nacechowanej kolektywizmem organizacji wartość solidarności grupowej przejawia się orientacją na realizację celów grupowych, nawet wbrew interesom jednostek, zaś preferowanymi postawami są konformizm i współpraca. Organizacja postrzegana jest jako grupa społeczna i zespół, zaś sukces zapewnia organizacji współpraca i jednomysłność (Sułkowski, 2001, s. 22). Występujący na przeciwnym biegunie indywidualizm oznacza sytuację, w której wolność jednostki urasta do rangi wartości nadrzędnej, stojącej wyżej od dobra (interesu) grupy społecznej. Organizacja postrzegana jest jako zbiór jednostek posiadających różne interesy (Mikułowski-Pomorski, 2003, s. 113).

Przekonania leżące u podstaw założeń kulturowych mających wpływ na kształtowanie postaw kolektywistycznych i indywidualistycznych w organizacji przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Założenia kulturowe w wymiarze indywidualizm/ kolektywizm

Indywidualizm	Kolektywizm
człowiek jest niezależną jednostką	człowiek jest częścią większej grupy: rodziny, klanu, narodu
tożsamość jednostki związana jest z jej niepowtarzalną osobowością	tożsamość zyskuje się dzięki przynależności do grupy
jednostka jest emocjonalnie niezależna od organizacji i instytucji	jednostka jest emocjonalnie uzależniona od organizacji i instytucji
człowiek przystępuje do organizacji, ponieważ widzi w tym interes	człowiek angażuje się uczuciowo i moralnie w działalność organizacji
ważne są osiągnięcia i inicjatywa: ideałem jest przywództwo	ważna jest przynależność do organizacji
każdy ma prawo do życia prywatnego i nikt nie powinien w nie ingerować	życie prywatne jest podporządkowane dobru społecznemu
nie ma obowiązku być lojalnym wobec przyjaciela, który zdradził, czy nawet tylko nie spełnia naszych oczekiwań	przyjaźnie są bardzo trwałe i ważne
zaufanie do decyzji indywidualnych	zaufanie do decyzji grupowych
każdy jest kowalem swego losu	jesteśmy odpowiedzialni za naszych bliźnich
normy i wartości dotyczą wszystkich w tym samym stopniu	normy i wartości dotyczą tylko uczestników własnej grupy

Źródło: Kostera, 1998, s. 596–597.

W odniesieniu do wymiaru *dystans władzy* poszczególne kultury różnią się stopniem, w jakim mniej wpływowi członkowie społeczeństwa akceptują fakt, że władza nie jest równo dystrybuowana. Społeczeństwa o małym dystansie władzy postrzegają ludzi jako równych z natury i sprzeciwiają się wszelkim dysproporcjom w dostępie do władzy. Społeczeństwa o dużym dystansie władzy uważają hierarchię za naturalną i aprobuja brak równości między ludźmi. Dystans władzy wpływa na sposób organizowania pracy, na strukturę organizacyjną, kontrolę, a także na stosowaną politykę płacową.

Podstawowe przekonania, które kształtują stosunek do władzy w poszczególnych kulturach, przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Założenia kulturowe w wymiarze dystansu władzy

Mały dystans władzy	Duży dystans władzy
nierówność społeczna jest naganna i powinna być minimalizowana	nierówność jest naturalna i zapewnia w społeczeństwie ład i porządek
wszyscy ludzie są od siebie wzajemnie zależni	niektórzy ludzie powinni być niezależni, pozostali – zależni od innych
hierarchia – to nierówność ról	hierarchia – to nierówność ludzi
zwierzchnik powinien utrzymywać stały kontakt z pracownikami	zwierzchnik jest nieprzystępny
władza powinna być legalna i poddawana stałej kontroli, aby była sprawowana w sposób etyczny	władza jest pierwotna wobec moralności, jej legalność jest mniej istotna
wszyscy ludzie powinni mieć równe prawa	osoby mające władzę mają prawo do specjalnych przywilejów
nie powinno się okazywać własnej władzy	osoby mające władzę powinny to okazywać
system ponosi winę za błędy	winę za błędy ponoszą ci podwładni, którzy źle wykonują polecenia
sposobem zmiany systemu społecznego jest redystrybucja władzy	sposobem zmiany systemu społecznego jest wymiana osób mających władzę nad innymi
zwierzchnik nie czuje się zagrożony ze strony podwładnych	podwładni są stałym zagrożeniem dla zwierzchnika – dążą do przejęcia władzy i nie można im ufać
przełożeni i podwładni pracują razem i są sobie potrzebni	istnieje ukryty konflikt między tymi, którzy mają władzę, a tymi, którzy są jej pozbawieni
ludzie pozbawieni władzy mogą współpracować i czuć wzajemną solidarność	ludzie pozbawieni władzy nie mogą współpracować, gdyż nie szanują się nawzajem

Źródło: Koster, 1998, s. 597.

Wymiar *unikanie niepewności* łączy się z dążeniem do prawdy i przekonaniem, że jest ona możliwa do poznania. Praktycznie określa je stopień, w jakim ludzie czują się zagrożeni przez nieokreślone sytuacje, brak zasad oraz instytucji, które miałyby przed niepewnością bronić. Unikanie niepewności przejawia się w dążeniu do zapewnienia stabilności zatrudnienia, nacisku na formalizację życia społecznego, wierze w pewniki oraz zapotrzebowaniu na absolutne prawdy i niekwestionowane autorytety; łączy się też ze sposobem podejmowania decyzji, motywowaniem pracowników, strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz planowaniem.

Wysoka tolerancja niepewności wiąże się z gotowością do działania w sytuacji deficytu informacji. W organizacji oznacza to skłonność do podejmowania ryzyka oraz orientację na zmianę. Organizacje odznaczające się wysoką tolerancją niepewności nie dążą do utrzymania status quo, lecz stale gotowe są do zmian. Zazwyczaj szybko i łatwo przystosowują się one do zmian w otoczeniu, są elastyczne (Sułkowski, 2001, s. 22).

Niska tolerancja niepewności łączy się z dążeniem do redukcji niepewności, działania w warunkach możliwie małego ryzyka. Wiąże się ona z orientacją na utrzymanie status quo oraz podkreśleniem stabilizacyjnej roli organizacji. Tworzone warianty działań i ich scenariusze mają charakter deterministyczny. Zakładane jest unikanie ryzyka, maksymalne ograniczanie deficytu informacji i planowanie jednowariantowe: zmiany traktowane są przez członków organizacji przede wszystkim jako zagrożenie.

Większy lub mniejszy stopień unikania przez poszczególne społeczeństwa niepewności w funkcjonowaniu organizacji kształtuje się w oparciu o przyjęte założenia przedstawione w tabeli 10.

Tabela 10. Założenia kulturowe w wymiarze unikanie niepewności

Mały stopień unikania niepewności	Duży stopień unikania niepewności
każdy dzień trzeba przyjmować z radością i otwartością	przyszłość jest zagrożeniem: niespodzianki trzeba starać się przewidzieć i przygotować na nie
ludzie nie mają powodu odczuwać stresów	ludzie odczuwają lęk
czas nic nie kosztuje	czas to pieniądz
ciężka praca, sama dla siebie, nie jest cnotą	praca jest najwyższą wartością
agresja zasługuje na potępienie	agresywne zachowanie jest akceptowane
konflikty mogą być wykorzystane w sposób konstruktywny; należy przestrzegać zasad <i>fair play</i>	konflikty wyzwalają zawsze agresję i należy ich unikać
różnica zdań jest akceptowana, należy okazywać tolerancję i szacunek wobec tego co odmienne	ludzie i pomysły odbiegające od „normy” są niebezpieczne: nietolerancja chroni przed nimi
małe nasilenie nacjonalizmu	silny nacjonalizm
większa skłonność do ryzyka	duża troska o bezpieczeństwo

c.d. Tabela 10. Założenia kulturowe w wymiarze unikanie niepewności

Mały stopień unikania niepewności	Duży stopień unikania niepewności
duży szacunek społeczny dla ludzi młodych	ludzie młodzi nie zasługują na szacunek
akceptowanie relatywizmu i empiryzmu	poszukiwanie prawd i wartości absolutnych
przepisy blokują inicjatywę	bez przepisów zapanowałby chaos
jeśli przepisy nie są przestrzegane – należy je zmienić	jeśli przepisy nie są przestrzegane, należy ukarać winnych ich nieprzestrzegania
rząd jest po to, by służył obywatelom	obywatele powinni podporządkować się rządowi
duże zaufanie do zdrowego rozsądku	ufa się tylko ekspertom

Źródło: Kostera, 1998, s. 598.

W odniesieniu do wymiaru męskość/ kobiecość kultury zwane męskimi determinują takie wartości, jak: sukces, ambicja, asertywność, pewność siebie i rywalizacja. Kobiecość z kolei określana jest za pomocą takich pojęć, jak: troska o innych i opiekuńczość, zapewnienie sobie nawzajem poczucia bezpieczeństwa i wsparcia emocjonalnego. W społeczeństwach kulturowo męskich występuje wyraźny podział na role męskie i kobiece, akceptowane jest otwarte okazywanie ambicji, niekwestionowana pozostaje także dominacja mężczyzn. Natomiast w społeczeństwach kulturowo kobiecych dopuszcza się swobodne przyjmowanie ról kobiecych i męskich oraz podkreśla się wzajemną zależność obydwu płci. Oznacza to mniej sztywny podział ról społecznych nie tylko ze względu na płeć, ale także na rasę, narodowość i wiek (M. Ross, 2001, s. 28). Wynikające z podstawowych założeń przesłanki kształtowania się kultur męskich i kobiecych zostały przedstawione w tabeli 11.

Tabela 11. Założenia kulturowe w wymiarze męskość/ kobiecość

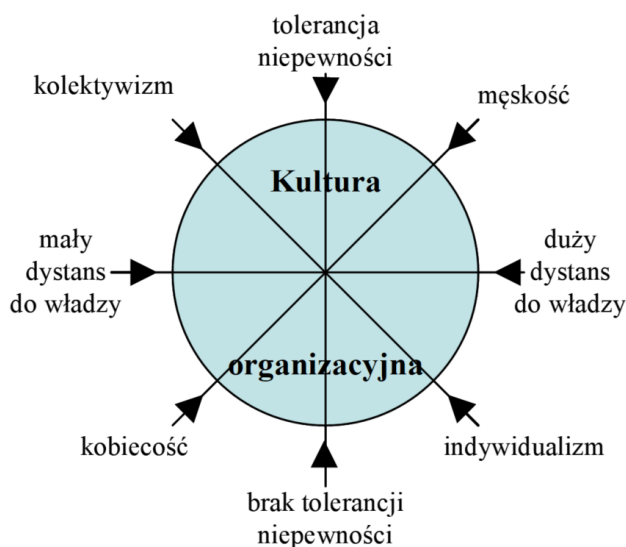
Męskość	Kobiecość
mężczyzna musi mieć cechy zdobywcy, kobiety mogą sprawować funkcje opiekuńcze, które są mniej zaszczytne	człowiek nie musi zdobywać, funkcje opiekuńcze są co najmniej równie zaszczytne
role społeczne są bardzo ważne: związane z płcią są niezmiennie	człowiek jest ważniejszy niż role społeczne
liczy się efekt	ważna jest jakość życia
żyje się po to, by pracować	pracuje się po to, by żyć
ważne są pieniądze i przedmioty	ważni są ludzie i przyroda
należy dążyć do niezależności	ludzie są wzajemnie od siebie zależni
ambicja motywuje do działania	służba innym jest motywacją do działania
podziwia się tych, którzy osiągnęli sukces: nieudacznicy nie zasługują na uwagę	czuje się sympatię dla tych, którym się nie udaje

c.d. Tabela 11. Założenia kulturowe w wymiarze męskość i kobiecość

Męskość	Kobiecość
duże jest wspaniałe	małe jest piękne
kto pierwszy, ten lepszy	spiesz się powoli
mężczyźni są silni i agresywni; kobiety, które osiągnęły sukces, są silniejsze i agresywniejsze od mężczyzn	mężczyźni i kobiety są łagodni, wrażliwi, ciepłi
głównym atutem jest siła	wdzięk osobisty jest ważnym atutem

Źródło: Kostera, 1998, s. 598–599.

Opierając się na założeniu, że wartości kultury organizacyjnej są zakorzenione w kulturze otoczenia przedsiębiorstwa oraz wykorzystując wymiary kultury określone przez G. Hofstede, możliwe jest stworzenie modelu podstawowych założeń kultury organizacyjnej, który może znaleźć zastosowanie zarówno w środowisku mono-, jak i wielokulturowym organizacji. Model ten został przedstawiony na rysunku 2.



Rys. 2. Model podstawowych założeń kultury organizacyjnej

Źródło: Mazur, 2012, s. 70.

Wymiary zawarte w proponowanym modelu modyfikują kształt kultury organizacyjnej.

2.1.2. Wartości kultury organizacyjnej

W licznych podejściach do kultury organizacyjnej zakłada się, że wartości stanowią jej kluczowy składnik. Stanowisko upatrujące w wartościach jądra kultury organizacyjnej obecne jest w pracach Ł. Sułkowskiego, który przyjął określenie kultury organizacyjnej jako wyuczonego produktu grupowego doświadczenia opartego na wartościach i normach oraz wynikających z nich wzorach kulturowych. Jest to określenie zgodne ze sposobem definiowania przyjmowanym przez E. Scheina i G. Hofstede. Centralnym punktem kultury organizacyjnej w koncepcji Ł. Sułkowskiego pozostają wartości podzielone na wartości autoteliczne (same w sobie) i instrumentalne (pośrednie).

Często stosowanym w praktyce badawczej i traktowanym jako uniwersalne narzędzie badania wartości, a więc mogącym służyć do badania wartości kultury organizacyjnej, jest Test Wartości M. Rokeacha. Model stosujący wymiary kompetencji moralnych i osobowo-społecznych dzieli wartości na dwa typy: *wartości instrumentalne i ostateczne*⁷.

Wartości ostateczne (bezpieczeństwo, dobrobyt materialny, dojrzałość społeczna, doskonałość, miłość, ochrona środowiska, pasjonujące życie, piękno, poczucie własnej wartości, przyjaźń, przyjemność, rodzina, równość, spokój wewnętrzny, sukces życiowy, szczęście, uznanie społeczne, wolność, zbawienie, zdrowie i życie ludzkie) mają do czynienia ze stanami krańcowymi egzystencji, *wartości instrumentalne* (ambitny, czysty, intelektualista, kochający, logiczny, niezależny, odpowiedzialny, odważny, pogodny, pomocny, posłuszny, pracowity, tolerancyjny, twórczy, uczciwy, uprzejmy, uzdolniony, wierny, wybaczący, zrównoważony) odnoszą się do sposobu zachowania. *Wartości ostateczne* dzielą się na kategorie moralne (np. uczciwość) i kategorie kompetencji (np. inteligencja). Można je także zaklasyfikować do jednej z dwóch grup: wartości intrapersonalnych – koncentrujących się na jednostce (należą tu takie wartości jak dobrobyt, ekscytujące życie, uznanie społeczne, godność, wolność, dostatnie życie) lub wartości interpersonalnych – koncentrujących się na społeczeństwie (należą tu takie wartości, jak dojrzała miłość, przyjaźń, mądrość, równość, poczucie dokonania).

Wartości instrumentalne zaś są opisane bądź to jako osobowe (ostateczny sposób opisanie siebie), bądź to społeczne (ostateczny sposób opisanie społeczeństwa). Pośród wartości osobowych występują wartości moralne (np. uczciwy, odpowiedzialny, wybaczący, posłuszny) oraz kompetencyjne o charakterze poznawczo-intelektualnym (np. ambitny, niezależny, odważny, intelektualista, uzdolniony). Do wartości społecznych dotyczących stosunków interpersonalnych zaliczyć należy takie wartości instrumentalne, jak pomocny, tolerancyjny i uprzejmy.

Przydatność Testu Wartości M. Rokeacha dla praktyki zarządzania potwierdziły liczne badania grup zawodowych (Czerniawski, Czerniawska, 1996) oraz etnicznych i wyznaniowych (Czerniawska, 1996, s. 81–90).

⁷ Istnieje co najmniej pięć wersji testu M. Rokeacha, z których w czterech pojawia się po 18 wartości ostatecznych i instrumentalnych.

2.1.3. Orientacje kultur organizacyjnych

Kultura organizacyjna kształtuje się pod wpływem wielu wartości i norm, które tworzą dwie orientacje – *orientację na zadania* i *orientację na relacje międzyludzkie*. Orientacje te w odmienny sposób charakteryzują kulturę organizacyjną, ponieważ każda z nich wskazuje na inny cel organizacji, na te aspekty jej działania, które w danej organizacji uznawane są za najistotniejsze. Badacze kultur organizacyjnych, pomimo tego, że nie wszyscy stosują tę samą terminologię w odniesieniu do orientacji kultury organizacyjnej, te dwie orientacje uznają za najważniejsze jej cechy. E. Schein, który stosuje podział kultury organizacyjnej na zorientowaną na *zadania* (task orientation) oraz zorientowaną na *relacje międzyludzkie* (relationship orientation) (Schein, 1992) wymienia je nazywa je orientacjami zorientowanymi na „być” (being) i na „działać” (doing).

Orientacja na zadania (działać) odzwierciedla stopień, w jakim członkowie organizacji są gotowi realizować wspólne cele. W tak zorientowanych organizacjach osiągnięcie celu stanowi największą wartość (Harrison, 1995, s. 371). Ponieważ w takich organizacjach ważne jest przede wszystkim wykonanie zadania, toteż orientacja ta koncentruje się na osiągnięciach pracowników, nagrodach oraz konkurowaniu w jak najlepszym osiągnięciu celów.

Orientacja na relacje (być) podkreśla wagę przynależności do grupy – pracownicy są aktywnie zaangażowani w rozwiązywanie wszystkich problemów związanych z pracą. Celem organizacji o takiej orientacji jest przede wszystkim zaspakajanie potrzeb pracowników (Harrison, 1995, s. 155). Orientacja ta odzwierciedla troskę o pracowników podkreślając znaczenie więzi, partycypacji i kooperacji. W jądrze każdej kultury organizacyjnej leżą założenia na temat prawidłowych relacji międzyludzkich, dzięki którym grupa może czuć się bezpiecznie i wydajnie pracować (Schein, 1992, s. 131–132).

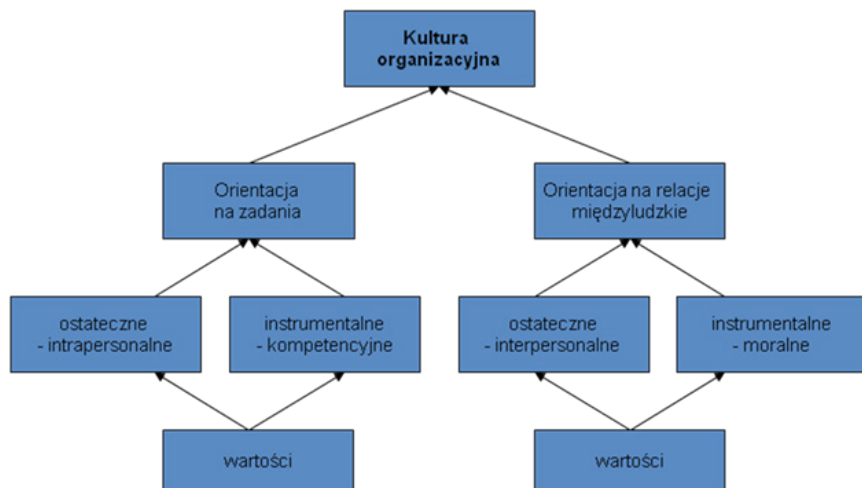
W organizacji zorientowanej na zadania pracownicy są dumni ze swojej firmy, nagradzani są za dobrze wykonaną pracę, mają pozostawiony duży margines swobodnego działania, nie obawiają się popełniać błędów, a różnice między przełożonymi i podwładnymi nie są w nich podkreślane. W organizacji zorientowanej na relacje pracownicy dobrze się znają, wszystkie ważne kwestie są wspólnie dyskutowane, cechuje ich wspólny sposób komunikowania się we wszystkich spornych kwestiach, w przypadku popełnienia błędu pracownicy są zaniepokojeni w stosunku do pozostałych pracowników, a w trudnych sytuacjach odczuwają wzajemną solidarność.

Rozważając uczące się organizacje i ich kultury E. Schein uznał, że obydwie orientacje – *zadaniowa* i *relacyjna* – są równie istotne (Schein, 1992, s. 371). Należy zatem przyjąć, że obie te orientacje determinują kulturę organizacyjną, decydując o jej kształcie. Sprawne działanie w organizacji zależy od chęci zaakceptowania przez członków organizacji celów i zadań całej organizacji, jak również od poczucia wspólnoty. E. Schein uważał, że w stabilnym otoczeniu bezpieczniej jest jeżeli organizacja jest zorientowanym na zadania, natomiast w złożonym i zmiennym otoczeniu istnieje większa potrzeba orientacji na relacje. Wynika to z konieczności wzajemnego zaufania oraz potrzeby

sprawnej komunikacji między pracownikami, niezbędnej do rozwiązywania licznych problemów powstających w zmiennym otoczeniu organizacji (Schein, 1992, s. 371).

Odmienne od E. Scheina, R. Harrison uznaje, że najsilniejszą stroną kultury organizacyjnej zorientowanej na zadania jest radzenie sobie w zmiennym otoczeniu, ale też uznaje on, że kultura zorientowana na osobę jest w takim otoczeniu również odpowiednia (R. Harrison, 1995, s. 157). Podkreśla on również rosnącą presję wywieraną na organizacje, by tworzyły one kulturę zorientowaną relacyjnie. Presja ta wynika z zmiennego otoczenia, w którym działają organizacje, a którym do sprawnego działania nie wystarcza kultura zorientowana na zadania. Wymaga to położenia w organizacjach większego nacisku na relacje międzyludzkie obejmujące zarówno pracowników, jak również klientów, partnerów biznesowych, udziałowców oraz reprezentantów różnych grup interesu.

Bazując na podziale wartości na *wartości ostateczne i instrumentalne* można zbudować model ukazujący zależność orientacji kultury organizacyjnej od dominujących wartości. Pośród *wartości ostatecznych* wartości intrapersonalne, koncentrujące się na jednostce (np. dobrobyt, ekscytujące życie, uznanie społeczne, godność, wolność, dostatnie życie) sprzyjać będą powstaniu w kulturze organizacyjnej *orientacji zadaniowej*, natomiast wartości o charakterze interpersonalnym, koncentrujące się na społeczeństwie (np. dojrzała miłość, przyjaźń, mądrość, równość, poczucie dokonania) – *orientacji relacyjnej*. Pośród *wartości instrumentalnych* orientacji relacyjnej sprzyjać będą wartości moralne (np. uczciwy, odpowiedzialny, wybaczący, posłuszny), *orientacji zadaniowej* natomiast wartości kompetencyjne, zwłaszcza poznawczo-intelektualne, mające charakter bardziej osobisty, indywidualny niż społeczny (np. samoakceptacja – ambitny, niezależny, odważny, intelektualista, uzdolniony). Aksjologiczny model kultury organizacyjnej przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Aksjologiczny model kultury organizacyjnej

Źródło: Mazur, 2012, s. 75.

W kulturach organizacyjnych o *zadaniowej orientacji* z grupy wartości ostatecznych dominować będą wartości intrapersonalne, natomiast z grupy wartości *instrumentalnych* – wartości kompetencyjne, poznawczo-intelektualne. W kulturach organizacyjnych o *orientacji na relacje międzyludzkie* z grupy wartości ostatecznych dominować będą interpersonalne (koncentrujące się na społeczeństwie), z grupy wartości *instrumentalnych* – moralne.

Problematyka kultury organizacyjnej jest niezwykle istotna w kontekście zarządzania organizacją. Analizując rozwój koncepcji kulturowych w naukach o zarządzaniu można zauważyć wzrost złożoności teorii i metodyki badań z równoczesnym brakiem jednego powszechnie przyjmowanego stanowiska, co do sposobu rozumienia i badania kultury. Zasadne będzie więc przyjęcie w kwestii kultury organizacyjnej założeń pluralizmu epistemologicznego i metodologicznego.

2.2. Rola religijnej determinanty kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest istotnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa, dlatego też warto zastanowić się nad problemem jej kształtowania, a zwłaszcza nad jej uwarunkowaniami. Na kulturę organizacyjną wpływa wiele czynników, począwszy od typu organizacji, poprzez jej cechy oraz cechy jej uczestników, na typie otoczenia, w którym działa, skończywszy. Badacze uwarunkowań kultury organizacyjnej przypisują dużą wagę aspektowi narodowemu, wskazując, że przejawy kultury narodowej pojawiają się zarówno w kategorii odnoszącej się do otoczenia, jak i w cechach uczestników, co dowodzi roli kultury narodowej w kształtowaniu kultury organizacyjnej (Krasiński, 2014, s. 76). Wyraźnie mniej wagi w badaniach zewnętrznych determinant kultury organizacyjnej przywiązywano dotychczas do religii, której oddziaływanie na kulturę organizacyjną nie było przez teoretyków zarządzania równie często analizowane, jak kultury narodowej. Uznać jednak trzeba, że religia jest źródłem wartości oraz norm i w tym znaczeniu ma kulturotwórczy charakter, stając się jednym z filarów kultury organizacyjnej (Krasiński, 2014, s. 42). Zagadnienie oddziaływania religii na organizację i ich kultury staje się coraz bardziej istotne w warunkach globalizacji i integracji gospodarczej.

2.2.1. Kulturowy wymiar religii w organizacji

Kultura narodowa i religia są ze sobą wzajemnie powiązane, ponieważ kształt kultury narodowej pozostaje pod wpływem przyjętej i wyznawanej religii. Według G. Hofstede rodzaj i wersja przyjętego w danym kraju wyznania jest wynikiem uprzednio istniejących na danym terenie wzorców kulturowych, jak i czynnikiem kulturotwórczym. Píše on, że przyjęta w danym kraju religia umacnia istniejące wzorce kulturowe czyniąc je podstawowymi elementami swojej doktryny (Hofstede, 2001, s. 53–54).

Czynnik religijny jest nie tylko wyznacznikiem kulturowych norm, wartości oraz zasad postępowania indywidualnego i wspólnotowego, lecz także odznacza się istotnym wpływem aksjonormatywnym w dziedzinie biznesu. Źródłami wartości w kulturze organizacyjnej są zatem wartości kultury istniejące w otoczeniu organizacji, do których

zaliczyć należy kulturę regionu, kulturę narodową, kulturę religijną oraz cechy osobowe członków organizacji, które – w dużym stopniu – są kształtowane przez kulturowe środowisko danej jednostki (Linton, 2000). Religia, będąc częścią kulturowego otoczenia organizacji, oddziałuje na kulturę organizacyjną szczególnie poprzez dwa z czterech czynników ją determinujących – cechy osobowe uczestników organizacji oraz typ otoczenia, w którym organizacja działa (Mazur, 2012, s. 44). W warunkach homogeniczności są one jednorodne, natomiast w warunkach heterogeniczności mogą pozostawać odmienne. Normy religijne w biznesie działają jak archetypy: przekazywane są w kręgach wyznawców poszczególnych religii z pokolenia na pokolenie i w rezultacie przenikają do świadomości zbiorowej, stając się jej ukrytym elementem warunkującym kształt życia gospodarczego. Dzięki temu religia odgrywa istotną rolę w miejscu pracy.

Oddziaływanie religii na proces pracy jest nie do przecenienia, ponieważ praca i religia oraz ich relacje są fundamentalnym składnikiem, budulcem ludzkiego społeczeństwa (Davie, 2011). Dotychczasowe badania, mimo iż w dużej mierze wycinkowe, potwierdziły istnienie zależności pomiędzy religią a postawami wobec pracy, dowiodły także związku religii z motywacją, satysfakcją z pracy, a nawet ze stopniem zaangażowania w pracę. W życiu społecznym rola religii polega na tym, że wyposaża ona swoich wyznawców w system wartości, zgodnie z którymi należy żyć, ale system ten odnosi się także do środowiska pracy. Wielu praktyków biznesu za imperatyw przyjmuje twierdzenie o konieczności rozumienia roli religii, będąc przekonanymi, iż silnie oddziałuje ona na życie organizacyjne (Parboteeah, Paik, Cullen, 2009, s. 51–53). Badania dowodzą także, że pracownicy często zwracają się do Boga, kiedy zmuszeni są podejmować trudne decyzje. Rolę religii doceniają nie tylko praktycy, ale także teoretycy zarządzania, którzy, jak F. Trompenaars i P. Woolliams, uznają ją za drugą pod względem ważności, po przynależności narodowej, zmienną kulturowego wymiaru indywidualizmu (Trompenaars, Woolliams, 2003, s. 48–50). Skoro odwołanie się wyłącznie do przynależności narodowościowej okazuje się niewystarczające do wyjaśnienia wszystkich różnic między pracownikami w międzynarodowej organizacji, warto sięgnąć do uwarunkowanych wyznaniowo wartości kulturowych pracowników.

Zagadnienie kulturowego wymiaru religii wskazuje na wewnętrzną dychotomię religii, która z jednej strony obejmuje wierzenia i związane z nimi zachowania dotyczące tego, co nadprzyrodzone, a zorientowane na zbawienie wieczne, z drugiej zaś – konstytuuje określony typ kultury (Pawluczuk, 1999, s. 41–48). Dla podkreślenia kulturotwórczej roli religii C. Geertz posługuje się określeniem „kulturowy wymiar religii”, przez kulturę rozumiejąc ucieleśniony w symbolach, przekazywany z pokolenia na pokolenie wzór znaczeń, system odziedziczonych wyobrażeń wyrażonych w symbolicznych formach, dzięki którym ludzie przekazują, utrwalają i rozwijają swoją wiedzę o życiu i swój doświadczone stosunek (Geertz, 1992, s. 500). Rola religii w życiu społecznym i gospodarczym ludzkich społeczności nie bywa podważana, a pośród przedstawicieli świata nauki religia uznawana jest powszechnie za ważną instytucję społeczną.

W literaturze z dziedziny zarządzania z religią często bywa łączone pojęcie duchowości. Takie stanowisko reprezentuje D. G. Benner, dla którego duchowość oznacza proces ustanawiania i utrzymywania więzi z Bogiem (Benner, 1989). I chociaż nie wszyscy badacze uznają za zasadne oddzielanie duchowości od religijności, to stosunkowo liczni spośród nich różnicę między duchowością a religijnością uznają za w dużej mierze sztuczną (Mohamed, Hassan, Wisnieski, 2001). Duchowość rozumieją oni najczęściej jako uznawane przez ludzi wartości i przypisywane im znaczenia, które niekiedy ucieleśniają także przekonania religijne.

Duchowość, podobnie jak religia, niesie ze sobą ściśle konotacje kulturowe (Oliveira, 2004, s. 17). I. A. Mitroff i E. A. Denton twierdzą, że duchowość stanowi istotną ludzką potrzebę, która winna być uznana za fundamentalną dla ludzkiego doświadczenia i dlatego powinna stanowić część kultury organizacyjnej. Badacze ci zaproponowali nowy paradygmat w badaniu organizacji, który uwzględnił pojęcia takie, jak siły nadprzyrodzone, wskazując biznesom ścieżkę prowadzącą do organizacji opartych na duchowości (Mitroff, Denton, 1999, s. 83–84).

2.2.2. Podejścia badawcze do kultury organizacyjnej

Problematyka kultury organizacyjnej jest powszechnie uznawana za niezwykle istotną w kontekście zarządzania organizacją. Z wielu istniejących definicji kultury organizacyjnej należy wybrać jedną, która łączy i integruje różnorodne koncepcje kultury. Koncepcją taką jest postrzeganie kultury organizacyjnej w trzech perspektywach, jako: zmiennej niezależnej (zewnętrznej), zmiennej zależnej (wewnętrznej) oraz metafory rdzennej.

Ujmowanie kultury jako *zmiennej niezależnej* jest ważne dla badania związków między kulturą a elementami procesu zarządzania. Kultura jest w tym ujęciu czynnikiem wyjaśniającym, lub też szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania. Kultura z zewnątrz wpływa na zachowania pracownicze oraz menedżerskie w danym kraju i bezpośrednio je determinuje. Z tej perspektywy można porównywać sposoby zarządzania i postawy pracownicze w różnych krajach. Wartości kultury danego kraju wpływają na to, co dzieje się w organizacjach funkcjonujących na jego obszarze. W studiach porównawczych dotyczących sposobów zarządzania, kultura kraju jest uważana za podstawowe narzędzie analizy. Odpowiada na pytanie dotyczące przyczyn zachowania w miejscach pracy. W ramach tego podejścia znalazły się badania narodowych stylów zarządzania oraz porównawcze badania wpływu kontekstu kultury na organizację⁸. W tym ujęciu kultura rozumiana jest w kategoriach funkcjonalistycznych i stanowi swoisty kontekst, wywierający wpływ na pro-

⁸ W tym ujęciu kultura jest utożsamiana z kulturą danego kraju. Istotne jest więc analizowanie wartości i norm zachowania występujących w danym kraju. K. Konecki zwraca uwagę, iż literaturę dotyczącą tego problemu można podzielić na makrobadania, zajmujące się stosunkiem pomiędzy kulturą a np. strukturą organizacji i mikrobadania koncentrujące się na podobieństwach i różnicach w postawach menedżerów, pracowników i przedsiębiorców różnych kultu (Konecki, 1985, s. 245–248).

ces zarządzania. Kultura organizacyjna interpretowana jest jako produkt oddziaływania kultury danego kraju (Mazur, 2012, s. 18).

Kultura organizacyjna jest również traktowana jako element organizacji uzależniony od istnienia innych elementów organizacyjnych, np. własności i kosztów transakcyjnych (Jones, 1983), działań przedsiębiorcy lub liderów organizacyjnych. To *zmienna zależna*. W tym ujęciu można mówić o zarządzaniu kulturą organizacyjną. Zasadniczy wpływ na kształtowanie kultury przypisuje się w tym ujęciu kierownictwu. Kultura jako zmienna wewnętrzna stanowi część nadrzędnej całości. Postrzegana jest z punktu widzenia funkcji, którą spełnia dla organizacji oraz sposobu, w jaki to następuje.

Pracodawcy stosują kulturową formę regulacji zachowań, jako że jest ona tańsza niż forma biurokratyczna czy rynkowa. Wystarczy tutaj bowiem zainwestować w intensywne szkolenia pracowników, podczas których poddani są oni określonym procedurom wychowawczym, indoktrynującym oraz kształtującym ich nowe wartości, normy zachowań i codzienne nawyki. Według krytyków tego podejścia znaczenie wpływu kultury danego kraju na funkcjonowanie organizacji jest pomniejszane. Ponadto kultura organizacyjna jest tutaj „czarną skrzynką”, w której nie wiadomo dokładnie co się dzieje, wiadomo tylko, co na nią z zewnątrz wpływa. O znaczeniach pracy i organizacji formalnych dla jednostek można zaledwie wnioskować na podstawie opisu zachowań i wskaźników uzyskanych z badań sondażowych (Konecki, 1985, s. 245–248).

Kultura organizacyjna może być również rozumiana jako *metafora rdzenna*. To indeterministyczny model analizy, w którym kultura traktowana jest jako byt autonomiczny, niezdeteminowany ani kulturą występującą w otoczeniu danego kraju, ani też innymi czynnikami środowiska wewnętrznego organizacji. Kultura jest tu traktowana jako pewna forma ekspresji, czy też manifestacji ludzkiej świadomości. Badania w tym ujęciu koncentrują się na eksploracji zjawiska organizacji jako podmiotu subiektywnego doświadczenia i analizują wzory, które czynią „zorganizowane działania możliwymi”. Organizacja jest tutaj społecznie konstruowana. Wzory te obejmują reguły działania wpisane w podstawowe założenia, język, wiedzę oraz symbole, takie jak: mity, ideologie, rytuały, opowieści organizacyjne (Konecki, 1985, s. 245–248). W perspektywie tej w badaniach stosuje się zwykle metody jakościowe, a przede wszystkim przeprowadza się badania terenowe, studia przypadków (Konecki, 2012). Organizacje kształtują się w toku codziennych interakcji. Obiektywizują się poprzez wspólne działania jednostek. Można zaobserwować następujące procesy interakcyjne zachodzące w organizacji: walkę, gry, manipulacje czy negocjacje. To one nadają ostateczny charakter przedsiębiorstwu, przy założeniu, że stale je zmieniają. Organizacja ma procesualny charakter. „Czarna skrzynka” kultury organizacyjnej zostaje otwarta i poddana opisowi oraz analizie. To podejście, które odchodzi od funkcjonalizmu, ale pozwala zrozumieć to, co dzieje się w organizacji. Tłumaczy takie zjawiska, jak: konflikty, zagrożenia, opór wobec zmian. Krytycy tej koncepcji zarzucają, iż koncentruje się ona głównie na opisie kultury organizacyjnej, a nie na jej wyjaśnianiu, na pojęciach swoistych dla danych kultur, a nie

na pojęciach uniwersalnych. Trudno więc kusić się na ogólne twierdzenia wyjaśniające przyczyny zachodzenia określonych zjawisk w organizacji (Konecki, 2012).

Dokonując jednoczesnego spojrzenia na kulturę organizacyjną z trzech punktów widzenia, uzyskać można *zintegrowany model analizy*, będący synergicznym efektem owych interpretacji. „Takie zdefiniowanie kultury organizacyjnej, która obejmuje podzielane w danej organizacji i wywodzące się z jej otoczenia systemy wartości i normy, potoczne i często nieuświadomione założenia oraz związane z nimi, wytwarzane przez członków organizacji, reguły działania, a także całą symboliczną sferę funkcjonowania organizacji, pozwala wyjść poza ograniczenia modelu traktującego kulturę organizacyjną jako zmienną niezależną oraz jako zmienną zależną, jak i poza indeterministyczny model analizy tego zjawiska” (Mazur, 2012, s. 20).

Połączenie trzech perspektyw epistemologicznych pozwala na pełniejsze zrozumienie złożonego fenomenu kultury organizacyjnej. W modelu zintegrowanym kultura organizacyjna jest zdeterminowana przez kulturę narodową danego kraju, zależy również od wewnętrznych elementów organizacji, jak też jest od tych dziedzin częściowo niezależna, ze względu na autonomię ludzkich działań zachodzących w organizacji. Religia ma wpływ na kształt kultury organizacyjnej w każdym z trzech zaprezentowanych podejść. W celu ukazania tego wpływu kultura organizacyjna zostanie poddana analizie przy założeniu, że jest ona zmienną niezależną warunkowaną istniejącą w otoczeniu religią.

2.2.3. Religia a kultura organizacyjna

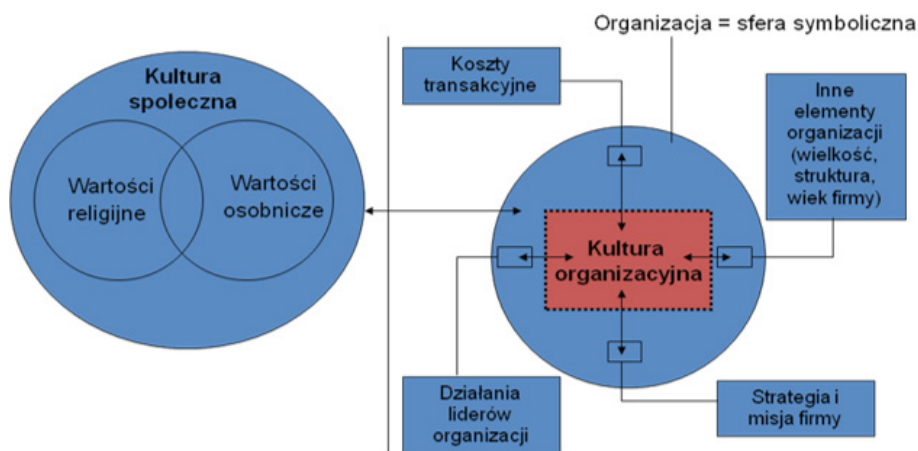
Ujmowanie kultury jako zmiennej niezależnej jest ważne dla badania związków między kulturą otoczenia a elementami procesu zarządzania. Kultura jest w tym ujęciu czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania. Kultura istniejąca w zewnętrznym otoczeniu organizacji wpływa na zachowania pracownicze, menedżerskie w danym kraju i bezpośrednio je determinuje. Z tej perspektywy można porównywać sposoby zarządzania i postawy pracownicze w różnych krajach. Wartości kultury danego kraju wpływają na to, co dzieje się w organizacjach. W studiach porównawczych dotyczących sposobów zarządzania, kultura kraju jest uważana za podstawowe narzędzie analizy. Odpowiada na pytanie dotyczące przyczyn zachowania w miejscach pracy.

Kultura środowiska społecznego, stanowiąc zewnętrzne otoczenie organizacji, oddziałuje na kulturę organizacji. Zasadne i potrzebne jest więc poddanie jej dokładniejszej analizie. Najczęściej wskazywanym czynnikiem determinującym wartości kultury organizacyjnej jest kultura narodowa. Badania wykazały, że wymiary kultury narodowej są pozytywnie skorelowane z niektórymi wymiarami kultury organizacyjnej (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 277–282). Dowodzą one także, że łączenie kultury organizacyjnej z kulturą narodową skutkuje wysoką satysfakcją z pracy, usprawnia procesy decyzyjne i jest pozytywnie skorelowane z efektywnością działań w organizacji (Ferris, Wagner, 1985; Lincoln, Hanada, Olson, 1981; Mazur, 2012, s. 38–39). Kultura narodowa, bę-

dąc częścią kulturowego otoczenia organizacji, oddziałuje przez wszystkie wymienione czynniki na kulturę organizacyjną. A zatem, skoro kategoria kultury przedsiębiorstwa jest wytworem kontekstu społeczno-kulturowego i ekonomicznego, w którym działa przedsiębiorstwo (Mazur, 2012, s. 35), to normy, postawy, wartości są przenoszone do przedsiębiorstwa w dużej mierze z jego zewnętrznego otoczenia. Przyjmuje się, że zachodzi dyfuzja wartości i norm z kultury społeczeństwa do kultury organizacyjnej (Sikorski, 2009, s. 113).

Chociaż jednym z istotnych czynników wpływających na kulturę organizacyjną jest kultura narodowa kraju, w którym dana organizacja działa, to jednak wymiary kultury narodowej nie przekładają się wprost – mechanicznie na kulturę organizacyjną firm (Karczewski, 2008, s. 91). Pomimo to można założyć, że skoro określone wartości występują na poziomie danego społeczeństwa, powinny również być widoczne na poziomie organizacyjnym i jednostkowym.

Oddziaływanie religii na kulturę ujmowaną jako zmienna niezależna przedstawiono na zintegrowanym modelu kultury organizacyjnej (Rys. 4), w którym kultura jako zmienna niezależna występuje po lewej stronie rysunku, natomiast kultura organizacyjna jako zmienna zależna oraz metafora rdzenna – po jego prawej stronie.



Rys. 4. Oddziaływanie religii na kulturę organizacyjną ujmowaną jako zmienna niezależna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Konecki, Tobera, 2002.

Z trzech przedstawionych na rysunku 4. poziomów kulturowego zaprogramowania religia kształtuje kultury organizacyjne poprzez programowanie na dwóch poziomach: niemal w całości wyuczonym poziomie *kulturowym* oraz częściowo, bo do pewnego stopnia uwarunkowanym genetycznie, *indywidualnym*. Programowanie na poziomie kulturowym odzwierciedla podstawowe założenia kulturowe, natomiast programowa-

nie na poziomie indywidualnym – wartości kultury organizacyjnej. Kultura jest zbiorem wartości religijnych, które są, przynajmniej częściowo, indywidualne dla osób żyjących w tym samym środowisku społecznym (Kankaanranta-Jännäri, 2006).

Żadna organizacja nie tworzy się w próżni, ani nie powstaje z nicości, dlatego też oddziaływanie otoczenia na proces kształtowania się kultury organizacyjnej ma charakter permanentny. Założyciel ma decydujący wpływ na kształt kultury organizacyjnej nowego przedsiębiorstwa w momencie jego formowania, jednakże wraz z rozwojem organizacji wpływ otoczenia systematycznie ulega zwiększeniu, co wynika z intensyfikacji poziomu wymiany przedsiębiorstwa z otoczeniem, napływu coraz większej liczby nowych pracowników, konieczności dostosowywania się do zmian, zawierania aliansów, czy też dokonywanych przejęć lub fuzji.

Oddziaływanie religii na proces tworzenia kultury organizacyjnej jest nie do przecenienia. Odwołanie się wyłącznie do narodowości okazuje się niewystarczające do wyjaśnienia wszystkich różnic między preferencjami wartości i norm pracowników w organizacji. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw działających w środowisku wielokulturowym i wielowyznaniowym jest ogromną szansą dla współczesnych organizacji, które dzięki niej mogą zaspokajać potrzeby coraz liczniejszych zróżnicowanych grup klientów. Jednakże organizacje te coraz częściej działają w otoczeniu wielu religii, a zarządzanie nimi wymaga specyficznych kompetencji – nie tylko wiedzy dotyczącej zwyczajów danej religii, ale też bardziej subtelnych umiejętności, opartych na emocjach: tolerancji, otwartości i akceptacji. Jak twierdzi G. Hofstede, komunikacji międzykulturowej można się nauczyć, a podstawą takiego procesu uczenia się jest przede wszystkim uświadomienie sobie, że każdy człowiek jest w inny sposób „zaprogramowany umysłowo”, bo w inny sposób został wychowany.

3. Wpływ kultury na zarządzanie zasobami ludzkimi i finansami w organizacji

3.1. Kierunki wpływu wymiarów kulturowych na ZZL w organizacji

Funkcjonowanie organizacji wynika z miejsca zajmowanego w określonej rzeczywistości kulturowej. Badania wpływu kultury na organizacje stały się szczególnie ważne w sytuacji globalizacji działalności gospodarczej, co zaowocowało rozwojem zarządzania międzykulturowego. Wbrew założeniom i groźbom unifikacji kulturowej świata (które to zjawisko miało stać się naturalnym pokłosiem przemian cywilizacyjnych końca XX i początku XXI wieku), kultura pozostaje ważnym czynnikiem wpływającym na sposób funkcjonowania firm. Okazuje się ona wywierać istotny wpływ na osiągnięcie przez przedsiębiorstwa sukcesów ekonomicznych (Denison, 1984, 1997). Z jednej więc strony, obserwować można zwrot ku kulturze i charakterystycznym, chociaż nie zawsze wymiernym i uchwytym, zależnościom kulturowym. Z drugiej jednak współczesna refleksja o zarządzaniu uwzględniająca czynniki kulturowe zrywa z dominującym uprzednio etnocentryzmem: kultura dominującej grupy jest ważna, jednakże nie w sensie absolutnym. Świadoma kontrola zarządzających i interesariuszy nad kulturowymi stereotypami, uprzedzeniami pozwala na rozwój organizacji i przekłada się na efektywniejsze zarządzanie (Sułkowski, 2002b, s. 47–61).

Problematyka kultury organizacyjnej jest niezwykle istotna w kontekście zarządzania organizacją międzynarodową. Kultura organizacyjna przedstawia się jako wyraz specyfiki firmy zakotwiczonej w kulturze określonej społeczności (Butenko, Nemashkalo, 2021). Wraz z wkraczaniem przedsiębiorców na inne niż rodzime rynki pracy, pojawia się potrzeba upowszechniania tej tematyki, co pociąga za sobą konieczność generowania praktycznych wskazówek, co do możliwości kształtowania kultury organizacyjnej w zróżnicowanych kulturowo otoczeniach. Tego typu zjawiska stanowią wyzwanie dla zarządzania. W jaki sposób skoordynować pracę ludzi różnych narodowości, religii, obyczajów? Jak synchronizować działanie zakładów znajdujących się w różnych krajach i sprawić, by stanowiły integralną całość? Jak zarządzać zagranicznymi oddziałami przedsiębiorstwa? Z racji dużej wagi i znacznej liczby pytań, tematyka zarządzania międzykulturowego cieszy coraz większym zainteresowaniem.

3.1.1. ZZL zgodnie z kulturą organizacyjną

Szerokie spectrum literatury z zakresu zarządzania dowodzi, że pojęciem kultury można się posługiwać w wielu różnych analizach mieszczących się w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi (Bjerke, 2004, s. 11).

Według niektórych badaczy tego zagadnienia istotne znaczenie ma sześć mechanizmów:

1. Postawy i określenie tego, co decyduje o efektywnym menedżerze, oraz ich implikacje dla rekrutacji, szkolenia i rozwoju,
2. Udzielanie informacji zwrotnej, określenie poziomów władzy i podejmowania decyzji oraz ich wpływu na wywiad w procesie rekrutacji, komunikacji, negocjacji i współdecydowania,
3. Koncepcja wewnętrznej kariery, gotowość zaakceptowania umów międzynarodowych i kryteriów promocji,
4. Oczekiwania w zakresie relacji przełożony-podwładny i ich implikacji odnośnie do wyników i motywacji,
5. System wynagrodzeń, koncepcja sprawiedliwości, indywidualizacja nagród,
6. Zestaw myślowy wykorzystywany do rozważań nad strategią i strukturą organizacji (Sparrow, Wu, 1998; za Sitko-Lutek, 2004, s. 120).

Według innych kulturowemu uwarunkowaniu podlegają określone działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, do których należy zaliczyć:

- strategię zarządzania zasobami ludzkimi,
- planowanie zatrudnienia,
- systemy rekrutacji i selekcji pracowników,
- systemy ocen pracowników,
- programy rozwoju zawodowego – ścieżki karier i szkolenia,
- systemy wynagrodzeń i motywowania,
- atypowe formy zatrudnienia (Konecki, Chomczyński, 2007).

Strategie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach wielonarodowych, a także w przedsiębiorstwach, których filie i oddziały działają poza granicami kraju, muszą uwzględniać różnice kultur narodowych. Do ważnych elementów tych strategii zaliczyć należy: pozyskiwanie pracowników, rozwój zasobów ludzkich oraz wynagradzanie pracowników. Przedmiotem zainteresowania badawczego w dalszej części będzie wpływ kultury na zarządzanie zasobami ludzkimi. Wpływ ten zostanie zaprezentowany na przykładzie trzech wymienionych elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

3.1.2. Pozyskiwanie pracowników

Planowanie zatrudnienia pracowników może być rozpatrywane w kilku wymiarach, takich jak formalne lub nieformalne, krótkoterminowe lub długoterminowe. W literaturze przedmiotu istnieje zgodność co do faktu, że proces doboru pracowników, a w szczególności niektóre z jego etapów, nie są jednakowe w poszczególnych krajach. Fakt ten jest zazwyczaj uzasadniany kulturowym zróżnicowaniem tych krajów. Kulturowy kontekst może determinować preferencje przedsiębiorstw w odniesieniu do wewnętrznego lub zewnętrznego rynku pracy jako źródła rekrutacji.

Wśród wymiarów kultury szczególne znaczenie będzie miał poziom indywidualizmu/kolektywizmu. W społeczeństwach kolektywistycznych preferowana będzie raczej rekrutacja wewnętrzna, która sprzyja budowaniu lojalności i wzmacnianiu więzi społecznych wewnątrz przedsiębiorstwa (Aycan, 2005, s. 1088). Różnice mogą występować w sposobach docierania do potencjalnych kandydatów na ubiegających się o pracę, co wynika z preferowania określonych kandydatów. Poziom indywidualizmu odgrywa w tym przypadku istotną rolę. W kulturach zorientowanych na przypisanie, a także kolektywistycznych, na wakujące stanowiska przyjmowani są przede wszystkim kandydaci spokrewnieni z pracodawcą lub innymi pracownikami. W takim przypadku sposobem dotarcia do potencjalnych kandydatów może być przekazanie wiadomości znajomym i krewnym. W kulturach silnie indywidualistycznych zatrudnianie oparte na osobistych koneksjach uznawane jest za niedopuszczalne, ponieważ panuje w nich przekonanie, że działanie takie może doprowadzić do konfliktu interesów i nepotyzmu (Steiner, Gilliland, 2001, s. 130).

Badania prowadzone w krajach Europy Zachodniej wskazują na istnienie różnic pomiędzy poszczególnymi krajami w obszarze doboru pracowników już na etapie selekcji kandydatów do pracy (Steiner, Gilliland, 2001, s. 125). Różnice te ogniskują się szczególnie wokół metod stosowanych w trakcie procesu selekcji. Uzasadnieniem tego zróżnicowania jest odmiennosc w podejściu do podejmowania decyzji w poszczególnych krajach. W kulturach, gdzie decyzję opiera się na intuicji i uczuciach będą miały zastosowanie metody i techniki również na nich oparte. W kulturach, w których przede wszystkim liczą się fakty i liczby, będą stosowane bardziej naukowe metody i techniki wyłaniania odpowiednich pracowników (Sitko-Lutek, 2004, s. 35). Standaryzowane metody selekcji pracowników, które umożliwiają porównanie kandydatów, takie jak testy umiejętności, zadania diagnozujące innowacyjność, kreatywność i pomysłowość, odnoszące się do przyszłej pracy są częściej stosowane w krajach reprezentujących kultury uniwersalistyczne. Stosowanie metod selekcji sprawdzających umiejętności kandydata w szerszym zakresie, często oparte na bezpośrednim, osobistym kontakcie, charakterystyczne jest dla kultur partykularnych (Aycan, 2005, s. 1089).

Na proces doboru pracowników, a ściślej na wybór decydentów, duży wpływ wywiera stopień hierarchiczności kultury. W krajach o dużym poziomie hierarchiczności kultury, charakteryzujących się scentralizowanym sposobem podejmowania decyzji, przyszli współpracownicy zatrudnionej osoby rzadziej będą brali udział w procesie selekcji kandydata na wakujące stanowisko. Również rzadziej będzie brany pod uwagę ich głos przy podejmowaniu ostatecznej decyzji, aniżeli w krajach mniej zhierarchizowanych. Analogicznie wyglądała będzie sytuacja w odniesieniu do szczebla podejmowania decyzji – im większy poziom hierarchiczności, tym wyższy będzie szczebel, na którym zostanie podjęta ostateczna decyzja o zatrudnieniu danego kandydata (Ryan, McFarland, Baron, Page, 1999, s. 364).

Kultura narodowa była kluczowym czynnikiem decydującym o planowaniu w organizacji. Samo pojęcie planowania zatrudnienia może być różnie interpretowane. Jedno podejście może być oparte na założeniach, że ludzi można oceniać, że ich zdolności, umiejętności i cechy (tj. ich wartość netto w firmie) można określić ilościowo, zmierzyć i zarejestrować w systemie komputerowym. Przy takim podejściu przyjmuje się założenie, że praca może być dokładnie określona i że istnieją szczególne umiejętności, które można do charakteru danej pracy dopasować. We Francji ocena opiera się na tym, jaki jesteś (osoba, charakter i integralność) i kogo znasz (przypisanie), a nie na tym, co możesz osiągnąć i jaką masz wiedzę i umiejętności. W USA zaś, konkretne rezultaty danego kandydata są kryterium wyboru i promocji. W Japonii opisy stanowisk pozostają niejasne i elastyczne, aby zwiększyć niepewność i wzmocnić więzi między jednostką i firmą. W Stanach Zjednoczonych i Francji, opisy stanowisk mają tendencję być bardziej szczegółowe w celu zmniejszenia niepewności, pozwalając na większą mobilność zawodową między organizacjami. W wielu krajach europejskich, zwłaszcza we Francji, matematyka i nauki ścisłe mają wyższy status w organizacji, a legitymowanie się dyplomem inżyniera działa na korzyść kandydata do pracy. System ten preferuje technicznych specjalistów o wąskim zakresie specjalizacji, co może przyczyniać się do zmniejszenia mobilności funkcjonalnej. W USA i Wielkiej Brytanii, wiedza psychologiczna i znajomość stosunków międzyludzkich są bardziej cenione i częściej zatrudnia się pracowników z wykształceniem ogólnym humanistycznym. Ogólnie rzecz ujmując, pojęcie systemów planowania i rekrutacji, w których ludzie są oceniani pod względem umiejętności, zdolności i cech, które będą testowane i skomputeryzowane może jawić się jako bezosobowy. Systemy te mogą być postrzegane jako traktujące ludzi przedmiotowo, do osiągnięcia celów firmy, bez troski o ich dobro lub „duszę”.

3.1.3. Rozwój zasobów ludzkich

W odniesieniu do rozwoju zasobów ludzkich omówione zostaną kwestie kulturowe uwarunkowania szkoleń oraz rozwoju ścieżki kariery.

Szkolenia

W odniesieniu do szkoleń zastosowanie znajduje zestaw składający się z wielu wymiarów kulturowych. Mają one wpływ na to, kto decyduje o szkoleniu, kto ma być poddany szkoleniu, ile będzie ono trwało i jaki będzie jego przebieg. Mniejsze znaczenie do szkoleń przypisuje się w tych krajach, których kultury uznawane są za zewnątrzsterowne – z dominacją natury nad działaniem człowieka. Panuje w nich przekonanie, że pracownicy z natury mają ograniczone zdolności i tylko do pewnego stopnia mogą być one rozwijane (Aycan, 2005, s. 1088). Oddziaływanie wybranych wymiarów kulturowych na szkolenia zawodowe zaprezentowane zostało w tabeli 12.

Tabela 12. Wpływ kultury na szkolenia zawodowe

Szkolenia	Kultury	Charakterystyka	Kraje
Wiara w skuteczność	Wewnątrzsterowne	dominacja działań człowieka nad naturą; wiara w możliwości człowieka, w jego kompetencje	USA, Niemcy
	Zewnątrzsterowne	dominacja natury nad człowiekiem; pracownicy mają ograniczone zdolności i tylko do pewnego stopnia mogą być one rozwijane	Japonia, Holandia
Decydent	Mały poziom hierarchiczności, wysoki indywidualizm	pracownik sam decyduje o tym, w których szkoleniach będzie uczestniczył	USA
	Duży poziom hierarchiczności, scentralizowane zarządzanie	decyzje dotyczące szkoleń podejmuje przełożony lub pracownik działu HRM	Hong Kong
Dobór osób	Uniwersalistyczne	wydajność podstawą skierowania na szkolenie	USA, Kanada
	Partykularne	kryteria bardziej subiektywne i zależne od oceny przełożonego	Wenezuela, Korea Południowa
Przebieg	Wysoki poziom hierarchiczności	ustrukturalizowany proces szkolenia, ważna rola eksperta odpowiedzialnego za proces rozwoju	Chiny,
	Mały poziom hierarchiczności	od uczestników oczekuje się inicjatywy oraz aktywnego udziału w szkoleniu poprzez dyskusję	USA
Rodzaj	Następstwo	szkolenia zewnętrzne	USA
	Synchroniczność	szkolenia wewnętrzne i szkolenia na stanowisku pracy	Japonia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Białas, 2010, s. 218–219

Metody zarządzania wykorzystujące szkolenia pracowników dużo częściej rozwijane są w społeczeństwach indywidualistycznych i opierają się na kulturowych założeniach, które często nie mają odniesienia w społeczeństwach kolektywistycznych. Spośród wszystkich szkoleń pracowników, szkoleniom menedżerskim poświęca się w literaturze z zakresu zarządzania wiele uwagi. Pozostają one niejednokrotnie osobnym obszarem badawczym (Sitko-Lutek, 2004, s. 119–123). W świetle wyników badań szkolenia menedżerskie są także ściśle uwarunkowane kulturowo. Wśród analizowanych wymiarów kulturowych politykę szkoleniową menedżerów szczególnie silnie determinują dystans władzy i unikanie niepewności. Dystans władzy odnosi się do stopnia, w jakim uczestnicy podejmują proces uczenia się samodzielnie lub są kierowani przez instruktora. W praktyce kultury o niskim dystansie władzy cenią sobie uczenie skoncentrowane na uczestnikach, nagradzające podejmowanie inicjatywy. Źródłem pozyskiwania wie-

dzy może być każda z kompetentnych osób. Na przeciwnym biegunie znajduje się kultura o dużym dystansie władzy, charakteryzująca się koncentracją na nauczycielu, nagradzająca ład, porządek i dobrą organizację. Osoba prowadząca szkolenie menedżerskie decyduje o efektywności szkolenia, a kluczem do sukcesu jest jej wiedza, doświadczenie i umiejętność przekazu. Unikanie niepewności dotyczy stopnia, w jakim uczestnicy dążą do ustrukturyzowania informacji oraz ograniczenia niejasności poprzez stosowanie generalnych zasad i poszukiwanie prawd absolutnych. W kulturach o dużym stopniu unikania niepewności od nauczyciela oczekuje się znajomości odpowiedzi na wszystkie postawione pytania, a uczestnicy nagradzani są za ścisłość i celność udzielanych odpowiedzi i postępowanie zgodne z ustalonymi przez prowadzącego regułami. W kulturze o niskim stopniu unikania niepewności, najważniejsza jest innowacyjność i możliwość wymiany poglądów. Stąd bliższe kulturom o niskim unikaniu niepewności są metody eksperymentalne, a dydaktyczne bardziej odpowiadają kulturom z przeciwnego bieguna (Sitko-Lutek, 2004, s. 119–123).

Jednym z ważnych elementów w wykształceniu menedżerów wyższego szczebla organizacji indywidualistycznych jest trening umiejętności prowadzenia rozmów z pracownikami w celu ich oceny, a więc regularne dyskusje, w czasie których zostają sprawdzone osiągnięcia pracowników oraz przekazane ustnie pochwały i nagany. W organizacjach kolektywistycznych rozmowy takie mogą zakłócać harmonię pracy i mogą doprowadzić do „utruty twarzy” przez pracownika. W organizacjach takich wymagana jest większa subtelność, a wszelkiego rodzaju uwagi powinny zostać przekazane w sposób zawaolowany, pośredni, np. poprzez mówienie o pracowniku przeciętnym.

Ścieżka kariery zawodowej

Obranie określonej ścieżki kariery przez pracowników zdeterminowane jest przez ich kulturowe zaprogramowanie, jak również przez kulturowe zaprogramowanie otoczenia, w którym działa przedsiębiorstwo. Systemy zarządzania karierą reprezentują formalne, długoterminowe planowanie zasobów ludzkich. Systemy te mogą być nieodpowiednie w kulturach, gdzie „wybieganie” w przyszłość jest postrzegane jako nieracjonalne lub niezgodne z zasadami religijnymi (np. ‘Inshallah’). Zarządzanie ścieżkami kariery może napotkać w takim przypadku trudności. Coraz częściej bowiem przedsiębiorstwa mają do czynienia z kulturową heterogenicznością pracowników i otoczenia. Dzięki temu możliwe staje się wskazanie charakterystycznych dla poszczególnych wymiarów kultury cech rozwoju kariery (Białas, 2010, s. 217). W społeczeństwach indywidualistycznych szczególny nacisk położony jest na własną inicjatywę pracownika w tym względzie i jego osiągnięcia. Każdy z członków społeczeństwa odpowiedzialny jest za siebie i sam jest autorem własnych sukcesów. Powinien on umieć zadbać o swoje interesy oraz zapewnić sobie i swoim najbliższym bezpieczeństwo finansowe. Odpowiedzialność za rozwój kariery zawodowej spoczywa więc w dużej mierze na pracowniku, który sam wyznacza sobie cele i jest nastawiony na rozwój własnej kariery w wielu różnych organizacjach. W społeczeństwach kolektywistycznych pracownik skupiony jest raczej na celach grupy i lojalności wobec niej, natomiast mniejszą wagę przywiązuje się do

osiągnięcia indywidualnego sukcesu czy rozwoju własnej kariery (Noordin, Williams, Zimmer, 2002, s. 37–38). Model rozwoju kariery w większym stopniu rozpowszechniony jest w kulturach z nastawieniem na teraźniejszość lub przyszłość, w których czas traktowany jest jako ważny zasób, który należy jak najlepiej wykorzystać. Jeśli przedsiębiorstwo, w którym pracownik jest zatrudniony, nie daje mu możliwości awansu lub nie spełnia jego oczekiwań finansowych to przenosi się on do innego, które zaspokaja jego potrzebę awansowania. Wpływ poszczególnych wymiarów kulturowych na wybór ścieżki kariery zaprezentowany został w tabeli 13.

Tabela 13. Wpływ kultury na wybór ścieżki kariery

Kultury	Ścieżka kariery	Kraje
Indywidualistyczne	odpowiedzialność spoczywa na samym pracowniku, który wyznacza sobie cele i jest nastawiony na rozwój własnej kariery	USA, Kanada, Izrael
Kolektywistyczne	pracownik skupiony na celach grupy: mniejszą uwagę przywiązuje się do indywidualnego sukcesu i własnej kariery	Japonia, Meksyk, Singapur

Źródło: opracowanie własne na podstawie Białas, 2010, s. 217–218.

W odniesieniu do awansu zawodowego użyteczne wydają się wymiary kulturowe związane z nastawieniem na osiągnięcia lub przypisanie. W krajach o wyraźnej orientacji na osiągnięcia to dokonania pracownika wraz z jego wiedzą i efektami pracy decydują o awansie. Natomiast tam, gdzie liczy się przede wszystkim pochodzenie społeczne i znajomości (kultury nastawione na przypisanie), te czynniki w powiązaniu z cechami charakteru pracownika są podstawą do awansowania na wyższe stanowisko. Oddziaływanie kultury na przebieg awansu zawodowego zaprezentowane zostało w tabeli 14.

Tabela 14. Wpływ kultury na awans zawodowy

Kultury	Awans	Kraje
Orientacja na osiągnięcia	podstawą awansu pionowego: osiągnięcia, wiedza i efekty pracy	USA, Wielka Brytania, Irlandia
Orientacja na przypisanie	podstawą awansu pionowego: pochodzenie społeczne, cechy charakteru i znajomości	Hiszpania, Japonia, Arabia Saudyjska

Źródło: opracowanie własne na podstawie Białas, 2010, s. 217–218.

Docenienie statusu osiąganego przekłada się na pionowe projekty awansów przy jednoczesnym zwalnianiu kierownictwa firmy z odpowiedzialności za losy pracowników. Silna akceptacja hierarchii – inny kulturowy wymiar – która ogranicza pole do swobodnej rywalizacji, ogranicza zarazem możliwość awansów wewnętrznych pracowników.

Wynagradzanie pracowników

Wymiary kultury narodowej mają swoje odzwierciedlenie w przyjmowanym w organizacji systemie wynagrodzeń. Kształt tego systemu obejmujący takie elementy, jak

świadczenia dodatkowe czy premie pozostaje pod wpływem określonych wymiarów kultury. Relacje między wskazanymi przez G. Hofstede'go wymiarami kulturowymi a wybranymi elementami pakietu wynagrodzeń przedstawiono w tabelach 15–18.

Tabela 15. Konsekwencje dystansu władzy dla systemu wynagrodzeń

	Mały dystans władzy	Duży dystans władzy
System wynagrodzeń	- wszyscy pracownicy mają możliwość korzystania z dodatkowych świadczeń - systemy kafeteryjne - popularna prowizyjna i premiowa forma wynagrodzenia - mało przepisów i procedur - małe różnice w poziomie wynagrodzeń pomiędzy pracownikami z różnych szczebli hierarchii - jeśli występują różnice w poziomie płac, to wynikają z wniesionego wkładu pracownika i uzyskanych wyników	- rozbudowany system świadczeń dodatkowych dla menedżerów (perks) - popularna ryczałtowa forma wynagrodzenia - dużo przepisów i procedur, rozbudowane regulaminy wynagrodzenia - duże różnice w poziomie wynagrodzeń pomiędzy pracownikami z różnych szczebli hierarchii - różnice w poziomie płacy wynikają z zajmowanej pozycji w hierarchii organizacyjnej
Przykłady krajów	Austria, Dania, Irlandia, Norwegia, Szwecja	Belgia, Francja, Grecja, Polska, Portugalia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Andrałojć, 2010, s. 261.

Tabela 16. Konsekwencje indywidualizmu/ kolektywizmu dla systemu wynagrodzeń

	Kolektywizm	Indywidualizm
System wynagrodzeń	- wynagrodzenie uzależnione jest od wyników grupy - wynagrodzenie ustalane grupowo - pośród dodatków do pracy dominują świadczenia socjalne i premie grupowe - podwyżki inicjowane przez przełożonego - zasady wynagradzania są zunifikowane, znane wszystkim pracownikom - niewielkie zróżnicowanie w poziomie wynagrodzeń	- wynagrodzenie uzależnione jest od wyników indywidualnych - dominuje wynagrodzenie indywidualne - wśród dodatków do wynagrodzeń dominują premie indywidualne i przywileje - podwyżki inicjowane przez pracownika - zasady wynagradzania są zindywidualizowane, temat wynagrodzeń stanowi tabu - duże zróżnicowanie w poziomie wynagrodzeń
Przykłady krajów	Ekwador, Grecja, Gwatemala, Panama, Portugalia	Australia, Holandia, Kanada, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Andrałojć, 2010, s. 263.

Tabela 17. Konsekwencje unikania niepewności dla systemu wynagrodzeń

	Słabe unikanie niepewności	Silne unikanie niepewności
System wynagrodzeń	• duży udział wynagrodzenia zmiennego w wynagrodzeniu całkowitym • ważną rolę w motywowaniu przez wynagrodzenia odgrywa wynagrodzenie długoterminowe/ odroczone – akcje, opcje na akcje • wynagrodzenie uzależnione od własnych wyników – dominuje prowizyjna i premiowa forma wynagrodzenia • zasady wynagradzania ujęte są w ogólne przepisy, szczegółowe regulacje są ograniczone • wynagrodzenia ustalane indywidualnie • silnie zróżnicowany poziom wynagrodzeń	• duży udział wynagrodzenia stałego w wynagrodzeniu całkowitym • ważny składnik wynagrodzeń – świadczenia socjalne (dodatkowe ubezpieczenia emerytalne, zasiłek macierzyński, wychowawczy) • wynagrodzenie nie jest uzależnione od wyników, ale od trudności wykonywanej pracy i od kompetencji • rozbudowane, szczegółowe przepisy dotyczące wynagrodzenia • wynagrodzenie negocjowane grupowo • słabo zróżnicowany poziom wynagrodzeń
Przykłady krajów	Dania, Irlandia, Stany Zjednoczone, Szwecja, Wielka Brytania	Belgia, Grecja, Hiszpania, Polska, Portugalia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Andrałojć, 2010, s. 262.

Tabela 18. Konsekwencje wymiaru męskość/ kobiecość dla systemu wynagrodzeń

	Kobiecość	Męskość
System wynagrodzeń	• wśród dodatków do wynagrodzenia dominują świadczenia socjalne • wynagrodzenie niezależne od wyników indywidualnych, czasem od wyników grupy • ważna jest pewność wypłaty wynagrodzenia • zasady wynagradzania są zunifikowane, znane wszystkim pracownikom, niewielkie zróżnicowanie w poziomie wynagrodzeń • niewielka rozpiętość płacowa między podwładnymi i przełożonymi	• wśród dodatków do wynagrodzenia dominują premie indywidualne i składniki podkreślające status pracownika • wynagrodzenie uzależnione od wyników indywidualnych • ważna jest wysokość wynagrodzenia • zasady wynagradzania są zindywidualizowane, temat wynagrodzeń stanowi tabu – duże zróżnicowanie w poziomie wynagrodzeń, szczególnie między kobietami i mężczyznami • duża rozpiętość płacowa między podwładnymi i przełożonymi
Przykłady krajów	Dania, Finlandia, Holandia, Norwegia, Szwecja	Austria, Japonia, Szwajcaria, Wenezuela, Włochy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Andrałojć, 2010, s. 264.

Wydajność pracy może być poddana ocenie, mającej obiektywny charakter. Oceniane jest zatem zachowanie i efektywność działania. W zachodniej myśli odnoszącej się do zarządzania system oceny i kompensacji są często traktowane łącznie, tak jak w przypadku zarządzania przez cele. Kładzie się nacisk na to, że ludzie powinni być wynagradzani w oparciu o uzyskiwane przez nich wyniki, biorąc pod uwagę to, co robią lub ich osiągnięcia, ich zdolności i umiejętności, a nie ze względu na ich cechy charakteru lub osobowość. Zarządzanie przez cele zakłada następująco:

- cele można ustalić (człowiek ma kontrolę nad środowiskiem);
- z 3-, 6-, 12- lub 18-miesięcznym wyprzedzeniem (czasem można zarządzać);
- ich realizacja może być mierzona;
- szef i podwładny mogą zaangażować się w dialog dwukierunkowy i zgodzić się na to, co jest do zrobienia, kiedy i jak (hierarchia nie jest bezwzględna);
- podporządkowany przyjmuje odpowiedzialność spełnienia uzgodnionych celów (kontrola działalności);
- nagroda jest ustalona i uwarunkowana oceną osiągniętego rezultatu.

W Niemczech metoda zarządzania przez cele została pozytywnie przyjęta dzięki preferowaniu decentralizacji, z mniejszym naciskiem na hierarchię (co pozwala na dwukierunkowy dialog) i sformalizowanie (jasne cele, ramy czasowe, pomiar i nagrody warunkowe). We Francji metoda ta znalazła zastosowanie w mniejszym stopniu niż w Niemczech. Spowodowane to było ambiwalentnym stosunkiem Francuzów wobec władzy. Europejscy menedżerowie skarżą się niekiedy, że stosowanie zarządzania przez cele sprzyja zakładaniu krótkoterminowej perspektywy działania, jest zbyt mocno związane z nagrodami i zachęca do ustalania łatwo osiągalnych celów. Wiązanie wydajności z nagrodą jest również kontrowersyjne. Chociaż łączenie wynagrodzenia i jego wysokości z wykonaniem zadania wydaje się logiczne, to w społeczeństwach afrykańskich, które kładą nacisk na aspekt zbiorowy, zasady stosowane do członków rodziny mają również zastosowanie do pracowników firmy. Nepotyzm jest zatem naturalną konsekwencją tej logiki. Ponieważ preferencje dla systemów rekompensat i premii są wyraźnie związane z postawą kulturową, praktyczną wskazówką dla menedżerów organizacji międzynarodowych jest konieczność dywersyfikacji rozwiązań dotyczących wynagradzania pracowników uwzględniając systemy norm i wartości kulturowych w różnych krajach.

W kształtowaniu odpowiedniej kultury w przedsiębiorstwie zintegrowanej z procesem zarządzania, zauważa się dużą szansę na odniesienie sukcesu ekonomicznego. Dostrzeżenie paradoksalnej zależności psychologiczno-socjologicznego aspektu funkcjonowania organizacji z jej wynikami ekonomicznymi potęguje chęć budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o kulturę organizacyjną (Allen, 1990, s. 334). Analizowanie i aktywne jej kształtowanie może dać szereg istotnych korzyści, takich jak: lepsze zrozumienie natury stosunków pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, zależnych od interpretacji otoczenia przez pracowników, zwrócenie uwagi na symboliczne znaczenie nawet najbardziej racjonalnych aspektów życia organizacyjnego, co ułatwia lepsze jego poznanie (Allen, 1990, s. 334).

G. Hofstede wielokrotnie podkreśla w swoich pracach, że sposób, w jaki ludzie postrzegają problemy występujące w organizacji oraz dobierają metody ich rozwiązywania, jest uwarunkowany właśnie kulturowo. Pogląd ten podziela wielu współczesnych naukowców zajmujących się zarządzaniem. Należy o tym pamiętać w szczególności analizując praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w różnych krajach, w których są one determinowane przez kulturę organizacyjną przedsiębiorstw, czyli kulturę osadzoną w dziedzictwie kulturowym danego kraju, czy regionu. Rzutują one bowiem na specyficzne podejście do rozwiązywania różnych kwestii personalnych.

3.2. Wartości kultury a systemy finansowe

Kultura społeczna oraz systemy finansowe to pojęcia coraz częściej ze sobą kojarzone z wielu powodów, pośród których ważnym wydaje się poszukiwanie źródeł kryzysów finansowych w sferze wartości kulturowych. Uznaje się bowiem, że kultura społeczna wywiera wpływ na systemy finansowe poprzez akcentowanie znaczenia określonych wartości i norm. Kultura jest pojęciem bardzo szerokim i wieloznacznym. Nie tylko rozumienie tego pojęcia, ale i podejścia przyjmowane do jego analizy ulegały istotnym zmianom (Pawluczuk, 1978, s. 34–42). Definicje, takie jak: „Kultura jest to względnie zintegrowana całość obejmująca zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswajanych w toku interakcji oraz zawierająca wytwory takich zachowań” (Kłoskowska, 1980, s. 40) są głęboko osadzone w ujęciu socjologicznym. W takim rozumieniu słowo kultura opisuje społeczność, która jest podmiotem danych zachowań kulturowych. Zasięg wspólnych wzorów kulturowych może obejmować całe społeczeństwa państwowe i ponadpaństwowe wspólnoty cywilizacyjne lub zamykać się w granicach małych grup społecznych (Kłoskowska, 1980, s. 52). Natomiast w koncepcji G. Hofstede kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy społecznej od drugiej. Ludzie zostali bowiem wyposażeni w „programy umysłowe”, które we wczesnym dzieciństwie rozwijane są w gronie rodziny, a następnie wzmacniane w szkole i pracy. Proces programowania umysłowego każdego człowieka jest po części jedyny w swoim rodzaju, po części taki, jak u innych ludzi (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 38–39).

Z kolei system finansowy stanowi jeden z ważniejszych elementów szeroko rozumianego systemu gospodarczego, będącego częścią systemu społecznego. „System finansowy jest układem wzajemnie powiązanych instytucji finansowych, rynków finansowych oraz elementów infrastruktury systemu finansowego; poprzez ten układ podmioty sfery realnej (przede wszystkim gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa i rząd) mogą pozyskiwać fundusze, inwestować oszczędności oraz zaspokajać pozostałe potrzeby związane z finansową sferą funkcjonowania.” (Matysek-Jędrych, 2007, s. 41) Systemy finansowe wywodzą się z odmiennych kultur, co w pewnym stopniu implikuje różnice i dostosowanie do specyfiki kulturowej i ekonomicznej poszczególnych krajów, czy nawet regionów.

Badania kulturowego zdeterminowania systemów finansowych często odwołują się do teorii relewancji kulturowej S.J. Graya, który dostrzega ścisły związek między wartościami kulturowymi danego społeczeństwa a stosowanymi przez nie praktykami księgowymi (Gray, 1988). Zdaniem S.J. Graya wartości kulturowe wpływają na praktyki księgowe w dwojaki sposób:

1. Pośrednio – poprzez wpływ na instytucjonalne rozwiązania, np. system prawny, własność korporacyjną, rozwój rynków kapitałowych,
2. Bezpośrednio – poprzez wpływ na kształt wartości związanych z samym księgowaniem (Emanuel, Hermes, Hooghiemstra, 2010).

Analiza ukształtowanych obydwoma drogami – pośrednią i bezpośrednią – zależności pomiędzy dominującymi wartościami kulturowymi a systemami finansowymi i wartościami księgowymi ukształtowanymi w obrębie społeczności reprezentujących te wartości pozwala na postawienie tezy odnośnie do obydwu dróg. Pośrednie oddziaływanie określonych wartości kulturowych skutkuje ukształtowaniem się w danym kraju bardziej rozwiniętego systemu bankowego lub systemu giełdowego, natomiast przy oddziaływaniu bezpośrednim wartości kulturowe determinują rodzaj wartości księgowych przyjmowanych w odnośnych systemach księgowych.

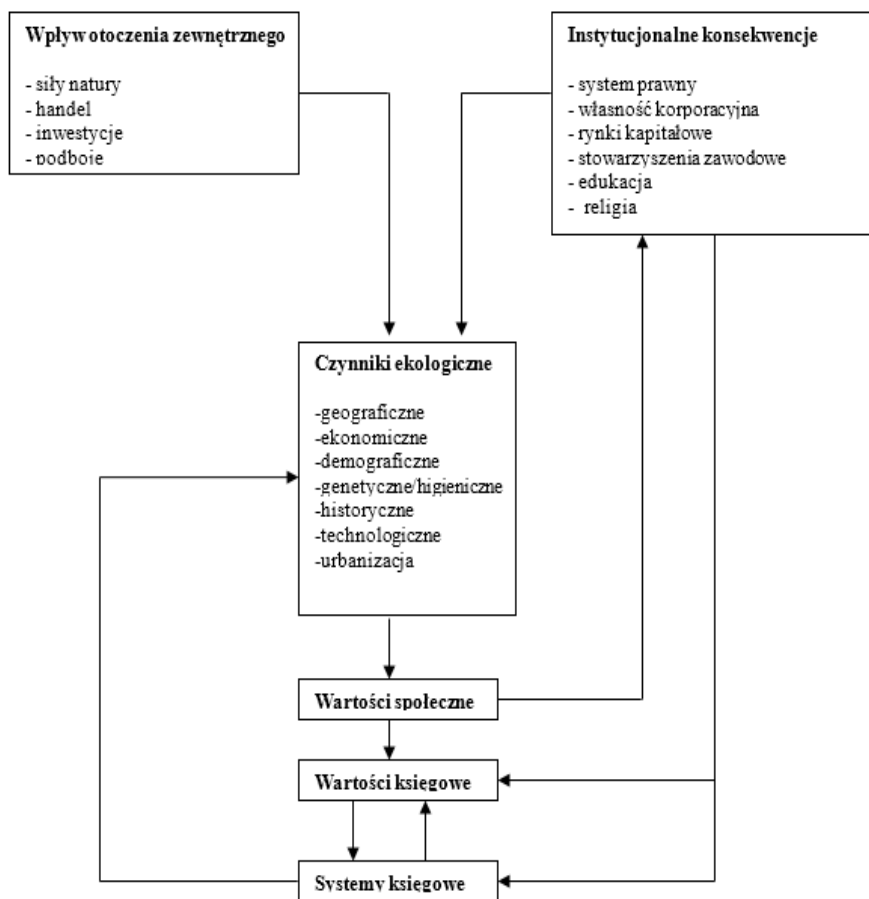
W obydwu przypadkach do ukazania oddziaływania wartości kulturowych na systemy finansowe posłużyć się można zmiennymi kulturowymi G. Hofstede, który wskazuje na cztery kulturowe wymiary, do których zalicza: indywidualizm/ kolektywizm, dystans władzy, unikanie niepewności oraz męskość/ kobiecość. Spośród wymienionych zmiennych kulturowy indywidualizm, dystans władzy oraz unikanie niepewności uznawane są za najbardziej odpowiednie do analizy decyzji i wyborów finansowych menedżerów (Hope, 2003). Co się tyczy wymiaru męskość/ kobiecość kultury, to nie jest on przez S.J. Graya postrzegany jako istotna determinanta praktyk księgowych.

3.2.1. Pośrednie oddziaływanie kultury na systemy finansowe

Pomimo uniwersalnej natury księgowania jego sposób, do pewnego stopnia, jest zdeterminowany przez cechy społeczne kraju, w którym jest ono praktykowane. Księgowanie jest społecznym konstruktom odzwierciedlającym uwarunkowania społeczeństwa, w którym konstrukt ten się rozwinął. Wszystkie systemy księgowania, które w ciągu wieków rozwinęły się w poszczególnych krajach, są odbiciem ich ekonomicznej, prawnej i kulturowej specyfiki (Raffournier, 2006).

W odniesieniu do pośredniego oddziaływania wartości kulturowych na systemy finansowe największego znaczenia nabiera unikanie niepewności i jego poziom odzwierciedlony w systemie instytucjonalnym. Przykładem pośredniego oddziaływania cech kulturowych na systemy finansowe jest oddziaływanie poprzez, także kulturowo zdeterminowany, system prawny stosowany w danym kraju. Model wpływu wartości społecznych na kulturę księgową S. J. Graya koncentruje się na wpływie tych wartości na instytucjonalny schemat rozwoju księgowości. W modelu tym postawy księgowych

ukazane są w ich relacji ze społecznymi wartościami związanymi z pracą (Kuchta, Sukpen, 2011).



Rys. 5. Kultura i wartości społeczne a wartości i systemy księgowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kuchta, Sukpen, 2011, s. 64.

Zaprezentowany na rysunku 5. model ukazuje potrójne wzajemne oddziaływanie :

1. Instytucjonalnych konsekwencji i elementów otoczenia zewnętrznego na czynniki ekologiczne;
2. Wartości społecznych i instytucjonalnych konsekwencji na wartości księgowe;
3. Wartości księgowych i instytucjonalnych konsekwencji na systemy księgowe.

Założenie, że społeczne wartości przenikają systemy księgowe i że orientacje wartości społecznych są związane z powstaniem i rozwojem systemów księgowych wskazuje, że istnieje ścisły związek między kulturą i jej wartościami a typami systemów księgowych. G. Hofstede uważa, że aby zrozumieć różnice kulturowe pomiędzy poszczególnymi narodami należy najpierw poznać ich historię. Stwierdza również, że najistotniejszym źródłem zmian we wzorcach kulturowych są siły naturalne, tj. zmiany klimatyczne, pandemie lub ludzkie działania, takie jak handel, podboje, dominacja polityczna i ekonomiczna, odkrycia naukowe czy przełomowe osiągnięcia technologiczne.

Zdaniem G. Hofstede normy kulturowe rzadko zmieniają się drogą bezpośredniego zaadoptowania wartości i wzorców zewnętrznych. Dużo częściej zmieniają się one pod wpływem warunków ekologicznych: technologicznych, ekonomicznych i higienicznych (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 29–31). Jakie jest źródło różnic w odniesieniu do kulturowego wymiaru unikania niepewności determinującego istniejący system finansowy? Źródła różnic mogą – zdaniem G. Hofstede – sięgać czasów Imperium Rzymskiego. Wszyscy jego spadkobiercy plasują się po stronie krajów silnie unikających niepewności. Imperium Rzymskie stworzyło unikalny system skodyfikowanego prawa, który odnosił się do wszystkich obywateli rzymskich. Rzymska idea rządzenia opierała się na zasadzie rządzenia w oparciu na prawie (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 135).

Kraje o wyższym poziomie unikania niepewności mają bardziej rozwinięty system bankowy od krajów o niższym poziomie tego wymiaru, które, z kolei, mają bardziej rozwinięty system giełdowy (Kwok, Tadesse, 2006). Z przeprowadzonych w 1997 roku badań komparatywnych pośród pięciu najbardziej rozwiniętych gospodarczo państw – USA, Wielkiej Brytanii, Japonii, Francji i Niemiec – wynika, że w tej sekwencji krajów, w odniesieniu do kwestii systemów finansowych, USA i Niemcy stanowią dwa przeciwległe bieguny (Barth, Nolle, Rice, 1997). W świetle wyników tego badania w systemie finansowym USA banki wydają się relatywnie mniej istotne – zasoby banków w porównaniu do produktu krajowego brutto stanowiły w 1997 roku 53%, podczas gdy w Niemczech – aż 153 %. Dla porównania kapitalizacja rynku w stosunku do produktu krajowego brutto w USA wynosiła wówczas 82%, natomiast w Niemczech – zaledwie 24%. Pozostałe kraje – Wielka Brytania, Japonia i Francja – plasowały się pomiędzy tymi dwoma biegunowo usytuowanymi państwami.

Na pytanie, dlaczego konfiguracja systemów finansowych, w przypadku analizowanych krajów, jest tak różna odpowiedź pozostaje w ścisłym związku z reprezentowanym przez nie poziomem unikania niepewności. Kraje, których kultury cechują się wyższym poziomem tej zmiennej, tworzą systemy finansowe oparte w dużej mierze na instytucji banków, natomiast systemy finansowe krajów, których obywatele dobrze tolerują niepewność, są częściej zbudowane w oparciu o mechanizmy rynku. Badania wykazały, że unikanie niepewności jest statystycznie istotną zmienną dla systemów finansowych po analizie takich czynników, jak otoczenie prawne, poziom rozwoju ekonomicznego, warunki makro-ekonomiczne, otoczenie polityczne oraz poziom rozwoju instytucjonalnego (Meek, Saudagaran, 1990).

Wyjaśnienie odwołujące się do obowiązującego systemu prawnego zakłada, że jego siła i jakość określa typ systemu finansowego, jaki rozwinie się w danym kraju. R. Rajan i L. Zingales dowodzą, że zalety systemu finansowego są funkcją kontraktowości otoczenia oraz względnej wartości sygnałów cenowych (Rajan, Zingales, 1998). Rynki wymagają wsparcia określonymi mechanizmami w postaci silnego prawa. Jeśli prawo jest słabe i brakuje mechanizmów wzmacniających umowy, banki zaczynają pełnić funkcję internalizowania transakcji, ponieważ mogą one wzmacniać kontrakty poprzez swoją siłę na rynku. Podobnie do przytaczanych badaczy, A. Boot i A.V. Thakor przekonują, że tam, gdzie istnieje niebezpieczeństwo wywłaszczenia inwestorów w wyniku słabego prawa, przeważającą rolę odgrywają banki, ponieważ one dobrze wypełniają rolę monitorowania sytuacji. Im słabszy jest system prawny, tym większe prawdopodobieństwo oparcia systemów finansowych na systemie bankowym, a im silniejsza infrastruktura prawna, tym większe prawdopodobieństwo przewagi systemów opartych na rynku (Boot, Thakor, 1997). A. Demirguc-Kunt i R. Levine, w sposób empiryczny, zbadali relację między systemami prawnymi a systemami finansowymi i wykazali, że kraje, w których panuje prawo powszechne oraz te kraje, które gwarantują ochronę praw mniejszościowym akcjonariuszom, budują zazwyczaj systemy finansowe oparte na rynku (Demirgüç-Kunt, Levine, 1999). Ochrona inwestorów, w ich opinii, jest kluczowym elementem systemu instytucjonalnego, który oddziałuje na wybory firm. Dowodzą oni także, że kraje o niskim poziomie ochrony inwestorów charakteryzują się większą koncentracją posiadania i własności oraz słabiej rozwiniętymi rynkami kapitałowymi.

3.2.2. Bezpośrednie oddziaływanie kultury na systemy finansowe

Poza pośrednim oddziaływaniem kultury na praktyki księgowe badania dowodzą również jej bezpośredniego wpływu na te praktyki. Wskazując na kulturowe zdeterminowanie tych praktyk większość badaczy odwołuje się do teorii relewancji kulturowej S.J. Graya (Doupnik, Tsakumis, 2004). Według S. J. Graya możliwe jest wyróżnienie subkultury księgowej z odnośnymi wartościami kulturowymi związanymi z księgowaniem. Wartości te są pochodną wartości społecznych. Wyróżnia on cztery dwubiegunowe wartości księgowe, do których zalicza:

1. Profesjonalizm vs statutowa kontrola,
2. Uniwersalność vs elastyczność,
3. Konserwatyzm vs optymizm,
4. Poufność vs przejrzystość (Kuchta, Sukpen, 2011, s. 65).

Twierdzenie S.J. Graya, że orientacje wartości społecznych są związane z rozwojem systemów księgowych uzasadnia przyjęcie założenia, że istnieje ścisły związek między kulturą a wzorami systemów księgowych poszczególnych krajów. Dlatego można odwołać się do wymiarów kulturowych G. Hofstede i wykazać zależność istniejącą między nimi a wymienionymi przez S. J. Graya wartościami księgowymi.

Tabela 19. Charakterystyka wartości księgowych

Wartości księgowe	Charakterystyka
Profesjonalizm/ statutowa kontrola	Odzwierciedla preferencje do indywidualnego profesjonalnego osądu i utrzymania profesjonalnej samoregulacji, będących w opozycji do zgodności z obowiązującymi wymaganiami prawnymi oraz kontrolą statutową
Uniformizacja/ elastyczność	Odzwierciedla preferencje do wzmocnienia jednorodnych praktyk księgowania między poszczególnymi firmami i stałego skrupulatnego stosowania takich praktyk w przeciwieństwie do elastyczności uwzględniającej uwarunkowania indywidualnych firm
Konserwatyzm/ optymizm	Odzwierciedla preferencje do skrupulatnego liczenia i mierzenia, które ułatwia radzenie sobie z niepewnością przyszłych zdarzeń w przeciwieństwie do podejścia bardziej optymistycznego, leseferycznego i aprobującego podejmowanie ryzyka
Poufność/ transparentność	Odzwierciedla preferencje dla konfidencjonalności i ujawniania informacji tylko tym w firmie, którzy są zaangażowani w sferę zarządzania w przeciwieństwie do bardziej transparentnego otwartego i przewidywalnego podejścia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kuchta, Sukpen, 2011, s. 65.

Opisane w tabeli 19 wartości wiążą się z indywidualizmem, unikaniem niepewności i dystansem władzy.

Profesjonalizm/ statutowa kontrola

Jak zgodnie stwierdzają L.H.Radeboug, S.J. Gray i E.L. Black profesjonalizm – pierwsza księgowa wartość – jest najściślej związany z wymiarem indywidualizmu i unikania niepewności; pozytywnie z tym pierwszy, negatywnie z drugim (Radebaugh, Gray, Black, 2006). Preferencje dla niezależnego, profesjonalnego osądu są spójne z preferencjami dla luźnej struktury społecznej, w której kładzie się nacisk na niezależność, wiarę i zaufanie do indywidualnych decyzji i szacunku dla indywidualnych dążeń. Jest także spójny z niskim poziomem unikania niepewności charakteryzującym społeczności, w których istnieje silna wiara w zasady fair-play, możliwie mało formalnych reguł i gdzie dopuszczana jest wielość i różnorodność profesjonalnych sądów.

Profesjonalizm jest wysoko ceniony w społeczeństwach o małym dystansie władzy, w których stosuje się równe prawa dla wszystkich, gdzie ludzie zajmujący różne miejsca w hierarchii społecznej nie czują się wzajemnie zagrożeni i ufają sobie nawzajem. Stąd niektóre społeczeństwa stosują legislację nakazującą określone praktyki księgowe przy jednoczesnym promowaniu zasad fair play, podczas gdy inne pozwalają każdemu księgowemu działać z pewną swobodą, wykorzystując własny potencjał i inwencję. Zależnie od tego, czy dane społeczeństwo jest indywidualistyczne czy nie, czy unika niepewności czy ją dobrze toleruje, takie będzie miało podejście do profesjonalizmu w księgowaniu.

Uniformizacja/ elastyczność

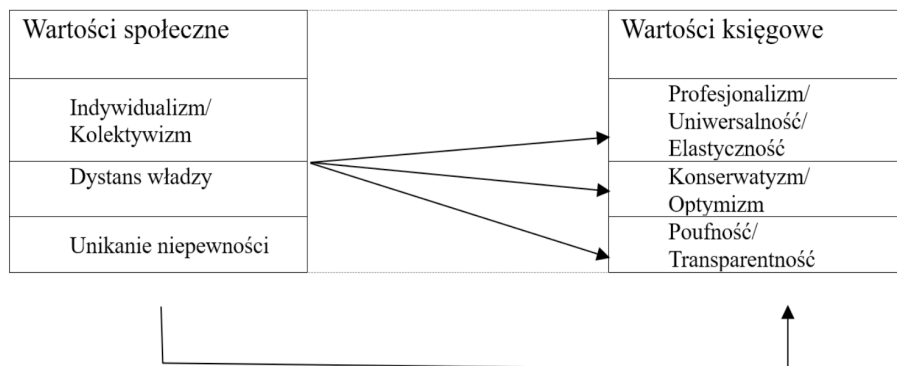
Indywidualizm i unikanie niepewności pozostają w bliskim związku z inną wartością księgową, zwaną uniformizacją. Preferencje dla tej wartości wiążą się z silnym unikaniem niepewności, które przejawia się w tworzeniu szczegółowych przepisów prawa i porządku, surowymi kodeksami postępowania, potrzebą formalnych regulacji i przepisów oraz respektowaniem konieczności konformistycznych zachowań, jak również szacunku dla absolutnych i ostatecznych prawd.

Konserwatyzm/ optymizm

Konserwatyzm – istotna wartość księgowa – wiąże się silnie z unikaniem niepewności, ponieważ konserwatywna miara zysku jest ściśle spojona z potrzebą bezpieczeństwa w sytuacji niepewności przyszłych zdarzeń. Mniej konserwatywne, bardziej optymistyczne podejście wiąże się z przyjmowaniem w działaniu krótkoterminowej perspektywy, w której oczekuje się szybkich wyników podejmowanych działań. Bardziej optymistyczne podejście jest odmienne w tym względzie od podejść konserwatywnych, długoterminowych, które zakładają osiągnięcie zysku w inwestowaniu w dłuższym terminie.

Poufność/ transparentność

Poufność jest związana z unikaniem niepewności i występuje wówczas, gdy istnieje potrzeba ograniczenia jawności informacji, spowodowana chęcią uniknięcia konfliktu i współzawodnictwa oraz zagwarantowania bezpieczeństwa. Poziom poufności w poszczególnych krajach bardzo się różni; jest on niższy w Japonii i w europejskich krajach, takich jak Francja, Niemcy czy Szwajcaria, niż w USA czy Wielkiej Brytanii.



Rys. 6. Wartości społeczne a wartości księgowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kuchta, Sukpen, 2011, s. 67.

Przedstawiony na rysunku 6 model zależności między wartościami kulturowymi a księgowymi został poddany empirycznej weryfikacji, która przybrała postać analizy przeprowadzanych w latach 2005–2007 raportów wewnętrznej kontroli 815 firm działających w 25 krajach. Z analizy tej wynikało, że kraje o wysokim poziomie indywidualizmu pozostają bardziej transparentne w swoich systemach wewnętrznej kontroli od tych, które reprezentują kulturowy kolektywizm. Ujawnianie wyników wewnętrznej kontroli okazało się pozytywnie związane z dystansem władzy, ale nie było związane z męskością kultury. W ten sposób zweryfikowane zostało przekonanie S. J. Graya, który nie postrzegał męskości jako istotnej determinanty praktyk wewnętrznego ujawniania. Badanie potwierdziło, że liczba informacji zawartych w raportach wyników wewnętrznej kontroli jest pozytywnie związana z indywidualizmem, a negatywnie – z unikaniem niepewności (Emanuel i in., 2010).

Podsumowując należy podkreślić istnienie zależności między wartościami kulturowymi a systemami finansowymi. Z dwóch sposobów oddziaływania tych wartości na systemy finansowe – pośredniego (oddziaływanie instytucjonalne) i bezpośredniego (oddziaływanie na kształt wartości księgowych) uznać trzeba, że pośrednie oddziaływanie określonych wartości kulturowych skutkuje ukształtowaniem się w danym kraju bardziej rozwiniętego systemu bankowego lub systemu giełdowego. W odniesieniu do oddziaływania bezpośredniego uznać należy, że wartości kulturowe determinują wybór spośród konkurujących ze sobą wartości księgowych, do których zalicza się: profesjonalizm/ statutowa kontrola, uniwersalność/ elastyczność, konserwatyzm/ optymizm oraz poufność/ przejrzystość.

Odwołanie się do dwóch klasyfikacji (zmiennych kulturowych G. Hofstede oraz zdeterminowanych kulturowo wartości księgowych S.J. Graya) pozwala na wskazanie potencjalnych relacji istniejących pomiędzy sferą kulturową danego społeczeństwa a rodzajem systemu finansowego oraz wartości księgowych go przenikających. Następnym krokiem, który mógłby bardzo wyraźnie wykazać wagę tych relacji dla realnego świata, byłoby przeprowadzenie badania wartości kulturowych leżących u podstaw systemów finansowych wybranych państw lub regionów świata w powiązaniu z globalnym kryzysem finansowym. Umożliwiłoby to nie tylko dowiedzenia przydatności tych wartości w analizie systemów finansowych, ale też ich podatności na kryzysy. A to z kolei mogłoby w konsekwencji zwiększyć skuteczność działań prewencyjnych w świecie finansów, które przynajmniej częściowo zapobiegłyby następnym kryzysom.

4. Wartości kulturowe w zarządzaniu

4.1. Kulturowe uwarunkowanie zaufania

W rozumieniu potocznym kapitał społeczny oznacza zestaw podstawowych wartości, takich jak uczciwość, prawdomówność, wywiązywanie się z umów, dotrzymywanie danego słowa, rzetelność w wykonywaniu swoich obowiązków. Geneza tego pojęcia nie jest jednoznaczna (Borowik, Borowik, 2003, s. 163). Już w 1916 roku L.J. Hanifan użyła tego terminu dla określenia „rzeczywistych aktywów, które najbardziej liczą się w codziennym życiu ludzi, tj. dobrej woli, towarzyskości, współczucia oraz kontaktów społecznych pomiędzy jednostkami i rodzinami, tworzącymi byty społeczne” (za Z. Stańczyk, 2000, s. 17). W naukach społecznych termin ten wprowadzony został pierwotnie w 1970 roku za sprawą ekonomisty G. Loury’ego, który wraz z socjologiem I. Lightem posłużył się pojęciem kapitału społecznego przy analizie zagadnienia rozwoju przedsiębiorczości w wielkich miastach. Zdaniem tych dwu badaczy Afroamerykanie, w przeciwieństwie do Amerykanów pochodzenia azjatyckiego, a także innych grup etnicznych, wykazują brak więzi społecznych opartych na zaufaniu, co tłumaczy zdaniem autorów stosunkowo słabą kondycję czarnych inicjatyw w sektorze drobnej przedsiębiorczości (za Fukuyama, 2003, s. 172). „Przejęty” w 1988 roku przez J.S. Coleman’a omawiany termin rozpowszechnił się dzięki jego pracy *Foundations of Social Theory*, w której napisał on, że „dobrowolna współpraca jest łatwiejsza w społeczności, która odziedziczyła istotny kapitał społeczny w postaci norm wzajemności i sieci obywatelskiego zaangażowania” (za Borowik, Borowik, 2003, s. 163). Pojęcie kapitału społecznego występuje także w pracach P. Bourdieu oraz R. Putnama. Francuski socjolog P. Bourdieu stworzył pojęcie kapitału kulturowego danej jednostki, który ujawnia się czasie uczestnictwa w życiu społecznym. Kapitał kulturowy obejmuje dwa zbiory elementów, z których pierwszy stanowi wiedza, wykształcenie, umiejętności, przygotowanie zawodowe jednostki, drugi natomiast, zwany *habitusem*, obejmuje poziom i typ wyposażenia kulturowego. *Habitus* jest rozumiany jako zespół dyspozycji ukształtowany w środowisku własnym jednostki, równoznaczny z przyswojeniem w sposób nieświadomy społecznie akceptowanych „reguł gry” (Ziółkowski, 2000). Bywa on określany jako specyficzny i wewnętrznie ustrukturalizowany typ wzorów zachowań, pozostający w specyficznych relacjach wobec kapitału ekonomicznego (naturalnego) i społecznego. Specyficzne formy zachowań kulturowych mogą być traktowane jako wskaźnik identyfikacji społecznej dla tych, którzy takie zachowania reprezentują, jak i dla tych, którzy należą do grup o odmiennym statusie. Z kolei R. Putnam (1996), drugi z wymienionych badaczy, określił „kapitał społeczny” jako charakterystykę życia społecznego, tj. relacje, powiązania, wzajemną wiarygodność i zaufanie, które umożliwiają uczestnikom bardziej efektywnie razem działać, aby osiągnąć wspólne cele. Według niego „kapitał społeczny” można rozumieć zarówno jako *fenomen strukturalny* (sieci społeczne), jak

i *fenomen kulturowy* (normy społeczne). Ta podwójna natura „kapitału społecznego” często powoduje problemy związane z próbami jego pomiaru, które zwykle skupione są na jednym lub na drugim jego wymiarze, ale nigdy na dwóch jednocześnie (Borowik, Borowik, 2003, s. 164).

Zdaniem R. Putnama rozsądne jest, by traktować *kapitał społeczny* jako kapitał produkcyjny, analogicznie do kapitału fizycznego czy ludzkiego. Jeżeli bowiem sprzyja on zachowaniom współpracy, która bez zasobów tego kapitału nie byłaby możliwa do zrealizowania, to tym samym kapitał społeczny przyczynia się do wytwarzania wartości w przedsiębiorstwie.

4.1.1. Pozytywne strony zaufania

Zdaniem F. Fukuyamy, uchodzącego za najbardziej zagorzałego zwolennika istotności zaufania w organizacji, każda społeczność ma charakter kulturowy, ponieważ tworzona jest na bazie nawyków etycznych i wzajemnych moralnych obligacji cechujących każdego z jej członków. Owe obligacje i nawyki tworzą podstawę wzajemnego zaufania, będącego elementem kapitału społecznego, definiowanego jako „mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach” (Fukuyama, 1997, s. 38).

Zaufanie, mające status tzw. miękkiego pojęcia trudno poddającego się operacjonalizacji, przez długi czas było przedmiotem refleksji podejmowanej głównie na gruncie filozofii człowieka i etyki. Dopiero w drugiej połowie XX wieku zainteresowanie zaufaniem, uznanym za ważny czynnik życia społecznego i gospodarczego, zaczęło istotnie rosnąć. Zarówno socjologowie, jak i ekonomiści dostrzegli rolę czynnika zaufania, będącego niezbędnym elementem każdego aktu wymiany i uznali, że nie powinno być ono pomijane przy analizie takich aktów. Pojawił się termin *kultura zaufania*, oznaczający społeczne poczucie, iż zaufanie jest normą, natomiast brak zaufania – patologią (Lewicka-Strzałecka, 2006, s. 244–245). Wiele badań pozytywnie weryfikuje twierdzenie, że im wyższy jest poziom tej kultury, tym mniej środków trzeba przeznaczać na kontrolę, ochronę, czy zabezpieczenia warunków realizacji kontraktów. Niski poziom zaufania między kontrahentami stwarza konieczność zawierania umów o skomplikowanych warunkach. Dlatego efektywnie działające systemy gospodarcze i społeczne cechują się wysokim poziomem kultury zaufania⁹.

Jako czynnik kapitału społecznego zaufanie jest jednym z fundamentalnych warunków powodzenia każdego działania gospodarczego i jednocześnie ważnym czynnikiem

⁹ Nie wszystkie badania potwierdzają jednak tę tezę. Na przykład wyniki badań prowadzonych przez K. Strong i J. Webera pośród 320 menedżerów najwyższego szczebla z 28 krajów nie potwierdziły postawionych wstępnie hipotez zakładających istnienie określonych powiązań między poziomem samo zainteresowania, wiarą w innych ludzi i zaufaniem do nich a preferencjami do określonych form zarządzania. Autorzy tego badania skłonni są traktować zaufanie bardziej jako proces niż wynik, który można typologizować w oparciu o osiągnięte rezultaty. W ich rozumieniu zaufanie jest pojęciem złożonym mającym charakter względny. Obejmuje ono bowiem osoby obdarzające zaufaniem i osoby nim obdarzane, a to powoduje, że jest ono wyjątkowo trudne do zmierzenia i określenia w sposób ogólny Strong, Weber (1998)

wzrostu gospodarczego (Sirianni, Friedland, 1995). Coraz powszechniej uznaje się, że kapitał społeczny poprzez to, że pobudza innowacje, edukację, a także przyczynia się do wzrostu wydajności pracy, jest równie ważny jak kapitał fizyczny i kapitał ludzki (R. Putnam, 1996). Kapitał społeczny, definiowany jako stopień zaufania między ludźmi, został przez P. J. Zaka i S. Knacka bezpośrednio wprowadzony do modelu wzrostu. Zgodnie z wynikami uzyskanymi w rezultacie badania opinii publicznej w 32 krajach opracowali oni model wzrostu dochodu per capita. Ich zdaniem wzrost zaufania o 10 punktów procentowych zwiększyłby roczną stopę wzrostu dochodu na osobę – z 1,9% do 2,4%, co oznacza zwiększenie średniej dynamiki wzrostu gospodarczego w badanych krajach o około jedną czwartą (Zak, Knack, 2001). Pomimo tego, że kapitał społeczny jest ze swej natury trudny do zmierzenia, udało się na początku lat dziewięćdziesiątych wprowadzić go do ekonometrycznych modeli wzrostu (Sztaudynger, 2003).

F. Fukuyama w książce *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu* analizuje związki pomiędzy zaufaniem, kapitałem społecznym a rozwojem organizacji (Fukuyama, 1997).¹⁰ Wyróżnia on dwie kategorie krajów: niskiego i wysokiego zaufania. Pierwsza z wymienionych grup obejmuje społeczności, które mają często charakter klanowy, familialny; występują wśród nich ścisłe więzi rodzinne, jednak poza grupą poziom wzajemnego zaufania jest relatywnie niski. Przykładem krajów należących do tej grupy kulturowej są: Francja, Hiszpania i Włochy. Charakterystyczny sposób zarządzania w krajach o niskim poziomie zaufania bazuje na regułach i procedurach biurokratycznych w celu izolowania swoich pracowników i odgradzania się. Do drugiej wyróżnionej grupy należą kraje o wysokim wskaźniku zaufania, które cechują się silnie rozwiniętym życiem wspólnotowym, czego przejawem jest uczestnictwo w różnorodnych, nie nastawionych na zysk, społecznych, profesjonalnych lub charytatywnych organizacjach, wykraczającym swym zasięgiem poza rodzinę. Do przedstawicieli takiej kultury autor zalicza między innymi USA oraz Japonię. Jedną z jej cech charakterystycznych jest tworzenie silnych grup i organizacji społecznych pomiędzy dwoma biegunami – rodziną a państwem. Zjawiska tego rodzaju nie występują w krajach o niskim poziomie zaufania, takich jak Chiny i Rosja. Istotną cechą kultury krajów o wysokim poziomie zaufania jest orientacja na relacje społeczne, stanowiąca podstawę powstawania przedsiębiorstw. W odróżnieniu od kultur o niskim stopniu zaufania w kulturach o wysokim poziomie zaufania nie ma konieczności stosowania formalnych regulatorów działań w postaci reguł czy procedur, ponieważ wzajemne zaufanie jest podstawą funkcjonowania w grupie. Decydującym czynnikiem jest więc kapitał społeczny, tworzony przez zaufanie i umiejętność jego generowania. W organizacjach o wysokim poziomie zaufania koszty pracy są niższe, a poziom innowacyjności wyższy (Sitko-Lutek, 2004, s. 43).

¹⁰ W świetle wielu współczesnych badań i poglądów zaufanie jest jednym z fundamentalnych warunków powodzenia każdego działania gospodarczego. Jako czynnik kapitału społecznego jest ono ważnym czynnikiem.

4.1.2. Negatywne strony zaufania

W połowie 2002 roku w prasie światowej i polskiej opisywano przypadki fałszowania sprawozdań finansowych dużych firm amerykańskich. Koncern energetyczny Enron Corp., którego prezesi fałszowali wyniki finansowe, a audytorzy z firmy Artur Andersen uwiarygadniali fałszywe informacje, upadł w ciągu kilku miesięcy, powodując straty wśród wielu akcjonariuszy i zwolnienia tysięcy pracowników (Sójka, 2005). Spółka Enron, założona w 1985 roku w wyniku fuzji firm gazowniczych, rozwijała się dynamicznie, inwestując w gazociągi i elektrownie i w ciągu 15 lat znalazła się na 7 miejscu spośród największych korporacji na liście Fortune. Cieszyła się ogromnym zaufaniem swoich pracowników, angażowała się w programy społeczne, wspierając społeczność lokalną, szkoły, organizacje pozarządowe, podejmowała inicjatywy na rzecz ochrony środowiska, i jak każda wielka amerykańska korporacja, posiadała kodeks etyczny. Był to obszerny, liczący 65 stron dokument, rozpoczynający się listem, w którym prezes Kenneth Lay zwracał się do wszystkich pracowników zapewniając ich, że prowadzi biznes zgodnie z prawem, w uczciwy i etyczny sposób. Następnie prezes stwierdzał, że Enron, ze względu na swoją uczciwość i rzetelność, cieszy się dobrą reputacją, do której stworzenia przyczynili się wszyscy pracownicy. I należy uczynić wszystko, by podtrzymać tę reputację. Po liście następowała deklaracja, iż firma będzie stać na straży przestrzegania praw człowieka. Następnie, zgodnie z regułami sformułowana została wizja Enronu, w której zakładano dążenie, by firma stała się wiodącą w świecie firmą energetyczną, wytwarzającą energię w sposób innowacyjny i efektywny i zabiegającą o ochronę środowiska. Kolejny element stanowiła prezentacja wiodących wartości firmy, którymi były: szacunek, uczciwość, dobra komunikacja i doskonałość. Rozumiano je w następujący sposób:

Szacunek: „Traktujemy innych tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani. Nie ma tu miejsca na wrogość, bezwzględność i arogancję”.

Uczciwość: „Nasz stosunek do klienta jest otwarty, uczciwy i życzliwy, a prospekty są rzetelne. Kiedy coś obiecujemy, dotrzymujemy słowa, jeżeli mówimy, że coś zrobimy, robimy to, jeżeli mówimy, że nie możemy lub nie zrobimy, nie robimy”.

Dobra komunikacja: „Komunikowanie się z otoczeniem traktujemy jako nasz obowiązek. Wierzymy, że wszelkie informacje powinny być przekazywane i natychmiast docierać do ludzi, dlatego będziemy rozmawiać ze wszystkimi i słuchać wszystkich”.

Doskonałość: „Nie zadowolimy się dobrymi rozwiązaniami i będziemy dążyć do doskonałości. Będziemy wysoko podnosić poprzeczkę i odczuwać satysfakcję widząc jak nasze cele są zrealizowane w rzeczywistości. Naszym pracownikom zapewnimy wysokie wynagrodzenie poprzez pensje i inne korzyści”.

W dalszej części kodeksu przedstawione zostały szczegółowe normy regulujące postępowanie w różnych sferach. Struktura kodeksu etycznego firmy Enron miała zatem następującą postać:

- Apel Prezesa.
- Deklaracja przestrzegania praw człowieka.

- Wizja firmy.
- Podstawowe wartości.
- Prawa człowieka w firmie.
- Bezpieczeństwo wewnętrznych informacji.
- Etyka biznesu.
- Poufne informacje i tajemnica handlowa.
- Bezpieczeństwo.
- Korzystanie z infrastruktury informacyjnej firmy.
- Bezpieczeństwo w internecie.
- Kontakty ze światem polityki.
- Honoraria za konsultacje, udział w komisjach i inne zajęcia.
- Zasady wynikające z prawa antykorupcyjnego (FCPA).
- Zasady wynikające z prawa antymonopolowego.
- Zasady wynikające z prawa proekologicznego.
- Konflikt interesów, inwestycje, zewnętrzne interesy kierownictwa i pracowników.
- Kanały ujawniania nadużyć w firmie.
- Komórka etyczna.

Zgodnie z zasadami realizowania programów etycznych każdy pracownik otrzymywał kodeks, musiał się z nim zapoznać i zobowiązać się na piśmie do jego przestrzegania. Każdy pracownik został zobligowany do ujawnienia naruszenia zasad przedstawionych w kodeksie. Mógł w tym celu napisać list do menedżera ds. etyki, który był w Enronie zatrudniony, zwrócić się bezpośrednio do prezesa lub też do któregośkolwiek z menedżerów. Zgłoszenie mogło być imienne lub anonimowe, firma w każdym przypadku zobowiązywała się do starannego jego rozpatrzenia. W przypadku zgłoszenia imiennego nadawca miał zagwarantowaną nietykalność.

W 2001 roku w wyniku kontroli okazało się, że spółka w latach 1997–2001 zawyżała swój zysk. Ujawnienie, że Enron ukrywa swój stan finansowy za pomocą sztuczek finansowych spowodowało utratę zaufania inwestorów, banków, wierzycieli i pociągnęło lawinę żądań finansowych. Ceny akcji spadły z powyżej 90 USD do poniżej 4 USD. 2 grudnia 2001 roku Enron ogłosił bankructwo, którego wartość szacuje się na 63 miliardy dolarów, jest więc to największe bankructwo w dotychczasowej historii. Łączy się z nim dramat tysięcy pracowników i akcjonariuszy. Ludzie w różnym wieku – zaczynający swoją karierę zawodową i kończący ją – zostali poinformowani, że nie mają po co następnego dnia przychodzić do pracy. Pracownicy z dwudziestoletnim stażem dowiedzieli się, że wartość ich składek emerytalnych wynosi 100 dolarów. Straty miały charakter nie tylko finansowy, ale obejmowały kryzys zaufania zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i społecznym. Wielu pracowników było mocno związanych emocjonalnie z firmą, poświęcali jej swoją energię, udostępniali swoje kompetencje, identyfikowali się z głoszonymi przez nią wartościami. Wierzyli w uczciwość i profesjonalizm kierownictwa, ufali słowom prezesa Laya, zawartym w e-mailach rosyłanych do wszystkich pracowników w sierpniu 2001 roku, w których zapewniał ich, iż nigdy nie widział lepszych

perspektyw dla firmy. „Pomimo niewielkich spadków cen akcji, nasze osiągnięcia nigdy nie były większe, model biznesu doskonalszy a wzrost bardziej pewny” – utrzymywał ten doświadczony menedżer.

Chociaż menedżerowie Enronu zeznając przed komisją senacką utrzymywali, że nie byli świadomi trudnej sytuacji finansowej firmy i nadciągającego krachu, sami zdołali pozbyć się feralnych akcji i nie tylko nie ponieśli strat finansowych, ale dorobili się ogromnych fortun. Prezes Kenneth Lay otrzymał za sprzedaż swoich udziałów w samym tylko roku bankructwa 25 milionów dolarów. Jednocześnie pracownicy zostali poinformowani, że firma zostanie poddana transformacji, która potrwa miesiąc i w czasie której akcje zgromadzone w funduszu emerytalnym zostaną przejściowo zablokowane tak, że nie będzie można ich sprzedać.

Na krach Enronu złożyło się kilka przyczyn, z których główne to ogólne uwarunkowania gospodarcze, jak i szczególna sytuacja, jaka zaistniała w Enronie. Pośród tych pierwszych należałoby wymienić hossę na amerykańskiej giełdzie, utrzymującą się przez dłuższy okres w latach 90. ubiegłego wieku. Czynniki te spowodowały, że inwestorzy giełdowi spodziewali się wyłącznie sukcesu i oczekiwali stale rosnących zysków. Wystąpił rodzaj zbiorowej amnezji objawiającej się ignorowaniem faktu, iż stały wzrost jest sprzeczny z prawami rynku. Presja ze strony inwestorów spowodowała, że menedżerowie zaczęli wymagać od księgowych manipulowania wynikami finansowymi w taki sposób, by ceny akcji były jak najwyższe. Istotnym bodźcem do ukrywania prawdy o zarządzanych firmach był dla menedżerów system ich gratyfikowania przewidujący, iż część ich wynagrodzenia stanowiły opcje na akcje zarządzanych przez nich firm.

Program etyczny Enronu okazał się nieskuteczny i nie zapobiegł bankructwu firmy i dramatowi wielu ludzi – pracowników i akcjonariuszy. Reguły postępowania zawarte w kodeksie etycznym Enronu nie miały żadnego znaczenia dla kierownictwa firmy i nie były przez nie traktowane poważnie. Kodeks, pomimo że obszerny, nie był stosowany w praktyce przez menedżerów wysokiego szczebla, a nie przez szeregowych pracowników, których zaufanie do kierownictwa zostało zawiedzione. Firma nie wymagała też przestrzegania standardów etycznych od partnerów, z którymi współpracowała.

Przyczyny i konsekwencje bankructwa Enronu i kolejnych spółek są przedmiotem wielostronnych badań i analiz, na podstawie których próbuje się podjąć środki zaradcze mające zapobiec powtórzeniom podobnych wydarzeń w przyszłości. Owe środki podejmowane są na różnych poziomach: nowych regulacji prawnych, zmiany zasad *corporate governance* oraz weryfikacji programów etycznych.

Z kapitałem społecznym wiążą się korzyści wykraczające daleko poza sferę gospodarczą. Sądzi się, że jest on niezbędny do powstania zdrowego społeczeństwa obywatelskiego, które jest uważane za niezbędny element sprawnie funkcjonującej demokracji. Dzięki kapitałowi społecznemu różne grupy należące do złożonego systemu, jakim jest społeczeństwo, są w stanie współdziałać w celu ochrony swoich interesów nieustannie zagrożonych ze strony wszechpotężnego państwa (Fukuyama, 2003, s. 171).

Jakkolwiek kapitał społeczny i społeczeństwo obywatelskie są w powszechnej opinii dobrami pożądanymi, to jednak ich działanie nie zawsze przynosi korzyści. Kapitał społeczny może w niektórych przypadkach zostać wykorzystany w celach destrukcyjnych, albo stać się przestrzałą. Ale, jak zauważa F. Fukuyama, również kapitał fizyczny bywa szkodliwy. Nie dość, że łatwo ulega dezaktualizacji, to w dodatku może zostać użyty do produkcji np. broni oraz spowodować wiele innych zagrożeń społecznych. Jednak społeczeństwa dysponują regulacjami prawnymi, które zabraniają najbardziej niebezpiecznych wytworów, zarówno przy użyciu fizycznego, jak i społecznego kapitału. Mamy zatem prawo zakładać, że kapitał społeczny nie będzie powodować bardziej negatywnych skutków niż wytwory kapitału fizycznego.

4.2. Kulturowe pojmowanie odpowiedzialności

Wydaje się, że świat współczesny całkowicie ulegnie tendencjom globalistycznym, ponieważ nowoczesna technologia burzy wszelkie dotychczas istniejące granice i bariery. Groźba ta jedynie z pozoru jest realna, gdyż im bardziej narody zbliżają się do siebie, tym lepiej postrzegają różnice niewidoczne na pierwszy rzut oka. Uwidoczniają się one na gruncie badań porównawczych, a ich zrozumienie uwarunkowane jest poznaniem warstwy filozoficzno-religijnej oraz kontekstu społecznego. Istnieje wiele różnych klasyfikacji kultur, tak jak istnieje wiele zmiennych, ze względu na które owe klasyfikacje są dokonywane (Hofstede, Hofstede, 2007). Jedną z najbardziej wnikliwych zaprezentował G. Hofstede, który różnice między ludźmi wyjaśniał odmiennym zaprogramowaniem poprzez socjalizację w obrębie konkretnej kultury narodowej.

Podstawowe wymiary, które pozwalają identyfikować różnice między kulturami koncentrują się wokół czterech wymiarów.

W obrębie każdego z wymienionych wymiarów kultury można rozpatrywać zagadnienie istotnych dla danego typu wartości moralnych. Jednakże nie we wszystkich poszczególne wartości moralne mają równie ważną rangę. Koncepcja odpowiedzialności należy do tych kategorii etycznych, które swoje różne oblicze ukazuje najwyraźniej w kulturach indywidualistycznych i kolektywistycznych. W rozważaniach o odmienności podejścia do odpowiedzialności w tych kulturach pomocny będzie wybór reprezentanta danego wymiaru kultury. W literaturze przedmiotu najczęściej opisywane kraje reprezentujące typ indywidualistyczny to USA, kolektywistyczny natomiast to Japonia.

4.2.1. Odpowiedzialność w kulturach indywidualistycznych

Arystoteles w szeregu swoich dzieł wypowiadał się na temat zarządzania konstruując model gospodarstwa domowego równoznaczny z dzisiejszym przedsiębiorstwem. Wynikało to dla Arystotelesa z porządku naturalnego i było wynikiem trzech relacji podporządkowania: (a) pan – niewolnik, (b) ojciec – dzieci, (c) mąż – żona, którego jedną z podstawowych funkcji było reprezentowanie jej w zewnętrznym otoczeniu. Jednostka pełniła więc funkcję reprezentanta, a funkcję tę Arystoteles nazwał polityką. Źródła indywidualizmu w kręgu kultury śródziemnomorskiej sięgają zatem czasów

starożytnych. Natomiast źródłem amerykańskiego indywidualizmu jest etyka purytańska. Wyraża się ona przekonaniem, że każda jednostka, którą Bóg wybrał na świętą, ma osobistą i bezpośrednią możliwość kontaktu z Bogiem, zawarcia z Nim przymierza lub umowy i udziału w Jego imieniu w dziele budowy Kościoła Bożego na amerykańskiej ziemi. Boski zarząd przekazał osobistą odpowiedzialność w ręce swoich przedstawicieli. Do dziś w kościołach Nowej Anglii są ławy o takiej konstrukcji, by ten, kto w nich zasiadzie, był oddzielony przesłoną od sąsiadów. Purytanie stają w obliczu Boga indywidualnie, podczas gdy katolicy tworzą zwartą społeczność (Hampden-Turner, Trompenaars, 2012, s. 52). Podobnie korzyść własna, a nie społeczna, legła u podstaw neoklasycznej doktryny ekonomicznej. Za jej twórcę uznaje się Adama Smitha, którego praca *Badaania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* uznana została za najbardziej wpływowe dzieło ekonomiczne, jakie kiedykolwiek powstało. Wyjaśnienia indywidualizmu na gruncie ekonomii dostarcza fragment tej pracy: „(Jednostka) dąży wyłącznie do własnego zysku, i w tym, jak w innych przypadkach, niewidzialna ręka prowadzi ją do celu, którego jednostka sobie nie zakładała. Nie zawsze szkodzi społeczeństwu to, że był to cel niezamierzony. Dążąc do korzyści własnych, jednostka często służy społeczeństwu lepiej niż wtedy, kiedy naprawdę chce realizować ten cel. Nigdy jeszcze nie widziałem, by zdziałali wiele dobrego ci, którzy trudnili się handlem w imię dobra publicznego. Nie jest to postawa zbyt powszechna wśród kupców i niewiele trzeba słów, by ich do niej zniechęcić” (Smith, 1982, s. 55).

Osiągnięcie życiowego sukcesu jest wśród protestantów czymś ważnym i oczekiwanym. Wysoko postawione jest także poczucie własnej wartości i pewności tego, że jest się profesjonalistą w tym, co się wykonuje. Stanowi to impuls do rozwoju całej gospodarki od małych firm rodzinnych po wielkie korporacje. Człowiek w protestantyzmie skazany jest na własne siły. Menedżerowie amerykańscy uznają jednostkę za element podstawowy w konstrukcji przedsiębiorstwa i źródło wszelkich jego sukcesów. Są przekonani, że człowiek powinien sam decydować i zajmować się swoimi sprawami zamiast poddawać się wpływom innych ludzi i zewnętrznemu biegowi wydarzeń. Kultura amerykańska zachęca jednostkę, by dała z siebie wszystko. Ameryka ma najwięcej laureatów Nagrody Nobla, najwięcej nowych patentów, najwięcej tworzonych co roku miejsc pracy, nowo powstałych firm. Wybitne jednostki mają tu najlepszy na świecie dostęp do kapitału inwestycyjnego. Ponadto całe społeczeństwo jest zorganizowane w taki sposób, by sprzyjać jednostkom. Na indywidualną konsumpcję przypada aż 66,3% produktu narodowego brutto. Takie indywidualne nastawienie ma również swoje złe strony, do których należy niestałość amerykańskich pracowników często zmieniających miejsce pracy w dążeniu do osiągnięcia prywatnych celów. Z tego powodu bankrutuje wiele przedsiębiorstw – przeciętnie rocznie upada 68 tys. firm, w tym wiele dużych.

Cechą charakterystyczną społeczeństw o kulturze indywidualistycznej jest w dobie współczesnej rozluźnienie więzi między instytucjami a jednostkami, przejawiające się w nieograniczonej możliwości renegotjowania wszelkich umów. Życie profesjonalne przeważnie jedynie luźno wiąże się z instytucjami. Dowodem na zyskiwanie coraz

większej suwerenności osobistej są dane z ostatnich dziesięciu lat świadczące o tym, że długość przeciętnego zatrudnienia w takich krajach, jak Wielka Brytania czy Stany Zjednoczone, wynosi około sześciu lat. Daje się zauważyć zmiana układu psychologicznego między pracodawcami i pracownikami. W układzie tym nie mówi się już o zagwarantowaniu pracy, tylko o gwarancji możliwości pracy, co w praktyce oznacza konieczność liczenia nie na pracodawcę, lecz na samego siebie, a pracodawca spróbuje ci pomóc, jeśli będzie mógł. Zygmunta Baumana, autora książki *Alone Again; Ethics After Certainty* (1994) niepokoi fakt, że coraz bardziej należymy do samych siebie, albo jesteśmy zajęci wyłącznie sobą. Uświadamia on czytelnikowi, że w pracy jesteśmy odpowiedzialni przede wszystkim przed sobą i wobec własnej przyszłości, następnie przed grupą współpracowników, i w końcu w niewielkim stopniu przed zakładem pracy.

Bez powiązań z kimś lub z czymś nie ma poczucia odpowiedzialności, a bez odpowiedzialności nie istnieje potrzeba moralności. Dozwolone jest wówczas wszystko, co legalne. Według teoretyka współczesnych organizacji Ch. Handy'ego taka sytuacja ma również swoje dobre strony, ponieważ człowiek stał się znów odpowiedzialny za swoje życie mogąc z nim zrobić, co zechce.

4.2.2. Odpowiedzialność w kulturach kolektywistycznych

Zgodnie z zasadami taoizmu, ludzie Wschodu rozumieją w specyficzny sposób całokształt stosunków łączących kupca i jego klienta. Rynek rozpatrywany jest jako całość, orientacja marketingowa jest pojęciem obejmującym wszystkie funkcje uzgadniania popytu z podażą w ramach integralnego systemu, w zmieniającym się otoczeniu. Rdzeniem wschodniej orientacji rynkowej jest zdolność odczuwania wymogów klienta; sprzedający i kupujący tworzą jedność nie mogąc bez siebie realizować swoich celów. Orientacja na klienta osadzona jest bardzo mocno w tradycji handlu wschodniego i w etosie wschodniego kupca. Bardzo wyraźnie przenika ona struktury współczesnego japońskiego biznesu.

Tradycja konfucjańska rozpatruje człowieka jako część kosmosu, a nie skłania się ku traktowaniu człowieka jako indywiduum, co do filozofii Zachodu wprowadziło chrześcijaństwo przez sformułowanie teorii osoby. Japońska świadomość filozoficzna bardziej niż europejska czy amerykańska skłania się do rezygnacji z indywidualistycznych roszczeń jednostki. Rozwój osobowości w mentalności kolektywistycznej polega na zrozumieniu przez jednostkę jej miejsca w kosmicznym porządku i tym samym zrozumienia wolności jako konieczności tego miejsca. W kulturze Zachodu życie człowieka upływa w nieustannej rywalizacji z innymi, w nieustannej konfrontacji z otoczeniem. W kulturze Wschodu elementy współpracy są wyraźniej zarysowane, ponieważ dominującą filozofią jest harmonia kosmosu, której częścią jest człowiek. O ile od czasów Platona system wartości w Europie był zdeterminowany hierarchicznie od wartości duchowych do wartości materialnych, o tyle tradycja filozoficzna Wschodu nie buduje określonego systemu wartości, lecz przyjmuje go jako konieczność.

Zdaniem M.Y. Yoshino japoński system zarządzania jest efektywny, ponieważ wspiera go konfucjański system wartości (Yoshino, 1969). Węzłami tego systemu są:

- kolektywność – jednostka rozwija się, rozumie i działa w otoczeniu grupy, grupa stanowi ramę, punkt odniesienia dla jednostki;
- dom – wszelkie powiązania międzyludzkie, społeczne oparte są na koncepcji domu, rodzinnych powiązań, domowników, hierarchii rodzinnej odpowiedzialności;
- lojalność i obowiązkowość – koegzystencja kolektywna wymaga lojalności i odpowiedzialności, zajmujący wyższą pozycję w hierarchii zobowiązani są moralnie do odpowiedzialności za tych, którzy są im podporządkowani.

Wyłamanie się z kodeksu norm moralnych sprowadza hańbę na wyłamującego się; ostracyzm grupy jawi się jako największa kara, natomiast podporządkowanie się kodeksowi moralnemu ma zagwarantować jednostce ochronę i opiekę ze strony grupy.

Cechą społeczeństw reprezentujących kulturę kolektywistyczną jest tworzenie rodzin wielopokoleniowych, w których każdy członek rodziny postrzega siebie jako część grupy „my”. Intensywne i stałe kontakty z innymi członkami grupy wytwarzają potrzebę harmonii z otaczającym środowiskiem społecznym. Harmonia jest podstawową cnotą moralną i wiele zachowań w grupie podyktowanych jest chęcią jej zachowania. W rodzinach kolektywistycznych dzieci wzorują swoje postawy i opinie na innych. Opinia jednostki w zasadzie nie istnieje. Dzieci o poglądach odmiennych od reszty grupy uważane są za krnąbrne. Często w takich rodzinach cała rodzina składa się na wykształcenie dziecka, by potem ono utrzymywało pozostałych członków. Zajmowanie wyższej pozycji w społeczeństwie nakłada odpowiedzialność za tych, którzy w hierarchii społecznej zajmują niższe miejsca (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 106).

Kulturę kolektywistyczną charakteryzuje odpowiedzialność zbiorowa. Za złamanie powszechnie uznawanych norm odpowiedzialność spada na wszystkich członków grupy, do której należała łamiąca normy osoba. Jest to więc bez wątpienia odpowiedzialność zbiorowa. Charakter związków między ludźmi jest z natury swej moralny.

W krajach należących do kultury indywidualistycznej niezbędnym warunkiem zawarcia małżeństwa jest romantyczna miłość. Tymczasem większość ludzi żyjących na świecie wchodzi w związek małżeński z partnerem, dzięki któremu rodzina, a nie jednostka, odniesie korzyści.

Każda z biegunowych form kultur posiada cenne wartości: poszanowanie praw jednostki, z jednej strony i nastawienie na dobro grupy – z drugiej. Te tak odmienne stanowiska determinują wartości moralne charakterystyczne dla poszczególnych typów kultur. Na pytanie, czy możliwa jest synteza tych stanowisk w ramach gospodarki światowej, nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Można jednak przyjąć, że jakaś forma ich koegzystencji będzie niezbędna. Najlepszym z możliwych rozwiązań w sytuacji globalizacji gospodarki światowej jest fuzja stanowiska indywidualistycznego, gdzie człowiek odpowiedzialny jest za samego siebie, ze stanowiskiem kolektywistycznym, w którym odpowiedzialność dotyczy grup społecznych. Byłoby to z korzyścią dla całego społeczeństwa ludzkiego.

5. Kulturowe uwarunkowania procesów w organizacji

5.1. Rola czynnika kultury w procesie uczenia się i nauczania

W procesie tworzenia wspólnej europejskiej przestrzeni edukacyjnej przez państwa członkowskie Unii Europejskiej wiele ośrodków akademickich spotka się z problemem odmienności sposobów, w jakie studenci podejmujący studia w innym kraju niż kraj pochodzenia podchodzą do treści i formy zajęć dydaktycznych. W edukacji menedżerskiej problem ten uwidocznił się bardzo wyraźnie znacznie wcześniej – w literaturze istnieje wiele dowodów wzajemnej zależności pomiędzy wartościami kulturowymi a specyfiką doskonalenia kadry kierowniczej przedsiębiorstw.¹¹ Często stosowaną przez różnych autorów typologią związaną z tym, jak poszczególne kultury gromadzą informacje jest ich podział na kultury abstrakcyjne i asocjacyjne (Hickson, Pugh, 1995, s. 38). W społeczeństwach charakteryzujących się inklinacją do myślenia abstrakcyjnego, proces myślowy jest z natury bardziej analityczny, oparty o logiczne zasady stosowane w każdej sytuacji, bardziej naukowy i o większym stopniu uogólnienia. Związki przyczynowo skutkowe dostrzegane są nawet w sytuacjach nie całkowicie ze sobą powiązanych jednoznacznie wskazując drogi postępowania. W społeczeństwach o inklinacjach asocjacyjnych w myśleniu komunikacja jest znacznie bardziej bezpośrednia i ludzie chętnie i szybko kojarzą, to, co mówią z tym, co jest wokół nich i tym, co przechowują w pamięci społecznej, w zwyczajowych wzorach mentalnych asocjacji. Abstrakcyjnemu obserwatorowi przedstawiciele kultur asocjacyjnych mogą wydawać się nielogiczni w swoim postępowaniu, a sam obserwator reprezentantom kultur asocjacyjnych może jawić się jako ograniczony poprzez zbyt wyraźnie wyznaczone rozróżnienia i granice.

5.1.1. *Kultura a styl uczenia się*

Pojęcie „styl uczenia się” jest pojęciem często wykorzystywanym w praktyce edukacyjnej na różnych szczeblach kształcenia. Styl uczenia się odnosi się do preferowanych przez daną osobę sposobów otrzymywania i organizowania informacji, a także myślenia o nich. Innymi słowy styl uczenia się dotyczy charakterystycznego dla danej osoby sposobu przyswajania wiedzy. Preferowany przez daną osobę sposób nabywania wiedzy i umiejętności ma oczywiście duży wpływ na efektywność zdobywania wiedzy oraz skuteczność zarządzania. Jedną z nowszych klasyfikacji stylów uczenia się, wartą tego, by zapoznali się z nią menedżerowie jest koncepcja P. Honey i A. Mumforda opierająca

¹¹ Badania przeprowadzone przez J. Hill na próbie 200 menedżerów pochodzących z Finlandii, Polski i Wielkiej Brytanii, jak i własne obserwacje Autorki poczynione na grupie studentów z Indii przebywających przez rok (studiujących Master of Business Administration) w jednej z białostockich uczelni dowodzą istnienia różnic kulturowych w stylu uczenia się. Potwierdzają one również fakt, że różnice te wynikające z procesu socjalizacji są bardzo głęboko zakorzenione i że ich wyrównywanie to długotrwały proces nie zawsze zakończony sukcesem.

się na opozycji wymiarów: refleksja–działanie oraz teoria–praktyka (Sitko-Lutek, 1999, s. 30–32).

Pierwsza opozycja określa stopień zaangażowania się danej osoby w proces uczenia się, druga natomiast dotyczy umiejętności uczącego się – od radzenia sobie z konkretnymi, materialnymi zadaniami do koncentrowania się na teoretycznych koncepcjach. Na podstawie stylów uczenia się wyróżnione zostały następujące typy ludzkie: aktywator, kontemplator, teoretyk i praktyk (Sitko-Lutek, 2004, s. 115–116).

Aktywatorzy to entuzjaści w pełni angażujący się we wszelkie, w szczególności nowe doświadczenia, często jednak bez przemyślenia konsekwencji podejmowanych przez siebie działań. Jako świetni inicjatorzy i twórcy zmian unikają rutyny i lubią znajdować się w centrum uwagi. Uczą się poprzez angażowanie w nowe doświadczenia, nudząc się przy systematycznej implementacji i długotrwałym powtarzaniu. Najbardziej odpowiadają temu stylowi aktywne metody doskonalenia. Kontemplatorzy są uważnymi obserwatorami, uczą się poprzez wielostronne obserwacje czynione z różnych perspektyw. Potrzebują czasu na zebranie danych i ich analizę. Wobec problemów zachowują dystans, ceniąc sobie atmosferę spokoju i stosując zasady tolerancji. Cechuje ich długotrwałe podejmowanie decyzji poprzedzone zbieraniem informacji przed podjęciem praktycznych kroków. Kontemplator uczy się przy pomocy tradycyjnych metod dydaktycznych, takich jak czytelnictwo czy wykład, stwarzających możliwość refleksji nie zaś czynnego uczestnictwa, czy innej formy aktywności. Uczy się obserwując zdarzenia z różnej perspektywy, zbierając i analizując dane – w obrazie problemu uwzględnia zarówno przyszłość, teraźniejszość, jak i przeszłość.

Teoretycy to ludzie dostosowujący i łączący obserwacje w logiczną całość, szukający wszelkich możliwych pomiędzy analizowanymi zjawiskami związków przyczynowo-skutkowych. Cechuje ich umiejętność myślenia systemowego – uczą się poprzez integrowanie obserwacji w koncepcyjną strukturę wykorzystując logikę i racjonalizm do dokonywania syntezy. Cenią myślenie systemowe, często stosują metody analizy i syntezy. Odczuwają dyskomfort, gdy znajdują się w sytuacji o dużym stopniu niepewności i nieokreśloności. Podobnie jak kontemplatorzy preferują raczej tradycyjne metody doskonalenia. Pragmatycy uprawiają naukę poprzez działania praktyczne wprowadzające w życie pomysły, techniki oraz teorie. Zdobytą tą drogą wiedzę wykorzystują do podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Na problemy reagują jak na wyzwania, uważając, że zawsze istnieje lepszy sposób rozwiązania, ale jeśli jakieś rozwiązanie zostało już zweryfikowane w praktyce to znaczy, że jest dobre. Charakteryzuje ich orientacja techniczna i brak szerszej analizy zjawisk. Preferują aktywne metody doskonalenia, przede wszystkim uczenie się w działaniu.

W tabeli 20 przedstawione zostały pozytywne i negatywne cechy poszczególnych stylów uczenia się.

Tabela 20. Zestawienie wad i zalet poszczególnych stylów uczenia się

Styl uczenia się	Zalety	Wady
Aktywator	• elastyczność • otwartość • chęć działania • inicjowanie zmian • brak oporu przed zmianą • skuteczność i szybkość działania	• nadmierna skłonność do ryzyka • szybkość działania bez gruntownego przemyślenia • przesadna skłonność do samodzielnej pracy • znudzenie przy wdrażaniu projektów • słaba umiejętność konsolidacji
Kontemplator	• skrupulatność • metodyczne podejście • działanie po gruntownym przemyśleniu • umiejętność słuchania • przyswajanie informacji • rzadkie przeskakiwanie do konkluzji	• pozostawanie na uboczu działania • powolne podejmowanie decyzji • nadmierna ostrożność i unikanie ryzyka • mała asertywność
Teoretyk	• logiczne pionowe myślenie • racjonalizm i obiektywizm • podejście zdyscyplinowane	• ograniczenie w myśleniu poziomym • niska tolerancja na niepewność, nieporządek, niejasność • niska tolerancja na subiektywizm i intuicję • presja konieczności wykonywania prac
Praktyk	• zainteresowanie praktycznym wykorzystaniem wiedzy • pragmatyzm, realizm • nastawienie techniczne • przechodzenie wprost do sedna	• odrzucanie wszystkiego bez oczywistej praktycznej aplikacji • brak zainteresowania teorią i podstawowymi zasadami • orientacja na zadania a nie na ludzi • niecierpliwość • wybieranie pierwszego korzystnego rozwiązania

Źródło: Sitko-Lutek, 1999, s. 31.

W 1997 roku przeprowadzone zostały badania diagnostyczne stylów uczenia się pośród 298 menedżerów dużych państwowych przedsiębiorstw regionu lubelskiego. Do badań prowadzonych przez A. Sitko-Lutek wykorzystany został kwestionariusz stylów uczenia się opracowany przez P. Honey i A. Mumforda. Wyniki badań wskazują na istotne różnice w stylu uczenia się różnych grup narodowych. W porównaniu z menedżerami brytyjskimi, amerykańskimi i kanadyjskimi polscy menedżerowie najwyżej cenią styl kontemplacyjny, co wynikać może z systemów kształcenia eksponujących głównie wiedzę encyklopedyczną i pozbawionych udziału zajęć partycypacyjnych, ak-

tywizujących uczącego się menedżera. Są oni w dominującym stopniu refleksyjnymi obserwatorami, w mniejszym zakresie w porównaniu z ich zachodnimi kolegami cechuje ich aktywność i pragmatyzm. Drugim powodem takiego stanu może być podłoże kulturowe związane z dużym dystansem władzy i rolą nauczyciela jako eksperta. Na podstawie badań przeprowadzonych w Polsce zweryfikowanym kwestionariuszem LSQ (Learning Styles Questionnaires) stwierdzić należy relatywnie niższe chęci polskich menedżerów do podnoszenia własnych kwalifikacji. Ostatnie z przedstawionych podejść – podejście pragmatyczne – dominuje pośród menedżerów kanadyjskich, amerykańskich i brytyjskich rozumiejących je jako wykorzystanie rozwiązań wpływających na lepszy sposób funkcjonowania organizacji, usprawnienie zarządzania i podniesienie zysków. Eksplikacji preferencji podejścia pragmatycznego w zachowaniach wymienionych menedżerów szukać można już w okresie wczesnego dzieciństwa. P. Baudry w książce pt. *Français & Américains – L'autre rive* przedstawia francuski i amerykański model kształtowania stosunku matka – dziecko – rzeczywistość. Matka amerykańska nie chroni dziecka przed rzeczywistością zewnętrzną, zachęcając je do samodzielnego w niej uczestnictwa i wyjaśniając zdarzenia post factum. Matka francuska zanim pozwoli dziecku na samodzielne kroki w rzeczywistości zewnętrznej wyposaża je w szczegółową wiedzę, co mu się w tym spotkaniu może wydarzyć i czego nie powinno robić, by uniknąć zewnętrznych zagrożeń (Baudry, 2003, s. 41–45). Konsekwencje odmiennych sposobów przekazywania wiedzy w procesie socjalizacji przez przedstawicieli różnych kultur rzutują na preferencje stylów uczenia się ich reprezentantów. Zjawisko to uwidocznione zostało w tabeli 21.

Tabela 21. Preferencje dla stylów uczenia się wśród menedżerów w wybranych krajach

Menedżerowie	Aktywator	Kontemplator	Teoretyk	Praktyk
brytyjscy	8,7	12,9	13,5	14,5
kanadyjscy	8,5	13,9	13,6	14,0
amerykańscy	9,5	12,0	14,5	14,5
polscy	6,7	13,3	11,6	12,6
Wartość danego stylu uczenia się określana była przez respondentów w skali od 0 do 20 punktów				

Źródło: Sitko-Lutek, 1999, s. 32.

5.1.2. Różnice kulturowe w stylach nauczania

Istotne znaczenie dla zrozumienia różnic międzykulturowych w odniesienia do procesu uczenia się mają badania G. Hofstede'a i wyróżnione przez niego cztery wymiary kultury: dystans władzy, kolektywizm/ indywidualizm, męskość/ kobiecość oraz unikanie niepewności (Hofstede, Hofstede, 2007). Wśród analizowanych wartości kulturowych dwa wymiary – dystans władzy i unikanie niepewności – szczególnie silnie determinują politykę szkoleniową. Przyczyny tego fenomenu wyjaśnia A. Sitko-

-Lutek w pracy pt. *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, stwierdzając zbieżność tych parametrów z preferowaniem metod szkoleniowych o charakterze dydaktycznym lub empirycznym. Wymiar akceptacji dystansu władzy odnosi się do stopnia, w jakim uczestnicy podejmują proces nauki samodzielnie lub są kierowani przez instruktora. Reprezentanci kultur o małym dystansie władzy preferują uczenie skoncentrowane na uczestnikach, nagradzające podejmowanie inicjatywy. Źródłem pozyskiwania wiedzy może być każda kompetentna osoba, bez względu na zajmowaną przez nią pozycję społeczną. Kultura o dużym dystansie władzy charakteryzuje się koncentracją na nauczycielu nagradzając ład, porządek i dobrą organizację. Te umiejętności osoby prowadzącej szkolenie wsparte wiedzą, doświadczeniem i umiejętnością przekazu decydują o jego efektywności. A zatem w kulturach o małym dystansie władzy zalecane są raczej metody eksperymentalne w doskonaleniu menedżerów, podczas gdy w kulturach o dużym dystansie skuteczniejsze okazują się dydaktyczne metody szkoleniowe. Drugim z wymiarów kulturowych Hofstedeego, mających istotne znaczenie w doskonaleniu menedżerów jest unikanie niepewności dotyczące stopnia, w jakim uczestnicy dążą do ustrukturyzowania informacji oraz ograniczenia niejasności poprzez stosowanie uogólnień i poszukiwanie prawd absolutnych. Nauczyciel reprezentujący kultury o dużym stopniu unikania niepewności winien znać odpowiedzi na wszystkie postawione pytania, zaś uczestnicy nagradzani są za ścisłość i celność w rozwiązywaniu problemów i postępowanie zgodnie z przyjętymi z góry zasadami. Kultury o małym stopniu unikania niepewności prezentują odmienne podejście polegające na nagradzaniu innowacyjności i poszukiwaniu możliwości wymiany poglądów. W tego typu kulturach najskuteczniejszymi metodami nauczania okazują się metody eksperymentalne, podczas gdy klasyczne metody dydaktyczne najbardziej odpowiadają kulturom z przeciwnego biegunu. Pozostałe dwa wymiary kultury – indywidualizm/ kolektywizm oraz męskość/ kobiecość pozostają również w ścisłym związku ze stylami uczenia.

W odniesieniu do wymiaru indywidualizm/ kolektywizm centralnym elementem w tej kwestii pozostaje samopoznanie. Związane jest to również z tradycyjnym systemem edukacyjnym, myśleniem i działaniem kolektywnym. W kategoriach poznawczych niski indywidualizm wiąże się z metodą analityczną i refleksyjnością, natomiast wysoki indeks tego wskaźnika wpływa ograniczająco na bezpośrednie, intuicyjne decyzje. Odnośnie do męskich kultur w kwestii poznawczej należy spodziewać się preferencji intuicyjnego i impulsywnego stylu podejmowania decyzji, w kobiecych zaś znacznie częściej analitycznego i refleksyjnego. A. Sitko–Lutek wskazuje na istnienie wzajemnej zależności pomiędzy wymiarami kultury G. Hofstedeego oraz modelami procesów poznawczych. Zauważa ona silną preferencję stylów analitycznych i refleksyjnych w kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności, dużym dystansie władzy, kolektywizmie i kobiecości. Styl impulsywny, intuicyjny częściej wiąże się z kulturą o niskim stopniu unikania niepewności, małym dystansie władzy, silnym indywidualizmem oraz męskości. Preferencje wymienionych typów kultury do poszczególnych stylów poznawczych przedstawione zostały w tabeli 22.

Tabela 22. Wartości Indeksu Stylów Poznawczych dla poszczególnych wymiarów kulturowych

Indeks stylów poznawczych	Dystans władzy	Unikanie niepewności	Indywidualizm	Męskość
Analiza	wysoki	wysoki	niski	niska
Intuicja	niski	niski	wysoki	wysoka

Źródło: Sitko-Lutek, 2004, s. 141.

W społeczeństwie wiedzy zagadnienie skutecznego zdobywania wiedzy jest zagadnieniem kluczowym. Postęp społeczny w dużym stopniu zależy od tego, jak szybko dane społeczności generują i absorbują wiedzę. A zatem im bardziej proces dydaktyczny zgodny jest z kulturowo uwarunkowanymi zasadami i modelami, tym efektywniej dana społeczność potrafi się uczyć. Świadomość kulturowych ograniczeń pozwala zarówno uczącym się, jak i szkolącym ominąć rafa spowalniające proces przyswajania bądź przekazywania wiedzy. Dzięki sprawniejszemu zdobywaniu wiedzy i przyspieszeniu procesu doskonalenia umiejętności łatwiej sprostać wymaganiom otoczenia i przyszłości.

5.2. Kulturowe uwarunkowanie innowacji w zarządzaniu

Kultura kraju w znaczącym stopniu wpływa na kulturę działających w tym kraju firm. Kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa nie można zrozumieć w oderwaniu od wartości kulturowych dominujących w jego otoczeniu. I chociaż dostrzega się konieczność wprowadzenia zmian do dominującego w całym globalnym świecie paradygmatu zarządzania, to możliwość i sposób ich wprowadzenia w poszczególnych krajach, do pewnego stopnia, uwarunkowana jest kulturowo. Oznacza to, że wartości poszczególnych kultur społecznych, ujęte w wymiary kulturowe, decydują o skuteczności przyjętej strategii wprowadzania innowacyjnych zmian. Dlatego w celu określenia wartości danej społeczności, determinujących jej stosunek do zmian, warto przyjrzeć się jej wymiarom kulturowym i ich poziomom. Poszczególne wymiary kulturowe zależnie od tego, jakie wartości obejmują, mogą tworzyć w przedsiębiorstwach klimat bardziej lub mniej sprzyjający realizacji nowatorskich idei zarządzania. Zdaniem G. Hofstede (2007) istnieje wyraźne powiązanie pomiędzy możliwością wprowadzania zmian a trzema wymiarami kultury: dystansem władzy, indywidualizmem i unikaniem niepewności. Społeczeństwa, których kultury mają określone poziomy wymienionych zmiennych z większą łatwością od innych wprowadzają zmiany.

5.2.1. Kulturowe uwarunkowanie zmian w zarządzaniu

Ze względu na poziom oporu wobec zmian wybrane kraje, których kulturowe wymiary zostały przez G. Hofstede zbadane i określone, mogą zostać podzielone na pięć grup. Grupy te będą mieścić się w sekwencji rozpoczynającej się od kultur o najmniejszym poziomie oporu wobec zmian a kończącej się na kulturach stawiających najsilniejszy opór. Najsłabszy opór wobec zmian wykażą kraje o niskim dystansie wła-

dzy, wysokim poziomie indywidualizmu i niskim poziomie unikania niepewności. Do grupy krajów, których kultury narodowe charakteryzują się wymiarami o opisanym poziomie należą kraje anglosaskie, nordyckie oraz Holandia. W krajach tych wprowadzanie zmian odbywać się będzie w sposób najmniej bolesny ze wszystkich badanych przez G. Hofstede krajów. Z kolei największym oporem wobec zmian charakteryzować się będą kraje o wysokim poziomie dystansu władzy, niskim poziomie indywidualizmu oraz wysokim stopniu unikania niepewności. Do krajów, których kultury cechują się wymienionymi poziomami w poszczególnych wymiarach, należy większość krajów Ameryki Łacińskiej, Portugalia, Korea oraz kraje byłej Jugosławii.

Pomiędzy dwiema grupami krajów stanowiących przeciwstawne bieguny w stosunku do zmian tworzących największy i najmniejszy opór – umieścić należy trzy inne grupy krajów, w których opór, przewidywany na podstawie ich wymiarów kulturowych, będzie stosunkowo słaby, średni lub wysoki. Wszystkie stopnie oporu wobec zmian oraz odpowiadające im poziomy dystansu władzy, indywidualizmu oraz unikania niepewności wraz z krajami je reprezentującymi przedstawiono w tabeli 23.

Tabela 23. Kulturowe determinanty oporu wobec zmian

Poziom oporu	Dystans władzy	Indywidualizm	Unikanie niepewności	Kraje
4. Czwarty (najwyższy)	wysoki	niski	wysoki	Większość krajów Ameryki Łacińskiej, Portugalia, Korea Południowa, kraje byłej Jugosławii
3. Trzeci (wysoki)	średni	średni	wysoki	Japonia
	wysoki	wysoki	wysoki	Belgia, Francja
	wysoki	średni	wysoki	Hiszpania, Argentyna, Brazylia, Grecja, Turcja, kraje arabskie
	wysoki	niski	średni	Indonezja, Tajlandia, Tajwan, Iran, Pakistan, kraje afrykańskie
2. Drugi (średni)	wysoki	niski	niski	Filipiny, Malezja, Indie
	niski	średni	wysoki	Austria, Izrael
	średni	wysoki	średni	Włochy, Niemcy, Szwajcaria, RPA
1. Pierwszy(słaby)	średni	wysoki	niski	Singapur, Hong Kong, Jamajka
0. (najsłabszy)	niski	wysoki	niski	kraje anglosaskie, nordyckie, Holandia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Chetro-Szivos, 2008

Te spośród społeczeństw, których kultury narodowe cechują się najwyższymi poziomami dystansu władzy, indywidualizmu i unikania niepewności, wykazują największy opór wobec zmian. Wartości te wespół z silnymi związkami zawodowymi i społeczno-demokratyczną mentalnością neutralizują centralność wartości pracy, zwiększają brak zaufania do pracodawcy i podkreślają znaczenie innych pozaprofesjonalnych aktywności, takich jak sposób spędzania wolnego czasu oraz wagę życia prywatnego (Parboteeah, Cullen, 2003, s. 144). Oznaczać to może, że niezbędne w zarządzaniu innowacyjne zmiany w przypadku każdej grupy krajów będą musiały być wprowadzane w bardzo określony sposób – inny w społeczeństwach, których kultury charakteryzują się niskim poziomem dystansu władzy oraz unikania niepewności a wysokim – indywidualizmu, a inny w tych, w których kultury narodowe cechują się najwyższymi poziomami dystansu władzy, indywidualizmu i unikania niepewności.

5.2.2. Kulturowe uwarunkowanie strategii zmian w zarządzaniu

Wprowadzanie przez przedsiębiorstwa działające w poszczególnych krajach zmian w zarządzaniu wymaga zastosowania odmiennych strategii zależnie od poziomu poszczególnych wymiarów kulturowych. Uznać bowiem należy, że odmienny dla poszczególnych społeczeństw stosunek do zmian implikuje wybór strategii ich wprowadzania. Pośród licznych strategii działania stosowanych w przedsiębiorstwach tylko niektóre odnoszą się do zmian. Należą do nich następujące strategie: partycypacja, konsultacje, perswazja, manipulacja oraz zastosowanie siły. Skuteczność wybranej strategii zdeterminowana jest wymiarami kulturowymi właściwymi dla poszczególnych krajów. Realizowana przez przedsiębiorstwa strategia powinna być z tymi wymiarami zgodna.

Kraje, których kultury cechują się wysokim poziomem dystansu władzy i unikania niepewności, a niskim – indywidualizmu, za najskuteczniejszą strategię wprowadzania zmian uznać mogą ich siłowe narzucenie. Natomiast kraje, w których kulturach dominuje niski poziom dystansu władzy i także sam unikania niepewności, a wysoki indywidualizmu przy wprowadzaniu zmian winny rozważyć szerokie konsultacje i partycypację wszystkich uczestników organizacji. Pomiędzy tymi skrajnymi grupami wymagającymi odmiennych strategii wprowadzania zmian, w sekwencji pięciu grup krajów zaprezentowanych w tabeli 23, występują jeszcze trzy grupy, w których za najskuteczniejsze uznać należy – w zależności od poziomów poszczególnych wymiarów kulturowych – bądź to manipulację, bądź perswazję. Najskuteczniejsze dla krajów o określonych poziomach wymiarów kulturowych strategie wprowadzania zmian przedstawiono w tabeli 24.

Tabela 24. Kulturowe determinanty strategii wprowadzania zmian

Strategie wprowadzania zmian	Dystans władzy	Indywidualizm	Unikanie niepewności	Kraje
5. Siłowe narzucanie	wysoki	niski	wysoki	Kolumbia, Ekwador, Wenezuela, Meksyk
4. Manipulacja/perswazja	wysoki	niski	wysoki	Pozostałe kraje Ameryki Łacińskiej, Hiszpania, Portugalia, kraje byłej Jugosławii, Grecja, Turcja, kraje arabskie, Korea Południowa
3. Manipulacja/perswazja	średni	średni	wysoki	Japonia
	wysoki	wysoki	wysoki	Belgia, Francja
	wysoki	niski	niski	Indonezja, Tajlandia, Tajwan, Iran, Pakistan, kraje afrykańskie, Filipiny, Malezja, Indie
	średni	niski	niski	Singapur, Hong Kong, Jamajka
2. Manipulacja/perswazja, konsultacje	niski	średni	wysoki	Austria, Izrael
	średni	wysoki	średni	Włochy, Niemcy, Szwajcaria, RPA
1. Konsultacje/partycypacja	niski	wysoki	niski	kraje anglosaskie kraje nordyckie, Holandia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hess, 2009

W dotychczasowych rozważaniach na temat zmian i strategii ich wprowadzania nie uwzględniono czwartego wymiaru kultury zwanego męskością/ kobiecością kultur. Wymiar ten, określający kulturową płć społeczeństwa, pozostaje w ścisłym związku z innowacjami w zarządzaniu. Społeczności kulturowo kobiece wyrażają wartości najbliższe koncepcji rozwoju zrównoważonego, którego częścią jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (Mazur, 2004). Z perspektywy kryzysu finansowego zmierzanie ku większej odpowiedzialności społecznej stało się imperatywem kategoriycznym dla wszystkich przedsiębiorstw i ich menedżerów.

5.2.3. Innowacyjność w zarządzaniu w perspektywie kulturowej

Pomimo tego, że koncepcja zrównoważonego rozwoju powstała na wiele lat przed kryzysem finansowym z 2008 roku, to właśnie kryzys uwypuklił jej aktualność dowodząc jej użyteczności w kształtowaniu sposobu myślenia o wzajemnych stosunkach pomiędzy społeczeństwem i gospodarką. W trakcie trwania kryzysu, a także w okresie

wychodzenia z niego koncepcja ta nie tylko „podpowiadała”, jaki powinien być charakter zmian, lecz także pomagała określić, w jakim kierunku powinny podążać innowacje w zarządzaniu – jeśli to od nich ma zależeć przyszłość całej światowej cywilizacji. W odniesieniu do przedsiębiorstw innowacją jest takie zarządzanie, które pozwoli utrzymać rozwój w długim horyzoncie czasowym, które pozwoli rozwijać się gospodarkom i społeczeństwom bez uszczerbku dla środowiska naturalnego i bez szkodliwych skutków społecznych. Źródłem istotnych bodźców dla takiego rozwoju, bez wątpienia, może być koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu. Tego zdania jest G. Hamel, który jako jedno z najważniejszych kwestii, które powinny znaleźć odzwierciedlenie w nowoczesnym zarządzaniu i innowacjach uznał synergiczne wycelowanie paradygmatów zarządzania w kierunku społecznej odpowiedzialności (Hamel, 2010). Realizacja tej synergii może się odbyć drogą dochodzenia do innowacji poprzez otwarcie się przedsiębiorstw na dialog z interesariuszami – korzystanie z ich wiedzy i pomysłów, dopuszczanie „oddolnych” inicjatyw, zaangażowanie się w relacje z klientami, pracownikami czy dostawcami. Ostatecznie, jak twierdzi wielu ekspertów zarządzania, w nowej erze przedsiębiorczości innowacja powstawać będzie w toku otwartej współpracy wielu podmiotów, a nie w zamkniętych laboratoriach, odgradzonych wielkim murem od konkurencji i otoczenia.

Uznanie społecznej odpowiedzialności biznesu jako specyficznego obszaru zarządzania, który miałby stać się obszarem innowacji, jest realne i można przytoczyć szereg przykładów innowacji skutkujących produktami celowo wytworzonymi w taki sposób, by przykładowo pozwolić wykluczonym powrócić do społeczeństwa i na powrót normalnie w nim funkcjonować. Jedynym warunkiem jest to, jak podkreślają doradcy biznesowi, by biznes zaczął zachowywać się jak biznes, tj. w obszarach takich jak zaangażowanie społeczne, aktywował nie tylko środki finansowe, lecz również swoje kompetencje, które są najczęściej o wiele więcej warte niż same pieniądze. Wymaga to podejścia biznesowego. Nie bez powodu filantropię coraz częściej zastępuje pojęcie inwestycji społecznych, których efektem są dużo większe korzyści społeczne przy zaangażowaniu tej samej kwoty. Efektywność jest kluczowym słowem w biznesie, efektywność musi stać się kluczowym słowem w społecznej odpowiedzialności biznesu. Dlatego też mówiąc o społecznej odpowiedzialności biznesu i innowacjach nie można ograniczać się wyłącznie do zaangażowania społecznego. Kluczem jest innowacyjność na poziomie działalności podstawowej firm. Dlatego trzeba myśleć o innowacjach nie tylko w kategorii zaangażowania społecznego, odchodząc od prostej filantropii na rzecz inwestowania w kierunku rozwiązywania problemów społecznych, ale również w obszarze pełnego oddziaływania biznesu na otoczenie. Powinno się wspierać te zmiany, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, a krytykować te, które niszczą wartość społeczną lub środowiskową (Ćwik, Dymowski, 2010).

Aby znaleźć odpowiedź na pytanie, komu najłatwiej przyjdzie wprowadzić omawiane innowacje do zarządzania, należy ponownie zwrócić się ku kulturom społecznym i ich wymiarom, ponieważ to określone wymiary kulturowe mogą przyczynić się do tego, że jedne społeczeństwa prędzej od innych wejdą na ścieżkę rozwoju zrównoważonego.

Pośród wymiarów kultury istnieje jeszcze jeden, dotychczas zaledwie wspomniany, dwubiegunowy wymiar męskości/ kobiecości, który nie wiąże się tak silnie, jak pozostałe z czynnikami warunkującymi wprowadzanie zmian i dobór odpowiednich strategii. Wymiar ten odnosi się do wartości, które istotnie wpływają na motywację jednostek w organizacji. Wartości „ekonomiczne” przypisywane są kulturom rodzajowo męskim, natomiast wartości „społeczne” – kulturom kobiecym. Wskaźnik męskości to – zgodnie z definicją G. Hofstede’go – stopień, w jakim dane społeczeństwo przywiązane jest i promuje wartości tradycyjnie uważane za męskie, takie jak: konkutowanie, osiągnięcia, kontrola, władza, kosztem tzw. wartości kobiecych, takich jak harmonia i solidaryzm społeczny, egalitaryzm, propagowanie idei humanitaryzmu i pokoju na świecie, ochrona środowiska naturalnego oraz troska o najbardziej potrzebujących. Podstawowa różnica między społecznościami kulturowo męskimi i kobiecymi polega zatem na tym, że w społeczeństwach kulturowo kobiecych na pierwszy plan wysuwają się takie wartości, jak dbałość i odpowiedzialność za środowisko przyrodnicze i społeczne, a nie wzrost ekonomiczny. Wartości kobiece są bardzo bliskie wartościom, na których bazuje koncepcja zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z klasyfikacją G. Hofstede’go, kraje, których kultury wykazują najwięcej wartości kobiecych to kraje anglosaskie, kraje nordyckie oraz Holandia.

Z kolei do grupy krajów o bardzo wyraźnych cechach kulturowo męskich należą: Kolumbia, Ekwador, Wenezuela oraz Meksyk. Pozostałe kraje Ameryki Łacińskiej, Hiszpania, Portugalia, kraje byłej Jugosławii, Grecja, Turcja, kraje arabskie oraz Korea należą także do kulturowo męskich, ale poziom tej cechy jest w nich mniejszy niż w przypadku Kolumbii, Ekwadoru, Wenezueli czy Meksyku. Do bardziej lub mniej męskich zaliczyć także należy takie kraje, jak Japonia, Belgia, Francja, Indonezja, Tajlandia, Tajwan, Iran, Pakistan, kraje afrykańskie, Filipiny, Malezja, Indie, Singapur, Hongkong, Jamajka. Również Austria, Izrael, Włochy, Niemcy, Szwajcaria czy RPA to kraje kulturowo bardzo męskie.

Od lat w literaturze dotyczącej celów zarządzania wskazuje się konieczność przeorientowania zarządzania z zarządzania zorientowanego na osiąganie „wyśrubowanych” ekonomicznych celów na zarządzanie, w większym stopniu niż dotychczas zorientowane na realizację celów społecznych. Najbliższy nowemu paradygmatawi zarządzania jest istniejący od dziesięcioleci dyskurs społecznej odpowiedzialności biznesu, w obrębie którego pojawiają się nowe koncepcje np. przedsiębiorstw inkluzywnych. Realizacja zarządzania opartego na nowym paradygmacie wymaga wprowadzenia zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami, które działają na globalnym rynku. Zmiany te nie będą w jednakowym stopniu łatwe do wprowadzenia dla wszystkich przedsiębiorstw. Jednym z czynników determinujących możliwość szybkich zmian w kierunku społecznej od-

powiedzialności biznesu jest otoczenie kulturowe przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia wymiarów kulturowych, które sprzyjają wprowadzeniu odnośnych zmian, przedsiębiorstwa działające w otoczeniu o niskim poziomie dystansu władzy, wysokim poziomie indywidualizmu oraz niskim stopniu unikania niepewności są najbardziej podatne na wprowadzanie zmian, a najskuteczniejszą strategią ich wprowadzania jest strategia partycypacji i konsultacji. Do tej grupy krajów należą kraje nordyckie, anglosaskie i Holandia. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest kulturowo najbliższa tym społeczeństwom, których kultury określane są jako kobiece. Społeczeństwa krajów nordyckich należą do tej grupy krajów. Im też, patrząc z kulturowego punktu widzenia, najłatwiej będzie wprowadzić zmiany w zarządzaniu zmierzające do realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

6. Kultura a rozwój zrównoważony

6.1. Rola kapitału kulturowego w rozwoju zrównoważonym

Już od początków filozofii europejskiej problem rozwoju jawił się jako problem zasadniczy dla istnienia świata. W starożytnej Grecji wykształciły się dwie odmienne koncepcje, które na długie wieki zdominowały myślenie Europejczyków o zmienności i rozwoju. Pierwsze stanowisko, sformułowane w VII w p.n.e. przez Heraklita z Efezu, zakładało, że wszystko się nieustannie zmienia, nic nie pozostaje takim samym, jakim było przed chwilą. Zamykało się ono formułą – *phanta rei* (wszystko płynie; nigdy nie wchodzimy dwa razy do tej samej rzeki). Pierwsi filozofowie (zwani filozofami przyrody), do których, obok Anaksymenesa, Anaksagorasa i Empedoklesa, zaliczał się także Heraklit, poszukiwali arche – pierwotnej materii, z której wyłonić się miały wszystkie inne materialne formy bytu istniejące w świecie. Drugie stanowisko, które zyskało na znaczeniu dzięki systemom filozoficznym powstałym w okresie klasycznym Starożytnej Grecji (V w p.n.e.), zakładało niezmienność świata i stosowało formułę *nihil novi sub sole* (nic nowego pod słońcem). Zgodnie z nim świat nie rozwija się, a jedynie cyklicznie powtarza pewne fazy, które są długie i życia jednego człowieka nie starcza, by przejść przez nie wszystkie. Dlatego też ludziom wydawać się może, że w świecie dzieją się rzeczy nowe, choć w istocie to tylko „powtórka z historii”, to kolejne przejście przez te same okresy, analogiczne do pór roku. Przedstawicielem tego drugiego stanowiska był między innymi Platon, który za byty doskonałe uznawał niezmiennie idee, a nie rzeczy, które w jego idealistycznym widzeniu rzeczywistości nie były niczym więcej, niż marnym cieniem doskonałych idei, zaledwie ułomnym ich odbiciem. Od okresu kształtowania się starożytnej filozofii do czasu sformułowania koncepcji rozwoju zrównoważonego minęło kilkadziesiąt wieków. W tym okresie pojawiały się inne koncepcje rozwoju, chociaż wiele z nich nawiązywało do tych ustalonych w początkach filozofii europejskiej. Do ważniejszych zaliczyć należy powstałą na gruncie klasycznej filozofii niemieckiej koncepcję Hegla opartą na triadzie (teza, antyteza i synteza) oraz nawiązującą do niej dziewiętnastowieczną koncepcję rozwoju sformułowaną przez twórców filozofii marksistowskiej. Ci ostatni twierdzili, że świat rozwija się poprzez ścieranie się przeciwieństw, a w odniesieniu do rozwoju społecznego ich koncepcja przybrała nazwę walki klas. W końcu wieku XX, po okresie intensywnego industrialnego rozwoju wielu krajów świata, nadeszła epoka, która wykreowała nową koncepcję rozwoju odpowiadającą współczesnym potrzebom społecznym. Koncepcja ta, której pierwotny zamysł był dziełem członków utworzonej przy ONZ Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju mającej na celu analizowanie zasad rozwoju gospodarczego w powiązaniu z zagadnieniami środowiskowymi, została sformułowana w 1983 roku.

6.1.1. Pojęcie rozwoju zrównoważonego

W 1987 roku Światowa Komisja do spraw Środowiska i Rozwoju opublikowała raport *Nasza wspólna przyszłość*, zwany później raportem G. Brundtland, w którym sformułowana została prymarna definicja rozwoju zrównoważonego, oznaczająca zaspokojenie potrzeb i aspiracji dzisiejszego pokolenia w sposób, który nie ogranicza możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłym pokoleniom. Nie jest to koncepcja, która, tak jak poprzednie, objaśnia świat i istniejącą w nim zmienność, ale taka, która w miejsce aspektów epistemologicznych związanych z odkrywaniem i poznawaniem praw rozwoju akcentuje aspekt etyczny, wskazując na konieczność powiązania potrzeb obecnych i przyszłych mieszkańców światowej wioski w imię globalnej solidarności (UNESCO).

Do czasu powołania do życia Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju i opublikowania raportu G. Brundtland zagadnienia środowiska i rozwoju postrzegane i rozważane były oddzielnie. Dopiero w końcu lat 80. XX wieku sformułowano wyjściową definicję rozwoju zrównoważonego i rozpoczęto jej promowanie i upowszechnianie. Bardziej rozwinięty paradygmat rozwoju zrównoważonego został przedstawiony w 2002 roku w Johannesburgu, podczas odbywającego się tam Szczytu Ziemi. W deklaracji poczynionej przez uczestników Szczytu stwierdzono, że rozwój zrównoważony opiera się na trzech współzależnych i wzajemnie się wspierających filarach stanowiących przez rozwój ekonomiczny, rozwój społeczny i ochronę środowiska naturalnego. Ten nowy paradygmat zakłada istnienie silnych zależności między zmniejszeniem ubóstwa w świecie, respektowaniem praw człowieka, pokojem i bezpieczeństwem, różnorodnością kulturową, bioróżnorodnością, czystą wodą i odpadami, odnawialną energią, ochroną środowiska przyrodniczego i zrównoważonym zużywaniem zasobów świata. Takie pojmowanie rozwoju nie tylko umożliwia zrównoważenie potrzeb obecnych i przyszłych mieszkańców Ziemi, ale gwarantuje jednocześnie lepszą jakość życia współczesnym generacjom i tym, które pojawiają się w przyszłości (UNESCO).

Rozwój zrównoważony, definiowany na ponad sto sposobów, zawiera w sobie bardzo zróżnicowane komponenty – od ekologicznych i fizycznych poprzez ekonomiczne aż do politycznych, społecznych i etycznych (Jeżowski, 2006). Ta wielość aspektów rozwoju zrównoważonego powoduje, że jego interpretacja stanowi istotny problem poznawczy i praktyczny. Pomimo trudności interpretacyjnych i kontrowersji wokół priorytetów poszczególnych aspektów, pośród badaczy zajmujących się tą tematyką panuje przekonanie, że zasadnicze znaczenie dla istoty rozwoju zrównoważonego ma podstawowy jego trzon, którym jest trwałość (sustainability). Chodzi tu, jak zauważają, nie tylko o rozstrzygnięcia dotyczące etycznych przesłanek trwałości, które obejmują cnotę sprawiedliwości rozumianej jako sprawiedliwość wewnątrzpokoleniowa, międzypokoleniowa oraz sprawiedliwość wobec bytów nieosobowych. W obręb pojęcia trwałości wchodzi dodatkowo założenie zakresu substytucyjności między usługami świadczonymi przez kapitał naturalny a pozostałymi formami kapitału społecznego (kapitału ludzkiego i kapitału wytworzonego przez człowieka) oraz problem nieodwracalności procesów. Ocenia się, że trwałość jest w dużej mierze pojęciem obciążonym dwoma

grzechami – grzechem subiektywizmu i eklektyzmu. Jednym z powodów grzechu subiektywizmu jest fakt, że społeczeństwa jako takie podlegają przemianom, a w konsekwencji tych przemian zmieniają się interesy i wartości, czyniąc te kategorie względnie niestabilnymi. Z drugiej strony koncepcje trwałości uwzględniają przede wszystkim preferencje tych, którzy nad nimi pracują. Uważa się, że subiektywizm znajduje także wyraz w zróżnicowaniu zakresu strategii rozwoju zrównoważonego i polityk ekologicznych oraz w sformułowaniach przepisów prawa ochrony środowiska w poszczególnych krajach. Oznacza to, że możliwe są różne stopnie trwałości – od bardzo słabej, słabej, sensownej, mocnej, bardzo mocnej do absurdalnie mocnej. Drugim grzechem, którym obarcza się rozwój zrównoważony, jest wspomniany już eklektyzm. Eklektyzm tego pojęcia wynikać ma z możliwości pomieszczenia wewnątrz kategorii rozwoju zrównoważonego różnych zasad i warunków (np. zasady ostrożnościowej, zasady prewencji, zasady subsydiarności oraz różnie rozumianej partycypacji społecznej).

W literaturze na temat rozwoju zrównoważonego podkreśla się wagę stopnia trwałości, do którego określenia istotne znaczenie ma to, na jakie kryteria trwałości i jak rozumiane kładzie się szczególny nacisk. W zależności od odpowiedzi na te kwestie akcentowane mogą być bardziej problemy przyrody lub gospodarki czy też społeczeństwa (Jeżowski, 2006). W piśmiennictwie z tej dziedziny upowszechniły się dwa krańcowe podejścia do definiowania i pomiaru rozwoju zrównoważonego, wiążące się z rozumieniem trwałości w wersji „słabej” i „mocnej”. To wybór stopnia trwałości, a nie równoważenie relacji między takimi dziedzinami, jak gospodarka, społeczeństwo czy przyroda określa istotę rozwoju zrównoważonego. Stopień trwałości bowiem określa siłę nacisku na ochronę środowiska i dążenie do zachowania kapitału naturalnego względem potrzeb gospodarki i społeczeństwa. Toczy się obecnie debata na temat tego, czy zasoby wszystkich omawianych form kapitału należy niezbędnie chronić i utrzymać w niezminionej wielkości (tzn., że żaden komponent kapitału nie może być zastąpiony przez inny) lub czy pewne formy kapitału, szczególnie kapitał naturalny, mają zasadniczy wpływ na dobrobyt społeczny i nie może on być zastąpiony w wypełnianiu tej funkcji przez żaden inny typ kapitału. Te dwa stanowiska w kwestii możliwości zastawienia jednego komponentu kapitału przez inny noszą nazwę mocnej i słabej formy zrównoważenia (K. R. Turner, 1993).

Słaba forma zrównoważenia wynika z założenia, że dobrobyt danego społeczeństwa nie zależy od zasobów poszczególnych typów kapitału, ponieważ są one wymienne – i tak kapitał naturalny może zostać zastąpiony przez kapitał wytworzony przez człowieka.

Mocna forma zrównoważenia opiera się na zasadzie niezastępowalności jednej formy kapitału przez inną i uznaniu kapitału naturalnego za czynnik krytyczny rozwoju zrównoważonego. Przedstawiciele ekonomii ekologicznej optują za przyjęciem tego drugiego stanowiska. Ekonomia ekologiczna w swojej analizie wychodzi poza konwencjonalne rozumienie kapitału i przyjmuje następującą typologię form kapitału:

- kapitał naturalny (natural capital), obejmujący ziemię, ekosystemy, zasoby mineralne i inne elementy porządku naturalnego;

- kapitał ludzki (*human capital*) pojmowany jako zasoby pracy ludzkiej, wiedza, umiejętności, technologie;
- kapitał wytworzony przez człowieka (*human-made capital*), obejmujący między innymi budynki, maszyny, infrastrukturę gospodarczą (Turner, 1993).

W nowszych publikacjach z dziedziny ekonomii ekologicznej z kapitału ludzkiego wyodrębnia się jeszcze kapitał społeczny (*social capital*) odnoszony do kultury, stosunków międzyludzkich, organizacji społeczeństwa, instytucji społecznych, zasad i norm.

Wszystkie wymienione formy kapitału służą do wytworzenia dóbr i usług, które w konsekwencji tworzą bogactwo każdego społeczeństwa – wszystkie one przyczyniają się do wzrostu dobrobytu.

6.1.2. Pojęcie kapitału kulturowego

Kapitał kulturowy to w rozumieniu twórcy tego pojęcia, francuskiego socjologa P. Bourdieu, nawyki, umiejętności, odruchy nabyte przez socjalizację w grupach elitarnych, o wyższej pozycji społecznej i wykształceniu, które ułatwiają utrzymanie (reprodukcję) takich elitarnych pozycji, będąc jednocześnie symbolem przynależności do grup elitarnych. Pojęcie kapitału kulturowego danej jednostki ujawnia się w czasie uczestnictwa w życiu społecznym. Kapitał kulturowy obejmuje dwa elementy, z których pierwszy stanowi wiedza, wykształcenie, umiejętności, przygotowanie zawodowe jednostki i drugi, zwany habitusem, na który składa się poziom i typ wyposażenia kulturowego. Habitus jest rozumiany jako zespół dyspozycji ukształtowany w środowisku własnym jednostki, równoznaczny z przyswojeniem w sposób nieświadomy społecznie akceptowanych „reguł gry” (Ziółkowski, 2000). Kapitał kulturowy bywa określany jako specyficzny i wewnętrznie ustrukturalizowany typ wzorów zachowań, pozostający w specyficznych relacjach wobec kapitału ekonomicznego (naturalnego) i społecznego. Specyficzne formy zachowań kulturowych mogą być traktowane jako wskaźnik identyfikacji społecznej dla tych, którzy takie zachowania reprezentują, jak i dla tych, którzy należą do innych grup o odmiennym statusie. Dzieje się tak dlatego, że określone zachowania kulturowe nabierają cech rytualizacji, której zadaniem staje się tworzenie przywiązania do grupy uczestnictwa, a także budowanie swoistej izolacji i dystansu wobec innych grup (Mazur, 2006). Głębsza refleksja nad pojęciem kapitału kulturowego powoduje uznanie konieczności postrzegania tego konceptu przez pryzmat czynników, takich jak:

- kondycja moralna społeczeństwa, a więc uznane kryteria dobra i zła, tego, co godne i niegodne, słuszne i niesłuszne – a także typowe naruszenia reguł moralnych; tutaj szczególnego znaczenia nabiera problem „kultury zaufania” lub przeciwnie – „syndromu nieufności, podejrzliwości, cynizmu”;
- stan prawa, a w szczególności jego spójność, moc wymuszająca, zgodność z odczuciami społecznymi;
- obyczajowość społeczna, dominujące zwyczaje;
- rozpowszechnione systemy wartości, czyli preferencji co do celów działań indywidualnych czy zbiorowych;

- kondycja nauki – jej autorytet w społeczeństwie, zaufanie, jakim się cieszy, przewaga nad alternatywnymi systemami myślowymi: magicznym mitycznym, irracjonalnym;
- bogactwo i siła własnych tradycji i narodowego dziedzictwa w zderzeniu z procesem globalizacji kultury;
- znaczenie i bogactwo sztuki, jako ekspresji własnej kultury, w konfrontacji z uniformizującym wpływem mód i stylów światowych;
- poziom kompetencji kulturowej i cywilizacyjnej w kluczowych dziedzinach życia społecznego:
 - kultura polityczna,
 - kultura gospodarcza i organizacyjna,
 - kultura techniczna,
 - kultura życia codziennego (higiena, porządek, schludność, elegancja, życzliwość); tu analizy wymaga bardzo istotny problem rozpowszechnionego chamstwa, brutalności, „znieczulicy społecznej”.

Rozpatrując zależności i relacje między jednostką a grupą można stwierdzić, że kapitał kulturowy społeczności, wywierając wpływ na jednostki do niej należące, jest jednocześnie konsekwencją potencjału kulturowego tych jednostek. Zestawienie treści pojęcia kapitału kulturowego w odniesieniu do jednostki i społeczności przedstawia tabela 25.

Tabela 25. Treści składowe pojęcia kapitał kulturowy

Kapitał kulturowy	
Osoby	Społeczności
Wiedza (wykształcenie)	Infrastruktura edukacyjna
Umiejętności (zawód)	Struktura zawodowa
Kompetencje w zakresie komunikacji symbolicznej (językowej)	Struktura socjolektalna społeczności
Doświadczenie tradycji kulturowej (zakorzenienie w kulturze)	Homogeniczność – heterogeniczność kulturowa społeczności
Orientacje na wartości (religia, moralność)	Instytucjonalizacja wartości i ich infrastruktura środowiskowa
Aspiracje życiowe i otwartość na nowe doświadczenia (kierunki mobilności)	Struktura społeczna i kryterium mobilności (reprodukcji)
Style uczestnictwa w kulturze	Rozmieszczenie przestrzenne instytucji upowszechniania kultury i ich oferta
Zwyczaje, obyczaje	Folklor i jego zasięg społeczny
Nonkonformizm, gotowość do akceptacji zmian	Obszar zmian kulturowych (innowacji) i ich struktura

Źródło: Świątkiewicz, 2001, s. 97.

Akumulacja zinstytucjonalizowanego kapitału kulturowego, która przebiegać może na przestrzeni wielu pokoleń, wymaga poważnych nakładów i długotrwałych zabiegów. Jak wykazał P. Bourdieu, kapitał kulturowy jest jedną z podstawowych, choć ukrytych barier awansu społecznego; jego brak może powodować niepowodzenia gospodarcze poszczególnych społeczności. Można przyjąć, że kapitał kulturowy wyrażający się między innymi inklinacjami poszczególnych grup społecznych lub całego społeczeństwa do zachowywania się w określony sposób i przyjmowania określonych postaw leży u podstaw kapitału ludzkiego i wyraża potencjał właściwy danej grupie społecznej.

6.1.3. Znaczenie kultury w rozwoju

Ekologiczni ekonomiści są zdania, że kapitał kulturowy jest ważnym elementem w tworzeniu dobrobytu. Na pytanie, czy były prowadzone badania na temat roli kapitału kulturowego w kreowaniu dobrobytu należy odpowiedzieć pozytywnie, chociaż badań takich przeprowadzono dotychczas niezbyt wiele. Biorąc pod uwagę kryterium obszaru badawczego, dadzą się one podzielić na cztery grupy.

1. Dyskusje na temat możliwości wiejskich gospodarek kapitalizowania zasobów kulturowych

W końcu lat 90. przeprowadzono badania, których celem było określenia znaczenia czynnika kulturowego w rozwoju lokalnych gospodarek na terenach peryferyjnych. Ich autorzy, w oparciu o uzyskane wyniki, potwierdzają istnienie potencjału kapitalizowania lokalnej kultury na obszarach wiejskich. W efekcie tych badań powstała koncepcja gospodarki kulturowej (culture economy), w której działalność gospodarcza jest ściślej powiązana z lokalnymi zasobami, tak fizycznymi, jak i ludzkimi. W ostatnich latach daje się również odnotować wzrost liczby działań praktycznych, w których lokalne zasoby kulturowe są oceniane jako kluczowe w podnoszeniu poziomu społecznego i ekonomicznego lokalnych obszarów wiejskich. Dostrzega się także inne sposoby spożytkowywania zasobów kulturowych w gospodarce. Wskazywane są dwa podejścia do tej gospodarki: pierwsze polegające na zwróceniu się na zewnątrz i skierowaniu uwagi na rynek i drugie polegające na skierowaniu się do wewnątrz i ułatwieniu współdziałania społeczno-kulturowym i ekonomicznym sieciom, które wspierają lokalny i regionalny rozwój.

2. Badania, które dowiodły znaczenia czynników kulturowych jako podstawowych przyczyn zróżnicowania wyników ekonomicznych poszczególnych regionów

Wielu badaczy podkreśla, że kultura jest istotnym elementem określającym prężność lokalnych gospodarek (Bryden, Courtney, Atterton, 2001; Copus, P. Kahila, Mariussen, 2001). Zidentyfikowane zostały przez nich powody, dla których jedne obszary wiejskie działają prężnie, a inne pozostają gospodarczo zapóźnione. Do ważnych czynników sprzyjających rozwojowi zaliczone zostały: tradycja przedsiębiorczości, umiejętności i wiedza, wiedza (nieuświadomiona) przekazywana kulturowo, poczucie tożsamości, przynależności i wspólnoty, zaufanie i współpraca oraz znaczące wysiłki, by dokonać

analizy kapitału społecznego, który jest zakorzeniony w kulturze. Wysoki poziom kapitału społecznego, sprzyjając zaufaniu, umożliwia osiągnięcie wysokich wyników gospodarczych.

3. Próby stworzenia modeli ekonomicznych uwzględniających czynniki kulturowe

Istnieje przekonanie wyrażane przez co najmniej kilku autorów, że analiza ekonomiczna winna lepiej określać wpływ, jaki kultura wywiera na wyniki ekonomiczne. Niektórzy badacze podejmują próby stworzenia modelu mającego na celu ukazanie wzajemnych relacji między zasobami bogactw naturalnych, zasobami kulturowymi, technologią i instytucjami (Hayami, Ruttan, 1985). Autorzy ci zauważają, że chociaż zdolność badania relacji między zasobami bogactw i zmianami technologicznymi jest stosunkowo duża, to jednak nie można powiedzieć tego samego ani o zdolności modelowania i badania relacji między zasobami kulturowymi i zmianami technologicznymi, ani też o teźże zdolności wobec relacji między zasobami kulturowymi a zmianami instytucjonalnymi. Żadna z podejmowanych prób stworzenia modelu nie okazała się satysfakcjonująca, toteż uznaje się, że jego opracowywanie znajduje się ciągle na etapie wstępnym. Czynione są również wysiłki zdefiniowania kultury w kategoriach ekonomicznych, postrzegając ją jako podmiotowość zbiorową (Casson, 1993). Wysuwane są sugestie, że efektywność może wzrosnąć, gdy kultura będzie wspierać realistyczny i naukowy pogląd na środowisko, który może przyczynić się do podejmowania lepiej przemyślanych decyzji. Kultura, która wspiera etyczne zachowania wobec innych ludzi zbudowane na wartościach takich, jak uczciwość czy prawość, podnosi poziom zaufania i ułatwia współpracę, a w konsekwencji ma szansę przyczynić się do zmniejszenia kosztów transakcyjnych. Moralne aspekty kultury mogą również modelować odpowiedź grupy na kwestie sprawiedliwości w obrębie jednego pokolenia i między pokoleniami. Sugeruje się również wprowadzenie w życie zasady dobrowolnego łączenia się, gdzie jednostki automatycznie łączą się ze sobą wokół celu produkcji i innych działań. Koncepcja ta zwana „asocjacionizmem” może zostać zastosowana w modelowaniu wpływu licznych aspektów kultury na wyniki ekonomiczne. Pomimo takich i im podobnych sugestii i uwag ponownie okazuje się, że do opracowania właściwego modelu jest jeszcze daleko. Naukowcy nie zrażają się jednak trudnościami na drodze stworzenia modelu i podejmują kolejne próby wskazania wpływu kultury na wyniki ekonomiczne (Throsby, 2003). Jedną z ostatnio podjętych prób, odnosząc się do zrównoważonego rozwoju, dezagreguje sposób wpływu kultury na wyniki ekonomiczne na trzy sposoby. Po pierwsze, poprzez światopoglądy, wartości i wierzenia kultura może wpływać na społeczne i ekonomiczne cele grupy. Po drugie, kultura może oddziaływać na efektywność gospodarczą poprzez wpływ na zachowania adaptacyjne, innowacyjność, dynamikę grupową i procesy decyzyjne. I po trzecie, kultura może oddziaływać na pojmowanie sprawiedliwości wewnątrz – i międzypokoleniowej poprzez wspólne wartości i powszechnie akceptowane zasady.

4. Próby opracowania reprezentatywnych wskaźników i kwantyfikacji poziomów kapitału kulturowego

Trudności w rozwiązywaniu różnych teoretycznych sporów i kontrowersji wokół wpływu kultury na wyniki ekonomiczne wynikają z braku dostępności do właściwych danych umożliwiających zestawienie i sprawdzenie konkurujących teorii. Kapitał kulturowy, podobnie jak kapitał społeczny czy ludzki, trudno poddaje się pomiarowi bezpośredniemu i dlatego do celów empirycznych konieczne wydaje się stosowanie wskaźników reprezentatywnych. I chociaż to zadanie trudne, to w ostatnich latach daje się zauważyć pewien postęp w tym względzie. Opracowane zostały miary reprezentatywne zaufania oraz normy wzajemnych relacji i uczestnictwa (Pargal, Gilligan, Huq, 2002). Stworzone zostały także tablice szerokiego spectrum postaw jednostkowych odnoszących się do religii, pracy, rodziny i zagadnień społecznych w przekroju wielu krajów, które następnie zostały zestawione z osiągnięciami gospodarczymi poszczególnych państw. Dokonanie pomiaru odpowiednich cech kulturowych i włączenie ich w międzynarodowe modele wzrostu gospodarczego jest próbą wyraźniejszego ukazania wagi ilościowej kontekstu kulturowego, w jakim odbywa się działalność ekonomiczna (Inglehart, 1997).

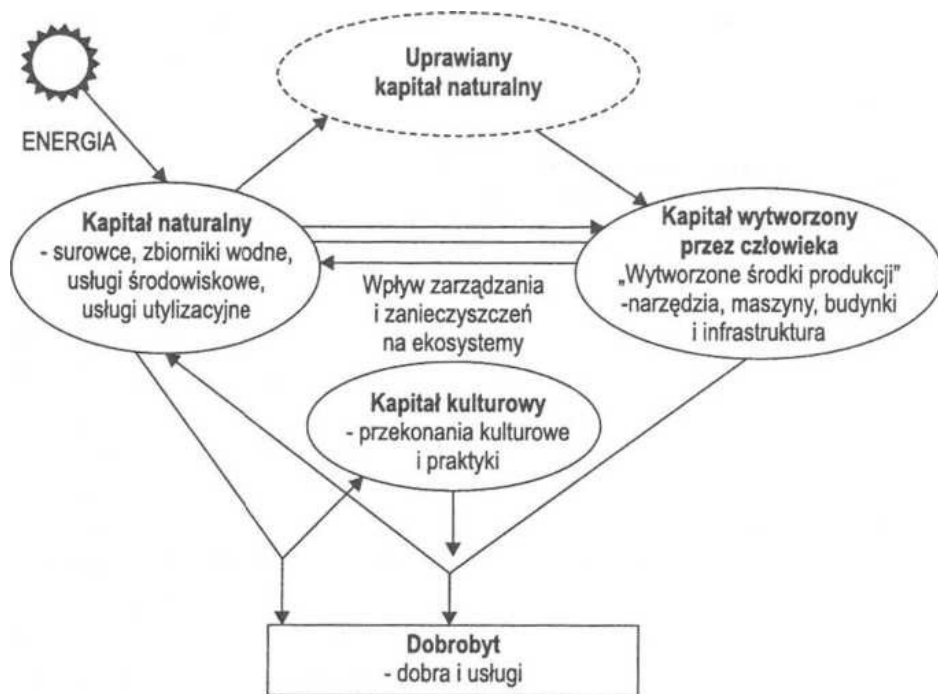
Jedną z podstawowych trudności, jakie napotykają analitycy ostatnich dwu obszarów badawczych, jest próba zredukowania kultury do jednostek, które mogą być łączone z innymi czynnikami produkcji. Owa trudność ma swe poważne odbicie w niezadowolającym traktowaniu kultury, która w sposób konieczny jest redukowana do pewnych łatwo mierzalnych wskaźników. Okazuje się, że stworzenie użytecznego systemu, który umożliwiłby wszechstronną analizę kapitału kulturowego wymaga dalszej pracy.

6.1.4. Interakcje form kapitału

Wzrost dobrobytu jest miarą rozwoju; coraz częściej zarówno ekonomiści, jak i badacze pokrewnych dziedzin przyznają, że kultura ma znaczenie w tym względzie (Harrison, Huntington, 2003). Przedstawione badania prowadzone w czterech obszarach związanych z rozwojem niewątpliwie dowiodły znaczenia czynnika kulturowego dla rozwoju rozumianego jako wzrost gospodarczy prowadzący do społecznego dobrobytu. Wszystkie wymienione uprzednio formy kapitału uważane są za konieczne w procesie tworzenia bogactwa każdego społeczeństwa. Kapitał naturalny, będący podstawą kapitału wytworzonego przez człowieka jest zarazem miejscem absorpcji zużytych produktów. Oba procesy, ten umożliwiający wytworzenie przez człowieka kapitału w oparciu o zasoby naturalne i ten umożliwiający absorpcję zużytych produktów w mniejszym lub większym stopniu uszczuplają istniejące zasoby naturalne. Uszczupleniu temu, niekiedy wręcz nadużyciu, można przynajmniej w części zapobiegać dzięki procesom umożliwiającym odtworzenie zasobów kapitału naturalnego. Służyć temu mogą działania takie, jak na przykład sadzenie drzew lub kompostowanie odpadów organicznych (Kostecka, 2004). Kapitał kulturowy, który sytuje się między kapitałem naturalnym i kapitałem wytworzonym przez człowieka może odegrać istotną rolę w sposobie spo-

żytkowywania i odtwarzania kapitału naturalnego: ma on zatem wpływ na omawiane procesy. Rysunek 7 ukazuje wzajemne oddziaływanie poszczególnych form kapitału oraz sposób, w jaki wpływają one na rozwój mierzony poziomem wzrostu dobrobytu.

Rola kapitału kulturowego polega na pośredniczeniu i godzeniu oraz kontrolowaniu – relacji *kapitał naturalny* – *kapitał wytworzony przez człowieka* (Berkes, Folke, 1994). Kapitał wytworzony przez człowieka w odniesieniu do wartości nigdy nie pozostaje neutralny: zawsze zawiera zinternalizowane wartości i normy kulturowe. Kapitał naturalny, kapitał wytworzony przez człowieka oraz kapitał kulturowy łączą się w procesie produkcji dóbr i usług, i w gestii wszystkich trzech wymienionych kapitałów pozostaje problem odpowiedzi na pytanie, które produkty i usługi mogą być wytwarzane. Ostatecznie wszystkie one potrzebują wymienionych kapitałów.



Rys. 7. Formy kapitału a tworzenie dobrobytu

Źródło: Cochrane, 2006, s. 321.

Zgodnie z założeniami rozwoju zrównoważonego należy podjąć działania sprzyjające maksymalizacji produktywności kapitału naturalnego, toteż rozwijać należy takie technologie, które umożliwią powiększenie przede wszystkim produktywności kapitału naturalnego, mniej produktywność ludzkiej pracy. W tym procesie rola kapitału kulturowego będzie miała kluczowe znaczenie, nie bez znaczenia będzie również sposób zarządzania, który jest w dużej części uwarunkowany kulturowo.

6.2. Znaczenie czynnika kultury w rozwoju zrównoważonym

Literatura naukowa dotycząca rozwoju zrównoważonego jest bogata i bardzo różnorodna. Istnieje w niej jednak szereg sprzeczności i niedopowiedzeń wymagających uściśleń. Już samo pojęcie rozwoju zrównoważonego nie jest ostatecznie zdefiniowane, ponieważ bywa on zamiennie nazywany ekorozwojem. Pomimo jednak wielu niedomówień dotyczących kwestii terminologicznych pewne jest, że zagadnień związanych z rozwojem zrównoważonym nie można rozważać bez odwołania się do moralnej jego podstawy, czego dotychczasowe piśmiennictwo nie podkreśla w stopniu wystarczającym¹². Wartości etyczne stanowią istotną część kultury każdego społeczeństwa, a zatem kultura pozostaje w ścisłym związku z możliwością wprowadzenia i realizacji zasad rozwoju zrównoważonego w danej społeczności. Wydaje się bowiem, że niektóre społeczeństwa bardziej niż inne skłonne są do implementacji tych zasad w codziennej działalności. Tak jak w przypadku roli wartości etycznych w rozwoju zrównoważonym, niewiele jest opracowań i analiz znaczenia kultury dla koncepcji rozwoju zrównoważonego. Niniejszy podrozdział wskazuje na konieczność badań w tym zakresie sygnalizując związki między tymi dwoma czynnikami.

6.2.1. *Rola człowieka we współczesnym świecie*

Człowiek we współczesnym świecie występuje w podwójnej roli – jest on zarówno obywatelem, jak również konsumentem (Casimir, Dutilh, 2003, s. 317–318). Obie te role chociaż niekiedy ze sobą sprzeczne uzupełniają się wzajemnie stanowiąc dwie strony jednej monety lub – by użyć innego porównania – są dwoma odmiennymi biegunami magnesu. Człowiek jako konsument pragnie zaspokoić swoje własne potrzeby i pragnienia, które obejmują potrzeby fizjologiczne, potrzebę bezpieczeństwa, przynależności do grupy społecznej, szacunku, samorealizacji, itp. Konsumpcja służy zaspokojeniu jedynie bezpośrednich indywidualnych potrzeb. A zatem konsument to osoba, która jest skoncentrowana na sobie samej, zorientowana na cele krótkoterminowe, poszukująca zdrowych i bezpiecznych produktów o niskich cenach. Nabywane produkty umożliwiają kupującemu zaimplementowanie posiadania określonego statusu społecznego lub aspirowanie do innej, wyższej grupy społecznej. Ich podstawowym celem jest również osiągnięcie szybkiego zadowolenia przez kupującego. Człowiek jako obywatel podejmuje działania mające dłuższą perspektywę czasową i jest bardziej zainteresowany osiąganiem celów społecznych, takich jak ochrona środowiska dla przyszłych pokoleń czy zachowanie bioróżnorodności w świecie. W większości przypadków obywatele nie działają jedynie na swoją korzyść, lecz mają na względzie dobro ogólnospołeczne. Rola człowieka – konsumenta i obywatela – pozostają niekiedy w sprzeczności ze sobą. Dzieje się tak kiedy np. produkty przyjazne środowisku są droższe i bardziej odpowiednie niż ich mniej zrównoważone odpowiedniki. Relacje między konsumentem i obywatelem są uwarunkowane przez normy i wartości społeczne.

¹²Zwraca na to uwagę G. Dobrzański (1998) w artykule Dylematy trwałego rozwoju.

6.2.2. Męskość i kobiecość kultur a rozwój zrównoważony

Rola konsumenta i rola obywatela ukazują daleko idące powiązanie z zmiennymi rodzajowymi kultury określonymi przez G. Hofstede jako męskość i kobiecość. Zauważa on, że w większości kultur – zarówno tych tradycyjnych, jak i współczesnych – mężczyźni są zaangażowani w działania mające miejsce poza domem (polowanie, zarabianie pieniędzy itp.), podczas gdy zadaniem kobiety jest opieka nad domem, mężem, dziećmi (Hofstede, Hofstede, 2007). Od mężczyzn oczekuje się, że będą asertywni, współzawodniczący i twardzi, kobiety natomiast winny być miękkie, opiekuńcze, dbające o jakość życia. Zdaniem Hofstede im bardziej przedstawione role są rozdzielone między płcie, tym społeczeństwo jest bardziej kulturowo męskie. Społeczeństwa kobiece – jego zdaniem – to nie społeczeństwa, w których kobiety posiadają władzę, są silne i drapieżne, lecz przeciwnie, to społeczeństwa zdominowane przez wartości kobiece. Społeczeństwa kobiece charakteryzują się przyjmowaniem długoterminowej perspektywy w podejmowaniu wszelkich działań oraz przyjęciem idei jakości życia jako wartości podstawowej i naczelnej. W takich społeczeństwach reprezentujący obie płcie bez większego uszczerbku dla rozwoju społecznego mogą odgrywać wszystkie role zamiennie. Hofstede przeprowadził badania kwestionariuszowe obejmujące 116 tysięcy menedżerów wszystkich szczebli zatrudnionych w na przełomie lat 70. i 80. w oddziałach IBM na całym świecie. W wyniku ich analizy sporządził listę krajów zgodnie z reprezentowanymi przez nie stopniami męskości. Dwoje innych badaczy holenderskich, G. Casimir i Ch. Dutilh, posłużyło się listą krajów sporządzoną przez Hofstede zgodnie ze wskaźnikiem męskości, by dowieść tezy o związku kultury danego społeczeństwa z możliwością wprowadzenia zasad rozwoju zrównoważonego. W tym celu wykorzystali oni listę 142 krajów ułożoną przez Uniwersytet w Yale, Uniwersytet w Kolumbii i Światowe Forum Ekonomiczne. Lista ta, zwana ESI (Environmental Sustainability Index) szereguje badane kraje zgodnie z indeksem zrównoważenia środowiskowego. Indeks ten jest tworzony w oparciu o 20 kluczowych wskaźników podzielonych na 5 kategorii, do których należą:

- systemy środowiskowe,
- naciski środowiskowe,
- stopień społecznej akceptacji ryzyka środowiskowego,
- zdolność instytucji społecznych do reagowania na zagrożenia środowiskowe,
- skłonność społeczeństw do traktowania zasobów świata jako dobra wspólnego (Socioeconomic Data and Applications Center [SEDAC]).

G. Casimir i Ch. Dutilh zestawili ze sobą wskaźniki męskości kultur i zrównoważenia środowiskowego tworząc tabelę wzajemnej zależności męskości i zrównoważenia.

Pomimo niewątpliwej słabości tej metody, którą dostrzegają sami jej twórcy, oraz rozbieżności czasowej w okresie tworzenia obu indeksowych list relacje pomiędzy tymi dwoma wskaźnikami są znaczące. Krótkoterminowa, skoncentrowana na sobie i swoim własnym dobrobycie postawa konsumenta pasuje do kultury o dużym stopniu męskości. Takie kultury są nisko punktowane w skali zrównoważenia środowiskowego ESI. Długoterminowe, bardziej kolektywne postawy konsumenckie, lepiej korelują z bardziej

feministycznymi kulturami, które na plan pierwszy częściej wysuwają takie wartości, jak dbałość o środowisko niż wzrost ekonomiczny.

Tabela 26. Męskość kultur a zrównoważenie środowiskowe

Kraj	Indeks męskości	Indeks zrównoważenia środowiskowego
Japonia	95	49
Wenezuela	73	53
Włochy	70	47
Meksyk	69	46
Irlandia	68	55
Niemcy	66	53
Wielka Brytania	66	46
Filipiny	64	42
Ekwador	63	54
Południowa Afryka	63	49
USA	62	53
Nowa Zelandia	58	60
Grecja	57	51
Indie	56	42
Malezja	50	50
Pakistan	50	42
Brazylia	49	60
Izrael	47	50
Turcja	45	51
Panama	44	60
Francja	43	56
Iran	43	45
Peru	42	57
Hiszpania	42	54
Gwatemala	37	50
Portugalia	31	57
Chile	28	55
Kostaryka	21	63
Dania	16	56
Holandia	14	55
Norwegia	8	73
Szwecja	5	73

Źródło: Casimir, Dutilh, 2003, s. 322.

6.2.3. Indywidualizm a rozwój zrównoważony

Stosując metodę G. Casimir i Ch. Dutilh można pokusić się o zbadanie tezy o związku kultur kolektywistycznych z postawami społecznymi sprzyjającymi rozwojowi zrównoważonemu. W przypadku połączenia krajów o wysokich indeksach indywidualizmu z indeksami zrównoważenia z listy ESI wyniki takiego zestawienia nie są jednoznaczne. Kraje o dużym nasileniu cechy indywidualizmu okazują się krajami wysoko plasującymi się na liście zrównoważenia ESI. Oznacza to, że kultury o wartościach wysoce indywidualistycznych nie są przeszkodą we wprowadzaniu i stosowaniu zasad zrównoważonego rozwoju. Paradoksalnie kraje reprezentujące kultury kolektywistyczne (zajmujące ostatnie pozycje w przedstawionej tabeli) nie wprowadzają automatycznie wartości i norm społecznych, na których oparta jest koncepcja zrównoważonego rozwoju. Wyniki zestawienia wskaźnika indywidualizmu i zrównoważenia prezentuje tabela 27.

Tabela 27. Indywidualizm kultur a zrównoważenie środowiskowe

Kraj	Indeks indywidualizmu	Indeks zrównoważenia środowiskowego
USA	91	53
Australia	90	60
Wielka Brytania	89	46
Kanada	80	70
Holandia	80	55
Nowa Zelandia	79	60
Włochy	76	47
Belgia	75	39
Dania	74	56
Szwecja	71	73
Francja	71	55
Irlandia	70	55
Norwegia	68	73
Szwajcaria	67	66
Niemcy	65	52
Finlandia	63	74
Austria	55	64
Izrael	54	50
Hiszpania	51	54
Indie	48	42
Japonia	46	49
Argentyna	46	61
Iran	41	45
Jamajka	39	41
Brazylia	38	60
Turcja	37	51

c.d. Tabela 27. Indywidualizm kultur a zrównoważenie środowiskowe

Kraj	Indeks indywidualizmu	Indeks zrównoważenia środowiskowego
Urugwaj	36	66
Grecja	35	51
Filipiny	32	42
Meksyk	30	46
Portugalia	27	57
Chile	23	55
Tajlandia	20	51
Salwador	19	49
Korea Południowa	18	36
Peru	16	56
Kostaryka	15	63
Indonezja	14	45
Pakistan	14	42
Kolumbia	13	59
Wenezuela	12	53
Panama	11	60
Ekwador	8	54
Gwatemala	6	50

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hickson, Pugh, 1995, s. 30; Socioeconomic Data and Applications Center [SEDAC].

Ludzie pełnią podwójną rolę w odniesieniu do koncepcji zrównoważenia – są konsumentami i obywatelami zarazem. Pierwsza z tych ról jest zorientowana krótko-
okresowo, nakierowana na bezpośrednie zaspokojenie własnych potrzeb i pragnień konsumenta. W takim przypadku zrównoważenie nie jest istotnym motywem działania człowieka. Druga rola jest zorientowana bardziej długoterminowo i ukazuje odpowiedzialność za innych włączając przyszłe pokolenia. W tym właśnie miejscu pojawia się idea zrównoważonego rozwoju. Konsument reprezentuje wartości męskie. Obywatele wartości kobiece. Rekonstrukcja struktury społecznej w stronę wartości kobiecych stwarza szansę na wprowadzenie zasad rozwoju zrównoważonego w skali globalnej. Jest to najważniejsza z cech kultury, która w największym stopniu determinuje sukces tej koncepcji, natomiast inne cechy kultury, takie jak indywidualizm czy kolektywizm, nie są równie istotnymi determinantami dla koncepcji zrównoważenia.

7. Zarządzanie różnorodnością kulturową

7.1. Różnorodność w perspektywie organizacyjnej

Koncepcja zarządzania różnorodnością pojawiła się w sferze zarządzania zasobami ludzkimi stosunkowo niedawno, bo w latach 80. ubiegłego wieku. Jest koncepcją z amerykańskim rodowodem, ale znajduje zastosowanie wszędzie tam, gdzie występują przedsiębiorstwa wielokulturowe. Ponad wszelką wątpliwość jest to koncepcja na miarę globalizacji.

Zarządzanie różnorodnością to relatywnie nowe pojęcie w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Zrozumienie istoty zarządzania różnorodnością kulturową wymaga odtworzenia poszczególnych etapów poprzedzających powstanie tej koncepcji. Uznaje się, że pierwszym krokiem uczynionym w kierunku zarządzania różnorodnością był uchwalony w USA w 1964 roku Akt Praw Cywilnych (*Civil Rights Act*). Akt ten, powstały w wyniku ruchu na rzecz praw człowieka, zapoczątkował falę zmian społecznych trwającą do dzisiaj. Wkrótce potem nastąpiła legislacja działań afirmatywnych (*Affirmative Actions*), mających zapewnić podejmowanie przez przedsiębiorców kroków, których celem była rekrutacja, promocja i utrzymanie w organizacjach kobiet i przedstawicieli mniejszości etnicznych, jeżeli ich liczba była nie w pełni reprezentatywna dla całkowitej liczby pracowników danej organizacji. Mimo iż wymuszanie na pracodawcach zatrudnienia określonej liczby pracowników pochodzących z grup mniejszościowych skutkowało niekiedy występowaniem konfliktów pomiędzy poszczególnymi grupami, to w owych czasach działanie to ocenione zostało jako postępowe. Następnym krokiem na drodze ewolucji ku zarządzaniu różnorodnością kulturową w amerykańskich organizacjach była legislacja zasad równych szans (*Equal Employment Opportunity*) zakazujących dyskryminacji na tle rasowym i religijnym oraz ze względu na wiek, płeć i niepełnosprawność. Pracownicy mieli zagwarantowane równe szanse zarówno w dostępie do pracy, jak też w dostępie do szkoleń, awansów oraz wyższych zarobków. Jednakże w połowie lat dziewięćdziesiątych stwierdzono, że legislacja ta nie spełniła pokładanych w niej nadziei, ponieważ w niewystarczającym stopniu przyczyniła się do poprawy położenia kobiet i mniejszościowych grup etnicznych na rynku pracy. Początki nowego etapu datują się na okres pierwszej połowy lat 90., kiedy to po raz pierwszy zaprezentowane zostało nowe podejście do różnorodności nazwane zarządzaniem różnorodnością (R. Ross, Schneider, 1992). Wsparciem dla nowego podejścia okazało się stwierdzenie, że jedną z przyczyn, dla których w organizacjach nie dokonał się postęp w podejściu do różnorodności pomimo stosowania polityki równych szans był fakt, że ci, którzy w przedsiębiorstwach mają rzeczywisty wpływ na wyrównanie nierówności sami nigdy nie doświadczyli dyskryminacji (Cooper, White, 1995). W ostatnich dekadach koncepcja zarządzania różnorodnością zyskała na popularności także poza granicami USA. Szczególnego znaczenia koncepcja ta nabrała zwłaszcza w Europie, która od-

czuwa stale rosnącą różnorodność populacji, przy wyraźnej homogeniczności liderów i menedżerów organizacji. Zjawiska leżące u podstaw zainteresowania przedsiębiorstw tą problematyką występują w Europie częściej niż w innych częściach świata. Jest tu bowiem rasowa i etniczna różnorodność, jest starzejące się społeczeństwo i spadek liczby urodzeń, są również coraz liczniej reprezentowane i coraz aktywniejsze na rynku pracy kobiety.

7.1.1. Zarządzanie różnorodnością kulturową – definicje

Zarządzanie różnorodnością w organizacji znajduje różne odniesienia w odmiennych kontekstach społeczno-kulturowych. Dla jednych jest to przede wszystkim kategoria rasowo-etniczna, dla drugich religijna, dla trzecich z kolei – różnorodność kategorii społecznych. Duża część literatury dotyczącej zarządzania różnorodnością związana jest z doświadczeniami Stanów Zjednoczonych, gdzie koncept ten się narodził i jest szczególnie popularny zwłaszcza w odniesieniu do różnorodności rasowo-etnicznej (Foster, Jackson, Cross, Jackson, Hardiman, 1988, 40–42). Jest on tam traktowany jako kluczowy element sprawnego zarządzania.

Przegląd literatury dotyczącej zarządzania różnorodnością pozwala na dokonanie dychotomicznego podziału pomiędzy badaczami zajmującymi się tą tematyką opartego na odmiennym rozumieniu zawartości treściowej tej koncepcji. Pierwsza grupa badaczy (Cooper, White, 1995; Copeland, 1988; Ellis, 1994) utożsamia zarządzanie różnorodnością z respektowaniem zasad polityki równych szans w organizacji, druga (Galagan, 1991; Gill, 1996, s. 34–37; Stringer, 1995) wychodząca poza zasady równych szans, zarządzanie różnorodnością rozumie jako strategiczne podejście uznające wartości istniejące w indywidualnym zróżnicowaniu pracowników.

Zarządzanie różnorodnością jest postrzegane jako pozytywne wskazanie, jak należy postępować w warunkach różnorodności zasobów ludzkich, by osiągnąć korzyści dla organizacji, podczas gdy zasada równych szans bywa raczej interpretowana w kategoriach zakazów jak postępować nie należy i przestrzega przed negatywnymi stronami różnorodności w organizacji.

Zarządzanie różnorodnością to, w odróżnieniu od polityki równych szans, zjawisko aktywne obejmujące przewodzenie i koordynowanie organizacyjnej różnorodności w sposób gwarantujący realizację strategicznych celów organizacji. Odnosi się ono więc do zapewnienia pracownikom pochodzącym z różnych środowisk kulturowych możliwości wniesienia własnego wkładu w realizację tych celów. Takie rozumienie zarządzania różnorodnością jest zgodne z definicją (Thomas, 1991, s. 19–22), która określa je jako sposób myślenia prowadzący do stworzenia środowiska umożliwiającego pracownikom aktualizowanie posiadanego potencjału w drodze do realizacji celów organizacji. Z kolei *The European Institute for Managing Diversity* podkreśla, że zarządzanie różnorodnością koncentruje się na osiągnięciu równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym wszystkich pracowników, ponieważ stanowią oni najważniejszy z kapitałów organizacji – kapitał ludzki. Można także spotkać pogląd, że zarządzanie różnorodno-

ścią oznacza umożliwienie każdemu członkowi organizacji działania na miarę całego posiadanego potencjału (Thomas, R. Roosevelt, 1990). Odmiennego rozumienia zarządzania różnorodnością dostarczają inni badacze tego zagadnienia (Cox, Beale, 2001, s. 13), według których zarządzanie różnorodnością polega na podejmowaniu działań prowadzących do stworzenia klimatu organizacyjnego, w którym możliwość spowolnienia dynamiki firmy z powodu istniejącej różnorodności jest minimalna, a możliwość lepszego, skuteczniejszego działania – maksymalna. Takie wyjaśnienie jest przykładem liberalnego podejścia do tej koncepcji. Cechą zasadniczą tego podejścia jest dążenie do osiągnięcia możliwie największych korzyści dla organizacji bez dostatecznego uwzględniania potrzeb pracownika.

7.1.2. Korzyści zarządzania różnorodnością

Najczęściej przywoływane korzyści płynące z zarządzania różnorodnością zostały przedstawione przez amerykańskich badaczy (Cox, Blake, 1991) i trafiły do wielu podręczników zarządzania. Wspomniani autorzy wymieniają sześć typów korzyści, jakie są udziałem zróżnicowanej kulturowo organizacji, związanych kolejno: z kosztami, kompetencjami pracowników, udziałem w rynku, kreatywnością i innowacyjnością pracowników oraz elastycznością systemu organizacyjnego. Inna klasyfikacja korzyści płynących dla organizacji z zarządzania różnorodnością (Kandola, Fullerton, 1996) dzieli je na takie, które zostały dowiedzione oraz te, które nie zostały dotychczas potwierdzone w praktyce życia gospodarczego.

Do dowiedzionych korzyści zaliczone zostały: dobór i zatrudnianie najlepszych kandydatów na dane stanowisko, stworzenie kultury organizacyjnej, w której potencjał wszystkich zatrudnionych mógłby zostać w pełni zrealizowany, stosowanie elastycznych form pracy oraz docenianie, motywowanie, wspieranie rozwoju i zachęcanie do awansu wszystkich pracowników. Do niebezpośrednich korzyści zalicza się: lepszy wizerunek organizacji, bardziej satysfakcjonujące środowisko pracy, lepsze relacje między pracownikami, większe zadowolenie z pracy, wyższe morale pracowników i ostatecznie większą produktywność i większą konkurencyjność na rynku. Z kolei pośród niepotwierdzonych empirycznie korzyści płynących z zarządzania różnorodnością występują: większa kreatywność i innowacyjność organizacji, większe możliwości rozwiązywania konfliktów, większa równość szans, mniejsza absencja w pracy, większy zasób utalentowanych ludzi w organizacji, oraz lepsza obsługa klienta.

W piśmiennictwie z zakresu zarządzania różnorodnością spotkać można podział, który uwzględnia pozytywne i negatywne rezultaty, jakie różnorodność może przynieść organizacjom, przy czym większa część autorów podkreśla cennosc różnorodności dla organizacji skutkującą większą konkurencyjnością na globalnym rynku (Bouchaib, 2020). Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej może wiązać się z *poznawczym efektem różnorodności* (wyższy stopień kreatywności i skuteczniejsze działania na rzecz rozwiązania konfliktu) oraz z *efektem symbolicznym* (lepszy wizerunek i większe spectrum potencjalnych pracowników). Natomiast *efekt afektywny* różnorodności (mniejsze zaanga-

żowanie w działania organizacji wynikające z faktu, że pracownicy preferują współpracę z ludźmi do siebie podobnymi) oraz *efekt komunikacyjny* (implikacje różnorodności w odniesieniu do komunikacji wewnątrz grupy lub w obrębie całej organizacji) mogą powodować utrudnienia w tym procesie (Milliken, Martins, 1996). Utrudnienia wiążą się raczej z widocznymi oznakami różnorodności, tj. *pierwotnymi wymiarami różnorodności* lub inaczej mówiąc z *różnorodnością powierzchowną*, a nie *różnorodnością głębi* obejmującą ukryte wymiary różnorodności odnoszące się do różnic w charakterystyce psychologicznej członków grupy, włączając poznawcze umiejętności, jak też postawy, wartości i inne cechy nie zorientowane na produkowanie (Dreu, Bechtold, Nijstad, 2007).

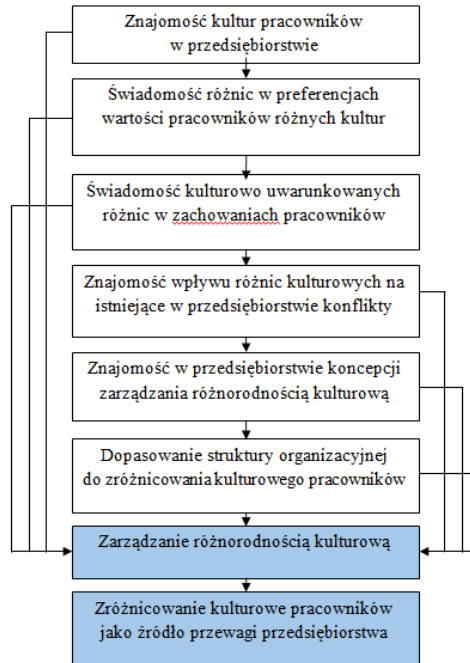
7.1.3. Metody diagnozy zarządzania różnorodnością kulturową

Model stanowi podstawę do diagnozy poziomu zarządzania zróżnicowaniem kulturowym w badanych przedsiębiorstwach. Warunkiem osiągnięcia przez przedsiębiorstwo korzyści z tytułu posiadania pracowników pochodzących z odmiennych środowisk kulturowych jest wdrożenie koncepcji zarządzania różnorodnością kulturową.

W celu odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwa wykorzystują zróżnicowanie kulturowe pracowników do budowania przewag konkurencyjnych opracowano model pozwalający określić poziom zarządzania różnorodnością kulturową w organizacji. Model badawczy składa się z następujących etapów:

- określenie stanu wiedzy w przedsiębiorstwie w zakresie stopnia zróżnicowania kulturowego pracowników przedsiębiorstwa;
- określenie stanu wiedzy w przedsiębiorstwie na temat różnic w preferencjach wartości pracowników reprezentujących istniejące w przedsiębiorstwie kultury;
- określenie stanu wiedzy w przedsiębiorstwie na temat różnic w uwarunkowanych kulturowo zachowaniach pracowników;
- określenie stanu wiedzy w przedsiębiorstwie w zakresie wpływu różnic w preferencjach wartości pracowników na rzeczywiste konflikty i możliwości ich zaistnienia w przedsiębiorstwie;
- określenie stopnia instytucjonalizacji w zakresie wykorzystywania różnic w preferencjach wartości pracowników.

Zastosowanie modelu pozwoli na określenie stopnia instytucjonalizacji wiedzy na temat zróżnicowania kulturowego pracowników, będącego wyznacznikiem poziomu zarządzania różnorodnością kulturową w przedsiębiorstwie, a tym samym decydującym o możliwości osiągnięcia przez nie przewag konkurencyjnych.



Rys. 8. Badanie poziomu zarządzania różnorodnością kulturową w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

7.2. Kulturowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw

W ostatnich latach tradycyjne teorie zarządzania opierające się na założeniu homogeniczności pracowników organizacji coraz częściej są zastępowane koncepcjami zarządzania w warunkach różnorodności kulturowej zasobów ludzkich (Mazur, 2009). Przekształcenie paradygmatu zarządzania z organizacji monokulturowej na organizację wielokulturową wyniknęło z powodu przemian, jakie zachodzą w obrębie zasobów ludzkich. Należą do nich globalne zmiany w obrębie całego społeczeństwa, w wyniku których siła robocza staje się coraz bardziej różnorodna. Ewolucja ta odbywa się dzięki znacznemu wzrostowi liczby kobiet podejmujących pracę (Stoner, Freeman, Gilbert, Ehrlich, 2011, s. 199) oraz wzmożonym procesom migracyjnym (Castles, Miller, 2001; Massey, 2009; Papastergiadis, 2013). Procesy starzenia się społeczeństw, które są coraz częściej dostrzegane i odnotowywane w statystykach wielu krajów również nie pozostają bez znaczenia¹³. Wszystko to zmusza organizacje do posilowania się umiejętno-

¹³ Rząd Niemiec poszukuje panaceum na starzenie się społeczeństwa. W marcu 2007 roku podniósł wiek emerytalny z 65 lat na 67 lat. Reforma zaczęła stopniowo wchodzić w życie w 2012 roku. Według niemieckiego Ministerstwa Pracy bez zmiany przepisów system emerytalny przestałby prawidłowo działać, ponieważ w 2030 roku na jedną pracującą osobę przypadałby jeden emeryt.

ściami i zdolnościami tych pracowników, którzy nie stanowią grupy „standardowych pracowników”. Rządy wielu krajów w ramach własnych polityk oraz związki zawodowe w obrębie posiadanych uprawnień mogą również wywierać presję na organizacje, by w szerszym zakresie zatrudniały owych „niestandardowych pracowników”. Dodatkowego uzasadnienia zainteresowania organizacji problemami różnorodności poza zmianami społecznymi i demograficznymi na rynku pracy dostarczają powody natury czysto ekonomicznej. Coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że różnorodność może prowadzić do osiągnięcia ekonomicznej lub konkurencyjnej przewagi na rynku. W wyniku umiędzynarodowienia i globalizacji gospodarek organizacje zmuszone są do funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu; jeżeli zatem skład pracowników danej organizacji odzwierciedla stopień zróżnicowania klientów, wówczas firmy mogą pełniej zaspakajać ich potrzeby. W ostatnich latach zwrócono uwagę na różnorodność kultur narodowych występujących w ramach wielonarodowych korporacji (Hofstede, Hofstede, 2007). Różnorodność może występować w trzech wymiarach, z których każdy obejmuje inne aspekty. Do pierwotnych wymiarów różnorodności zalicza się te jej przejawy, które w zasadniczy sposób określają tożsamość człowieka. Wtórne wymiary różnorodności, które są mniej widoczne od pierwotnych, wywierają bardziej zróżnicowany i głębszy niż pierwotne wpływ na osobowość. Wymiary tercjalne różnorodności uznawane są za centralne dla tożsamości człowieka. Wymiar pierwotny reprezentują takie cechy, jak płeć, wiek, rasa, przynależność etniczna, upośledzenia lub ułomności, wymiar wtórny przejawia się w religii, kulturze oraz orientacji politycznej, natomiast wymiar tercjarny konstytuują ludzkie wartości, przekonania oraz postawy (Rijamampianina, Carmichael, 2005, s. 109). Różnorodność i jej implikacje dla skutecznego zarządzania stały się bardzo ważne w ostatnich dwóch dekadach. Globalne trendy wskazują, że zarządzanie różnorodnością stało się nakazem współczesnego biznesu. Przedsiębiorstwa stały się świadome faktu, że różnorodność w miejscu pracy oddziałuje na system zarządzania i poprzez to na grupy w organizacji, i ostatecznie determinuje wynik pracy całej organizacji.

7.2.1. Podejścia do różnorodności i ich implikacje dla organizacji

Pomimo tego, że organizacje coraz częściej zdają sobie sprawę z wagi różnorodności, to jednak te świadome oddziaływania różnorodności zasobów ludzkich na wyniki nie należą do większości. Biorąc pod uwagę stosunek do różnorodności organizacje można podzielić na takie, które ignorują tę kwestię, takie, które różnorodność postrzegają jako obciążenie, takie, które traktują ją jako bezwzględne/ bezwarunkowe bogactwo organizacji, i takie, które są świadome faktu, że różnorodność może się przyczynić do sprawniejszego działania organizacji, ale jednocześnie niesie ze sobą zagrożenie. Wskazane podejścia do różnorodności wraz z towarzyszącymi postawami i implikacjami dla organizacji przedstawiono w tabeli 28.

Tabela 28. Podejścia do różnorodności w organizacjach

Stosunek do różnorodności	Towarzyszące postawy	Implikacje dla organizacji	Postrzegany wpływ różnorodności na organizację
Ślepotą	Neutralna: „różnorodność nie stanowi problemu”	Niedostrzeganie oczekiwań i potrzeb różnych członków; Brak forum do dyskusji lub naświetlenia problemów związanych z różnorodnością	Brak wpływu: różnorodność kulturowa nie ma dostrzegalnego wpływu na organizację
Wrogość	Negatywna: ”różnorodność jest zła”	Jawna i ukryta dyskryminacja; Pozioma i pionowa segregacja	Negatywny wpływ; różnorodność kulturowa jest przyczyną problemów organizacji
Naiwność	Pozytywna: „różnorodność jest dobra”	Możliwość wystąpienia problemów i polaryzacji w grupach, które nie opowiedziały się za różnorodnością; Możliwość pojawienia się nierealistycznych oczekiwań wobec różnorodnych grup	Możliwy negatywny wpływ: różnorodność ma ambiwalentną naturę – przynosi negatywne skutki gdy nie dostrzega się zagrożeń i niebezpieczeństw z nią związanych
Integracja	Realistyczna: „różnorodność nie prowadzi automatycznie do pozytywnych lub negatywnych skutków, lecz wymaga zarządzania nią i integracji”	Sieci, mentoring i strukturalna integracja grup mniejszościowych; Wsparcie i interwencja ze strony organizacji (elastyczne warunki zatrudnienia, przystosowanie stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych, itp.)	Możliwy negatywny i pozytywny wpływ: różnorodność przynosi zarówno korzyści, jak i straty; By okazała się zasobem dla organizacji a nie obciążeniem wymaga świadomości i wiedzy zarządzających

Źródło: opracowanie własne na podstawie Waszczak, 2009, s. 82.

Odpowiednie podejście do różnorodności, integrowanie jej z systemem i kulturą organizacji oraz efektywne zarządzanie nią może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści. T. H. Cox, Jr i S. Blake (1991) dokonali szczegółowej analizy zagadnienia różnorodności w organizacji, w wyniku której wskazali i szczegółowo omówili sposoby, w jakie różnorodność może przyczyniać się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Ich zdaniem dzięki różnorodności system organizacyjny może stać się bardziej elastyczny, co

w efekcie umożliwi organizacji szybsze reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu. Dodatkowo, jak zauważają, różnorodność czyni działania marketingowe firmy bardziej skutecznymi, ponieważ ułatwia organizacji rozumienie potrzeb większej liczby klientów. Odpowiednie pokierowanie zagadnieniami różnorodności ma dla powodzenia organizacji kluczowe znaczenie, przy założeniu, że celem zarządzania różnorodnością jest maksymalizowanie wkładu wszystkich pracowników w realizację celów firmy. Cytowani autorzy wymieniają sześć typów korzyści, jakie są udziałem zróżnicowanej kulturowo organizacji, związanych kolejno: z kosztami, kompetencjami pracowników, udziałem w rynku, kreatywnością i innowacyjnością pracowników oraz elastycznością systemu organizacyjnego. Wysuwane argumenty przemawiające za przewagą różnorodności zasobów ludzkich w organizacji nad ich homogenicznością, pod warunkiem jej właściwego zarządzania, przedstawia tabela 29.

Tabela 29. Sześć argumentów przemawiających za kierowaniem różnorodnością kulturową

1. Argument kosztowy	W miarę dywersyfikacji organizacji koszty nieumiejętnego integrowania pracowników będą wzrastać. Ci zatem, którzy to będą robić skutecznie, uzyskają przewagę nad tymi, którzy tego nie potrafią
2. Argument dotyczący pozyskiwania zasobów ludzkich	Firmy uzyskują określoną opinię jako pracodawcy kobiet i mniejszości etnicznych. Te, które mają najlepszą opinię w sprawach kierowania różnorodnością, wygrają w rywalizacji o najlepszych pracowników. W miarę kurczenia się i zmiany struktury zasobów siły roboczej przewaga ta będzie miała coraz większe znaczenie
3. Argument rynkowy	W organizacjach transnarodowych wycucie i wrażliwość kulturowa wnoszone przez członków pochodzących z innych krajów do działań marketingowych powinny w istotny sposób zwiększyć skuteczność tych działań. To samo dotyczy działań na rynku krajowym w odniesieniu do poszczególnych podgrup populacji
4. Argument dotyczący twórczości	Różnorodność punktów widzenia i mniejszy nacisk na podporządkowanie się normom z przeszłości, co cechuje nowoczesny sposób kierowania różnorodnością, powinny wpłynąć na podwyższenie poziomu twórczości
5. Argument dotyczący rozwiązywania problemów	Różnorodność składu grup decyzyjnych i grup rozwiązujących problemy potencjalnie prowadzi do skuteczniejszych decyzji dzięki różnym punktom widzenia i gruntowniejszej analizie krytycznej poszczególnych zagadnień
6. Argument dotyczący elastyczności systemu	Jedną z konsekwencji wielokulturowego modelu kierowania różnorodnością jest to, że system stanie się w mniejszym stopniu zdeterminowany, mniej unormowany, a tym samym bardziej płynny. Większa płynność powinna spowodować większą elastyczność w reagowaniu na zmiany w otoczeniu (zmiany powinny być szybsze i mniej kosztowne)

Źródło: Cox, Blake, 1991, s. 47; za Stoner i in., 2011, s. 206.

7.2.2. Organizacja monokulturowa a organizacja wielokulturowa

Monokulturowość jest cechą społeczeństw tradycyjnych o niskim poziomie ruchliwości społecznej, funkcjonujących w stabilnym otoczeniu. Organizacje monokulturowe, zazwyczaj niewielkie i mało zróżnicowane wewnętrznie, są organizacjami monolitycznymi nie tylko w wymiarze kulturowym, ale także pod względem funkcji i dziedziny działania. Uważa się, że są one we współczesnym świecie swego rodzaju skansenem nieuchronnie skazanym na zmianę charakteru lub zagładę (Koźmiński, 2005, s. 184).

Wielokulturowość, która wyraża się w funkcjonowaniu wielu subkultur w ramach kultury organizacyjnej, jest naturalną konsekwencją rozwoju, ekspansji, zróżnicowania, kształtowania się hierarchii zadań i hierarchii w strukturze organizacji. Subkultury mogą się kształtować wokół naturalnych podziałów w organizacji, specjalizacji zawodowych, jednostek geograficznych, specjalizacji produktowych, departamentów funkcjonalnych; każda może wyznawać własne wartości, mieć własne symbole i wspólnych bohaterów. Subkultury mogą być źródłem poważnego zróżnicowania wewnątrz organizacji – mogą one być tak silne, że ich wartości mogą przeważać nad ogólniejszymi wartościami całej organizacji (Cray, 1996, s. 917; Koźmiński, 2005, s. 184). Zestawienie cech organizacji wielokulturowej z teoretycznym modelem organizacji monokulturowej prezentuje rysunek 9.



Rys. 9. Organizacja monokulturowa i wielokulturowa

Źródło: Koźmiński, 2005, s. 185.

Czynnikiem sprzyjającym wielokulturowości jest konkurencja oparta na wiedzy. Systemy kreowania wiedzy i zarządzania wiedzą wymagają różnorodności. Niestabil-

ność i ryzyko są ceną, jaką organizacje ponoszą za innowacyjność, z kolei kosztem stabilności przenikającej model organizacji monokulturowej jest stagnacja i recesja.

Naturalną konsekwencją wielokulturowości organizacji jest wielość kodów językowych funkcjonujących w wewnętrznym systemie organizacji. Reakcją na ową wielość, która wiąże się ze zróżnicowaniem profesjonalnym oraz różnicami w poziomach wykształcenia pracowników, jest standaryzacja i formalizacja procesów komunikowania.

Zróżnicowanie kulturowe organizacji oznacza również, że przeszłość staje się coraz mniej znacząca, ponieważ członkowie organizacji nie mają wspólnej historii, natomiast istotniejszego znaczenia zaczyna nabierać jej przyszłość. Podobnie jak w przypadku historii, która często nie jest wspólna, w organizacji wielokulturowej nie ma wspólnych bohaterów i legend. Nie ma też wspólnej estetyki – członkowie różnych kręgów kulturowych wewnątrz organizacji stosują często własne standardy i kryteria estetyczne. Wielokulturowość organizacji prowadzi także do zmniejszenia przewidywalności sposobów pełnienia ról społecznych i organizacyjnych, które mają odmienne konteksty kulturowe. Powoduje to skłonność do nadmiernej formalizacji i biurokratyzacji w organizacji. Przy spłaszczonych i zachodzących na siebie systemach stratyfikacji znaczenie pozamaterialnych nagród i kar w wielokulturowych organizacjach jest również niejasne. Zasadniczą funkcję zaczynają pełnić bodźce finansowe, co sprzyja komercjalizacji i doraźności relacji między organizacją a pracownikami. Jednoczesna przynależność do wielu szerszych kręgów kulturowych powoduje zanik wyraźnych granic między organizacją a otoczeniem oraz zróżnicowanie i nieprzewidywalność poczucia lojalności uczestników organizacji. Umożliwia to zarówno ruchliwość społeczną w postaci częstej i stałej wymiany kadr między organizacją a otoczeniem, jak i wymianę informacji, myśli i idei.

Różne strategie zarządzania różnorodnością opierają się na jednym z dwóch sprzecznych ze sobą założeń stosunku do wielokulturowości – postrzeganiu jej jako szansy albo jako zagrożenia. Dążenie do dominacji jest strategią skrajną, wynikającą z lęku przed wielokulturowością, natomiast tworzenie warunków wzajemnego przenikania się kultur jest pozytywną reakcją na wielokulturowość. Strategie zarządzania różnorodnością zostały przedstawione na rysunku 10.



Rys. 10. Zarządzanie różnorodnością kulturową

Źródło: Koźmiński, 2005, s. 187

Największym zagrożeniem, jakie różnorodność i wielokulturowość mogą stanowić dla organizacji, są pojawiające się z rozmaitych powodów nieporozumienia prowadzące do konfliktu (Griffin, 2021, s. 192–193)¹⁴. Jedną z potencjalnych przyczyn konfliktu może być przekonanie, że kogoś przyjęto do pracy, awansowano lub zwolniono z powodu jego odmienności. Innym źródłem konfliktu mogą być niezrozumiane, błędnie interpretowane lub niewłaściwe wzajemne stosunki między przedstawicielami różnych grup (Riordan, Shore, 1997). Konflikt może wynikać również z innych elementów wielokulturowości – takich jak: różnice w podejściu do czasu pracy, stylu pracy, relacji interpersonalnych i rozwiązywania konfliktów¹⁵. Konflikt może również powstać w wyniku obawy, nieufności lub osobistych uprzedzeń. Członkowie grupy dominującej w organizacji mogą obawiać się, że przybysze z innych grup zagrożą ich pozycji, ale też mogą oni nie chcieć zaakceptować współpracowników, którzy pod jakimś względem różnią się od nich. U wielu osób nadal dużą rolę odgrywają osobiste uprzedzenia i tendencyjność ocen, co może prowadzić do potencjalnie szkodliwego konfliktu (Griffin, 2021, s. 193).¹⁶

Ze względu na ambiwalentność kulturowej różnorodności – objawiającą się tym, że z jednej strony może ona przyczynić się do osiągnięcia lub powiększenia przewagi konkurencyjnej, z drugiej zaś wiążą się z nią ewentualne następstwa w postaci towarzyszącego różnorodności konfliktu – wiele uwagi poświęca się wskazywaniu sposobów lepszego zarządzania różnokulturowością przez jednostki i organizacje.

W piśmiennictwie z zakresu zarządzania różnorodnością spotkać można podział, który uwzględnia pozytywne i negatywne efekty, jakie różnorodność może przynieść organizacjom, przy czym większa część autorów podkreśla cennosc różnorodności dla organizacji. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej może wiązać się z *poznawczym efektem różnorodności* (wyższy stopień kreatywności i skuteczniejsze działania na rzecz rozwiązania konfliktu) oraz z *efektem symbolicznym* (lepszy wizerunek i większe spectrum potencjalnych pracowników).

¹⁴ Nie jest to jedyne stanowisko w sprawie konfliktu w organizacji prezentowane w piśmiennictwie z tej dziedziny. W teorii zarządzania spotkać bowiem można trzy różne poglądy na temat roli konfliktu w organizacji. Pierwszy z tych poglądów – tradycyjny – zakłada, że występowanie konfliktów świadczy o wadliwym funkcjonowaniu grupy, konfliktów zatem należy unikać. Pogląd drugi reprezentowany przez badaczy stosunków międzyludzkich zakłada, że konflikt jest zjawiskiem naturalnym i nieuniknionym i jako taki może stanowić pozytywną siłę działającą na grupę i wpływającą na jej efektywność. Natomiast pogląd trzeci – interakcyjny – zakłada tezę, że konflikt jest zjawiskiem koniecznym do skutecznego działania grupy.

¹⁵ Wspólne przedsięwzięcia IBM (firmy amerykańskiej), Siemens (niemieckiej) i Toshiba (japońskiej) natrafiły na trudności przypisywane różnicom kulturowym w wymienionych sferach działania organizacji ("Computer Chip Project Brings Rivals Together, but the Cultural Clash," 1997).

¹⁶ W dotychczasowej literaturze dotyczącej tematyki kulturowych uwarunkowań wyboru metody rozwiązywania konfliktu zarysowały się dwa przeciwstawne stanowiska. Pierwsze z nich, powszechniejsze, zakłada istnienie wpływu wartości kulturowych, w tym etycznych, na wybór sposobu podejścia do konfliktu. Przedstawicielami tego stanowiska są: K. M. Kozan, W. French, H. Zeiss, A. G. Schere oraz M. A. Rahim Kozan (1997). Drugie stanowisko, będące w opozycji do pierwszego, przyjmuje założenie o braku istotnych różnic kulturowych, w tym etycznych, w ocenach sytuacji konfliktowych i wyborze metod rozwiązywania konfliktów. Jest ono reprezentowane między innymi przez A. Russella, N. Deana, i N. S. Higgs Abratt, Nel, Higgs (1992).

7.2.3. Różnorodność w strategii organizacji

Wzrastająca złożoność otoczenia przedsiębiorstw związana z różnorodnością pracowników, udziałowców, klientów, dostawców, partnerów i akcjonariuszy wymaga podejmowania świadomych kroków dla aktywnego zarządzania różnorodnością. T. Cox i R.L. Beale wyrażają opinię, że zarządzanie różnorodnością polega na podejmowaniu działań prowadzących do stworzenia klimatu organizacyjnego, w którym możliwość spowolnienia dynamiki firmy z powodu istniejącej różnorodności jest minimalna, a możliwość lepszego, skuteczniejszego działania – maksymalna (T. Cox, Beale, 2001, s. 13). Zarządzanie takie, które dla sukcesu zróżnicowanej organizacji ma kluczowe znaczenie, może on być postrzegane jako proces złożony z sześciu kroków.

Krok 1. Grupa projektowa ds. różnorodności

Zważywszy na to, że większość organizacji ma charakter monokulturowy (kierowane są przez mężczyzn w wieku 30–40 lat wywodzących się z dominującej narodowości, itp.) istnieje niebezpieczeństwo, że analiza otoczenia może być przeprowadzona w sposób zachowawczy, a wymagania dotyczące jakichkolwiek zmian postrzegane będą ze zbyt wąskiej perspektywy. Dla przezwyciężenia tych ograniczeń i poszerzenia perspektywy kadra zarządzająca może powołać do życia specjalny zespół – grupę projektową ds. różnorodności złożony z pracowników o różnym pochodzeniu kulturowym. Z punktu widzenia przejrzystości relacji z kadrami kierowniczą firmy, grupa projektowa powinna zostać wyposażona w konkretne kompetencje i mieć jasno określone zadania.

Krok 2. Scenariusze przyszłości

Grupa projektowa ds. różnorodności wraz z kadrami zarządzającą wyższego szczebla, głównymi udziałowcami oraz przedstawicielami poszczególnych departamentów, powinna zorganizować tzw. *Warsztaty budowy scenariusza* (*Scenario Building Workshop*). Co do zasady powinny powstać trzy różne scenariusze na temat tego, jak świat biznesu będzie wyglądał za 10–20 lat (jaki będzie jego kształt z punktu widzenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa) – z akcentem na elementy związane z różnorodnością. Na koniec należy wybrać jeden scenariusz i na nim skoncentrować podejmowane działania. Ważne jest przy tym, by to ćwiczenie wykonać z pomocą zewnętrzną, np. moderatorów.

Krok 3. Wizja i strategia

Kolejnym krokiem powinno być sformułowanie wizji i misji firmy na podstawie wybranego wcześniej scenariusza. Powinna w tym uczestniczyć kadra zarządzająca wyższego szczebla oraz główni udziałowcy. Należy się skoncentrować na mocnych i słabych stronach, szansach i zagrożeniach dla firmy wpływających ze scenariusza. W efekcie tej pracy powinna zostać sformułowana wizja i misja firmy. Kolejnym krokiem będzie stworzenie strategii firmy, podkreślającej w jaki sposób należy implementować zarządzanie różnorodnością. Jasna strategia pozwoli firmie wejść na drogę wzrostu. Kiedy wizja, misja i strategia ostatecznie zostaną sformułowane firma powinna powrócić do

sytuacji obecnej i określić swoje status quo. Wymaga to przeprowadzenia *audytu różnorodności*.

Krok 4. Audyt różnorodności

Audyt różnorodności jest użytecznym narzędziem oceny aktualnej sytuacji firmy. Pytania, jakie należy zadać w trakcie tego procesu to między innymi pytania o to: Jaki jest stosunek kadry zarządzającej wyższego szczebla oraz pozostałych pracowników do kwestii różnorodności? Jak wygląda kultura organizacyjna firmy? Do jakiego stopnia istniejące struktury i procesy sprzyjają angażowaniu się pracowników w działania firmy? I tym podobne. Audyt przeprowadza się za pomocą częściowo ustrukturalizowanych wywiadów ze wszystkimi grupami udziałowców i może mu towarzyszyć zestandaryzowany kwestionariusz służący poznawaniu stosunku do różnorodności. Wyniki audytu powinny zostać wykorzystane przez *Grupę projektową ds. różnorodności* w prezentacji głównych wniosków dotyczących status quo dla szerszej grupy odbiorców oraz powinny być punktem wyjścia dla zaplanowania odpowiednich działań na rzecz zmiany – przyjęcia pierwotnego podejścia do zarządzania różnorodnością.

Krok 5. Cele firmy

Kolejnym krokiem powinno być wspólne zdefiniowanie przez członków zarządu i *Grupę projektową ds. różnorodności* głównych celów firmy związanych z implementacją zarządzania różnorodnością. Cele te powinny odnosić się do wcześniej sformułowanej strategii i gwarantować uczestnictwo odpowiednich oddziałów, departamentów czy innych jednostek strukturalnych. Wszystkie one powinny zostać zobowiązane do przyjęcia wyznaczonych celów w kontekście swojej działalności oraz do sformułowania jasnych kryteriów oceny ich osiągnięcia.

Krok 6. Implementacja zarządzania różnorodnością

Podczas procesu implementacji *Grupa projektowa ds. różnorodności* odgrywa kluczową rolę, nadzoruje, steruje i towarzyszy wszelkim podejmowanym działaniom. Pełni ponadto funkcję centrum komunikacji. Przykładowo może być ona odpowiedzialna za:

- Programy rozwoju przywództwa w zakresie zarządzania różnorodnością dla kadry zarządzającej wyższego i niższego szczebla,
- Szkolenia dotyczące budowania zespołu z uwzględnieniem różnorodności we wszystkich komórkach firmy,
- Wydarzenia, spotkania z dużą liczbą pracowników dla przekazania informacji na temat zarządzania różnorodnością,
- Zmianę narzędzi do oceny dokonań menedżerów w celu wzmocnienia zarządzania różnorodnością oraz umożliwienia oceny jego przebiegu,
- Zmianę narzędzi wykorzystywanych przez dział HR do rekrutacji i utrzymania zróżnicowanej siły roboczej, itp.

Podsumowanie

Niniejsza monografia koncentruje się wokół problematyki wpływów kultury na zarządzanie. Dowodów oddziaływania systemów kulturowych na stosowane metody zarządzania poszukiwano w publikacjach krajowych i międzynarodowych, jak również w podejmowanych przez Autorkę badaniach własnych. I jedno i drugie potwierdziły kulturowe uwarunkowanie systemów, procesów i wartości w badanych organizacjach.

Przedstawiony materiał badawczy jest niezwykle różnorodny i stanowi wkład do zagadnienia zarządzania w warunkach globalizacji. Wprowadzenie tematyki kultury do zarządzania pozwala na spojrzenie na znane problemy z nowej perspektywy. Prezentowane w niniejszej monografii tematy stanowią szeroki wachlarz perspektyw badawczych, omawiających różnorodne zagadnienia łączące kulturę oraz zarządzanie. Za cel przyjęto wielopłaszczyznowe przedstawienie problematyki wpływu kultury na zarządzanie. Posiłkując się przykładem procesu uczenia się i wprowadzania innowacji ukazano jej oddziaływanie na toczące się w organizacji procesy. Odwołując się do zaufania i odpowiedzialności zaprezentowano wpływ czynnika kultury na pojmowanie tych wartości. Odniesiono ją także do takich kwestii, jak rozwój zrównoważony oraz systemy finansowe, by naświetlić kulturowe ich uwarunkowanie. Problematykę oddziaływania kultury na zarządzanie ujęto mając nadzieję, że zachęci to menedżerów do zbadania kultury ich środowiska pracy i środowiska organizacyjnego, określenia elementów kulturowych i sił w pracy oraz wybrania podejścia menedżerskiego, które jest odpowiednie i dostosowane do otoczenia kulturowego.

Reasumując rozważania dotyczące wpływu kultury na organizacje można wskazać związki pomiędzy systemami i procesami organizacyjnymi a istniejącymi w społecznym otoczeniu organizacji wymiarami kultury. Świadomość oddziaływania czynnika kultury na liczne aspekty działania organizacji stanowi krok na drodze do bardziej odpowiedzialnego w sensie ekonomicznym, społecznym i środowiskowym zarządzania organizacją. W takim świetle wiedza na temat wpływu kultury na poszczególne obszary zarządzania staje się imperatywem kategorycznym w naukach o zarządzaniu.

Bibliografia

- Abratt, R., Nel, D., Higgs, N. S. (1992). An examination of the ethical beliefs of managers using selected scenarios in a cross-cultural environment. *Journal of Business Ethics*, 11(1), 29–35. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00871989>.
- Allen, R. F. (1990). Four Phases for Bringing About Cultural Change. W: R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa (red.), *The Jossey-Bass social and behavioral science series. Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Andrałojć, M. (2010). Wymiary kultury narodowej jako podstawa analizy różnic kulturowych między krajami – koncepcja G. Hofstede. W: R. Krzykała-Schaefer (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/ structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083–1119. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190500143956>.
- Barth, J. R., Nolle, D. E., Rice, T. N. (1997). Commercial Banking Structure, Regulation, and Performance: An International Comparison. Pobrane z: <http://webhome.auburn.edu/~barthjr/papers/barth,nolle,rice-paper%20text.pdf>.
- Baudry, P. (2003). *Français et Américains: L'autre rive*. Paris: Village mondial.
- Bauman, Z. (1994), *Alone Again; Ethics After Certainty*. Londyn: Demos.
- Benner, D. G. (1989). Toward a psychology of spirituality: Implications for personality and psychotherapy. *Journal of Psychology and Christianity*, 8(1), 19–30.
- Berkes, F., Folke, C. (1994). Investing in cultural capital for sustainable use of natural resources. W: A.-M. Jansson, M. Hammer, C. Folke, R. Costanza (red.), *International Society for Ecological Economics series. Investing in natural capital. The ecological economics approach to sustainability* (s. 128–150). Washington, D.C.: Island Press.
- Białas, S. (2010). Kulturowe podłoże różnic i podobieństw w wybranych praktykach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach francuskich i niemieckich. W: R. Krzykała-Schaefer (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Bjerke, B. (2004). *Kultura a style przywództwa: Zarządzanie w warunkach globalizacji. Publikacje Biznesowe*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Boot, A. W. A., Thakor, A. V. (1997). Financial System Architecture. *Review of Financial Studies*, 10(3), 693–733. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/10.3.693>.
- Borowik, R., Borowik, B. (2003). Kapitał społeczno-kulturowy – rola zaufania jako czynnika wzmagającego efektywność polityczną, gospodarczą i cywilizacyjną. *Prakseologia*. (143), 161–178.
- Bouchaib, C. (2020). Managing Cultural Diversity in the Workplace: Working effectively across cultures. Pobrane z: https://www.researchgate.net/publication/348034850_Managing_Cultural_Diversity_in_the_Workplace_Working_effectively_across_cultures.

- Braun, W., M. Warner, M. (2002). The „culture-free” versus „culture-specific” management debate. W: M. Warner (red.), *Managing across cultures* (wyd. 2, s. 13–25). London: Thomson.
- Bryden, J. M., Courtney, P., Atterton, J. (2001). *Dynamics of Rural areas: National report Scotland 2001*. Aberdeen.
- Butenko, D., Nemashkalo, K. (2021). Corporate Culture as a Component of Motivational Management. *Efektivna ekonomika*. Artykuł w czasopiśmie internetowym. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.85>.
- Casimir, G., Dutilh, C. (2003). Sustainability: a gender studies perspective *International Journal of Consumer Studies*, 27(4), 316–325. DOI: <https://doi.org/10.1046/j.1470-6431.2003.00323.x>.
- Casson, M. (1993). Cultural determinants of economic performance. *Journal of Comparative Economics*. (17), 418–442.
- Castles, S., Miller, M. J. (2001). *The age of migration: International population movements in the modern world* (2. ed., [rev. and updated], [Nachdr.]). Basingstoke, Hampshire: Palgrave.
- Chetro-Szivos, J. (2008). Defining Work: Understanding the challenges of a diverse work force through a communication perspective. W: M. Hess, T.P. Massey, Ł. Sułkowski (red.) (red.), *Studia i Monografie: nr 18. Intercultural management studies. Working papers* (s. 55–66). Łódź, Worcester, USA: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania; Clark University.
- Cochrane, P. (2006). Exploring cultural capital and its importance in sustainable development. *Ecological Economics*, 57(2), 318–330. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.04.012>.
- Computer Chip Project Brings Rivals Together, but the Cultural Clash (03 maja 1997). *Wall Street Journal*.
- Cooper, M., White, B. (1995). Organisational behavior. W: S. Tyson (red.), *Strategic prospects for HRM*. London: Institute of Personnel and Development.
- Copeland, L. (1988). Valuing Diversity, Part 2: Pioneers and Champions of Change. *Personnel*, Vol. 65(7), 44–49.
- Copus, A., P. Kahila, Mariussen, G. (2001). The Role of Regional Millieux in Rural Economic Development.
- Cox, T., Beale, R. L. (2001). *Developing competency to manage diversity: Readings, cases & activities* (Nachdr). San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.
- Cox, T. H., Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, Vol. 5(3), 45–56. Pobrane z: https://www.jstor.org/stable/4165021?seq=1#metadata_info_tab_contents.
- Cray, D. (1996). Culture. W: M. Warner (red.), *International encyclopedia of business and management* (s. 917). London, New York: Routledge.
- Cray, D., Mallory, G. R. (1998). *Making sense of managing culture*. London: Routledge.
- Czarnowski, S. (1956). *Studia z historii kultury. Dzieła. I*. Warszawa: PWN.

- Czerniawska, M. (1996). Narodowość jako czynnik determinujący kody etyczne – analiza porównawcza studentów polskich i rosyjskich. W: Z. Tomczonek (red.), *Rozprawy Naukowe – Politechnika Białostocka: nr. 147. Filozoficzno-kulturowe i prawno-gospodarcze aspekty procesów integracyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej: monografia naukowa*. Wydaw. Politechniki Białostockiej.
- Czerniawski, J., Czerniawska, M. (1996). Rola zawodowa a system wartości. *Test*. (4), 133–141.
- Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji: Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Warszawa: Difin.
- Ćwik, N., Dymowski, J. (2010). Kilka słów o CSR i innowacjach. Pobrane z: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/kilka-slow-o-csr-i-innowacjach/>.
- Davie, G. (2011). *The sociology of religion: A critical agenda* (Repr). *BSA new horizons in sociology*. Los Angeles: Sage.
- Demirgüç-Kunt, A., Levine, R. (1999). Bank-Based and Market-Based Financial Systems: Cross-Country Comparisons. *Policy Research Working Papers*. Artykuł w czasopiśmie internetowym. DOI: <https://doi.org/10.1596/1813-9450-2143>.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5–22. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9).
- Denison, D. R. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness* (2nd ed.). Ann Arbor, MI: Denison Consulting.
- Dobrzański, G. (1998). Dylematy trwałego rozwoju. W: B. Poskrobko (red.), *Sterowanie ekorozwojem. tom 1. Teoretyczne aspekty ekorozwoju*, (s. 157–170). Białystok: Wydawnictwo Politechniki Białostockiej.
- Doupnik, T. S., Tsakumis, G. T. (2004). A Critical Review of Tests of Gray's Theory of Cultural Relevance and Suggestions for Future Research. *Journal of Accounting Literature*, Vo. 23, 1–48.
- Dreu, C. K. W. de, Bechtold, M. N., Nijstad, B. A. (2007). Diversity, group creativity and innovativeness in organizational teams. Pobrane z: <http://www.feem.it/Feem/Publications/EURODIVPapers/default.htm>.
- Ellis, C. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33(1), 79–109. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330106>.
- Emanuels, J. A., Hermes, N., Hooghiemstra, R. (2010). The Impact of National Culture and Institutional Environment on Internal Control Disclosures. Pobrane z: www.apira2010.econ.usyd.edu.au/.../APIRA-2010-027.
- Ferris, G. R., Wagner, J. A. (1985). Quality circles in the United States: a conceptual re-evaluation. *Journal of Applied Behavior Science*. (21), 155–167.
- Foster, B. G., Jackson, G., Cross, W. E., Jackson, B., Hardiman, R. (1988). Workforce diversity in business. *Training & Development Journal*, Vol. 42(4), 38+.
- French, R. (2015). *Cross-cultural management in work organisations* (3. edition). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

- Fukuyama, F. (1997). *Zaufanie: Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa, Wrocław: Wydaw. Naukowe PWN.
- Fukuyama, F. (2003). Kapitał społeczny. W: L. E. Harrison & S. P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw* (wyd. 1). Poznań: Zysk i S-ka.
- Fukuyama, F., Śliwa, A., Śliwa, L. (1997). *Zaufanie: Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa, Wrocław: Wydaw. Naukowe PWN.
- Galagan, P. (1991). Tapping the power of a diverse workforce. *Training & Development Journal*, Vol. 45(3).
- Geertz, C. Emphasizing Interpretation. Pobrane z: [https:// old-www.wsu.edu/ gened/ learn-modules/ top_culture/ culture-definitions/ geertz-text.html](https://old-www.wsu.edu/gened/learn-modules/top_culture/culture-definitions/geertz-text.html).
- Geertz, C. (1992). Religia jako system kulturowy. W: E. Mokrzycki (red.), *Racjonalność i styl myślenia*. Warszawa: IFiS PAN.
- Gill, P. (1996). Managing workforce diversity-a response to skill shortages? *Health manpower management*, 22(6), 34–37. DOI: [https:// doi.org/ 10.1108/09552069610153107](https://doi.org/10.1108/09552069610153107).
- Gray, S. J. (1988). Towards a Theory of Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally. *Abacus*, 24(1), 1–15. DOI: [https:// doi.org/ 10.1111/ j.1467-6281.1988.tb00200.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.1988.tb00200.x).
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. (1987). Some Multivariate Comparisons of Multinational Managers. *Multivariate behavioral research*, 22(2), 173–191. DOI: [https:// doi.org/ 10.1207/ s15327906mbr2202_3](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2202_3).
- Griffin, R. W. (2021). *Podstawy zarządzania organizacjami* (Wydanie III – 4 dodruk). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hall, E. T. (1976). *Ukryty wymiar*. Warszawa: PIW.
- Hall, E. T. (1984). *Poza kulturą*. Warszawa: PWN.
- Hamel, G. (2010). What do managers dream about? Pobrane z: [http:// www.manage- mentexchange.com](http://www.managementexchange.com).
- Hampden-Turner, C., Trompenaars, A. (2012). *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia* (Wyd. 5). Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Harrison, R. (1995). *The collected papers of Roger Harrison* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Harrison, L. E., Huntington, S. P. (red.). (2003). *Kultura ma znaczenie: Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw* (Wyd. 1). Poznań: Zysk i S-ka.
- Hayami, Y., Ruttan, V. W. (red.). (1985). *Agricultural development: An international perspective*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Heller, F. A., Lyman, W. P. (1966). Perceptions of Managerial Needs and Skills in Two National Samples. *Occupational Psychology*, 40, 1–13.
- Hess, M. (2009). *Good Governance from Intercultural Perspective, referat wygłoszony na The Third International Congress on Intercultural Management in Łódź, the 20th of November, 2009* organizowanej przez SWSPi Z w Łodzi oraz Clark University.

- Hess, M., Massey, T. P., Sułkowski, Ł. (red.). (2008). *Studia i Monografie: nr 18. Intercultural management studies: Working papers*. Łódź, Worcester, USA: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania; Clark University.
- Hickson, D. J., Pugh, D. S. (1995). *Management worldwide: The impact of societal culture on organizations around the globe*. Penguin business. London: Penguin.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2007). *Kultury i organizacje: Zaprogramowanie umysłu* (Wyd. 2 zm). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hope, O.-K. (2003). Firm-level Disclosures and the Relative Roles of Culture and Legal Origin. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 14(3), 218–248. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-646X.00097>.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies* (5th printing). Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Inkeles, A., Rossi, P. H. (1956). National Comparisons of Occupational Prestige. *American Journal of Sociology*, 61(4), 329–339. DOI: <https://doi.org/10.1086/221764>.
- Jeżowski, P. (2006). Ekonomiczne aspekty rozwoju zrównoważonego. W: Pobrane z: https://www.kul.pl/rozwoj-zrownowazony-materialy-pokonferencyjne,art_3754.html.
- Jones, G. R. (1983). Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 454–467. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392252>.
- Kandola, R., Fullerton, J. (1996). Diversity: more than just an empty slogan. W: J. Billsberry (red.), *The effective manager. Perspectives and illustrations* (s. 287–294). London: Sage Publications.
- Kankaanranta-Jännäri, J. (2006). The relationship between organizational culture and individual values: a comparative study between Estonia and Finland. W: M. Vadi, A. Reino, G. Hämmäl (red.), *National and international aspects of organizational culture* (s. 209–223). Tartu: Tartu Univ. Press.
- Karcz, K. (2004). *Międzynarodowe badania marketingowe: Uwarunkowania kulturowe*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne.
- Karczewski, L. (2008). *Etyka biznesu: Kulturowe uwarunkowania*. Opole: Politechnika Opolska.
- Kelley, L., Reeser, C. (1973). The Persistence of Culture as a Determinant of Differentiated Attitudes on the Part of American Managers of Japanese Ancestry. *Academy of Management Journal*, Vol. 16(1), 67–76.
- Kłoskowska, A. (1972). *Społeczne ramy kultury: Monografia socjologiczna*. Warszawa: PWN.
- Kłoskowska, A. (1980). *Kultura masowa*. Warszawa: PWN.
- Konecki, K. (1985). Kultura organizacyjna. *Studia Socjologiczne*. (3–4), 237–258.

- Konecki, K. (2007). *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium folkloru fabrycznego. Przegląd Socjologii Jakościowej Monografie: 3 no. 1*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki, K. (2012). *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana* (Wyd. 1 z 2000 r. w druku na żądanie). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konecki, K., Chomczyński, P. (red.). (2007). *Zarządzanie organizacjami: Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki, K., Tobera, P. (red.). (2002). *Szkice z socjologii zarządzania*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kostecka, J. (2004). Preservation of soil fauna biodiversity – still undervalued in education for sustainable developmen. W: V. W. Thoresen (red.), *Using, choosing or creating the future? Collection of proceedings of the first international conference of The Consumer Citizenship Network* (s. 209–220). Paris.
- Kostera, M. (1998). Zarządzanie międzykulturowe. W: A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (wyd. 4). Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN.
- Kozan, M. K. (1997). Culture and Conflict Management: a Theoretical Framework. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 8(4).
- Koźmiński, A. K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności: Podręcznik dla zaawansowanych* (Wyd. 1, dodr.). Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN.
- Koźmiński, A. K., Piotrowski, (red.). (1998). *Zarządzanie: Teoria i praktyka* (Wyd. 4 popr. i rozsz.). Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN.
- Krasiński, M. (2014). *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Król, M. B. (2009). *Uwarunkowania gospodarowania kapitałem ludzkim: Charakterystyka wybranych pojęć. Podręcznik, Materiały Dydaktyczne*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego.
- Kuchta, D., Sukpen, J. (2011). The Influence of Culture on Accounting Systems. *Journal of Intercultural Management*, Vol. 3(2), 57–75.
- Kulpińska, J. (2007). Międzynarodowe badania – problemy i dylematy badacza. W: referat wygłoszony na konferencji Intercultural Management Conference, 21–23 września 2007, organizowanej przez Społeczną Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi i Clark University
- Kwok, C., Tadesse, S. (2006). National Culture and Financial Systems. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37(6), 227–247.
- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of Western conceptions of management. *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 13(1–2), 75–96.
- Lauter, G. P. (1969). Sociological-Cultural and Legal Factors Impeding Decentralization of Authority In Developing Countries. *Academy of Management Journal*, Vol. 12(3), 367–378.

- Lewicka-Strzałecka, A. (2006). Moralność ekonomiczna w krajach europejskich. W: H. Domański, A. Ostrowska, P. Sztabiński (red.), *W środku Europy? Wyniki Europejskiego Sondażu Społecznego* (wyd. 1, s. 241–266). Warszawa: Wydawn. IFiS PAN.
- Lincoln, J. R., Hanada, M., Olson, J. (1981). Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employees of Japanese-Owned Firms. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 93–115. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392603>.
- Linton, R. (2000). *Kulturowe podstawy osobowości* (Wyd. 2). Biblioteka Socjologiczna. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN.
- Massey, D. S. (2009). *Worlds in motion: Understanding international migration at the end of the millennium* (Repr). *International studies in demography*. Oxford: Clarendon Press.
- Matysek-Jędrych, A. (2007). System finansowy – definicje i funkcje. *Bank i Kredyt*. (10), 38–50.
- Mazur, B. (2004). Znaczenie czynnika kultury w rozwoju zrównoważonym. *Prakseologia*, 144, 45–52.
- Mazur, B. (2006). *Pejzaż kulturowy krajów Europy Środkowo-Wschodniej*. Rozprawy Naukowe: nr 135. Białystok: Wydawnictwo Politechniki Białostockiej.
- Mazur, B. (2009). *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania.
- Mazur, B. (2012). *Kultura organizacyjna w zróżnicowanym wyznaniowo otoczeniu*. Rozprawy Naukowe/ Politechnika Białostocka. Biblioteka Nauk o Zarządzaniu: nr 223. Białystok.
- Mazur, B. (2021). Organizational Culture under Religious Influence. W: S. D. Göker (red.), *A Closer Look at Organizational Culture in Action* (217-). London: IntechOpen.
- McCann, E. C. (1964). Management in Perspective: An Aspect of Management Philosophy in the United States and Latin America. *Academy of Management Journal*, Vol. 7(2), 149–152.
- Meek, G. K., Saudagaran, S. (1990). A survey of research on financial reporting in a transnational context. *Journal of Accounting Literature*, 9(145), 145–182.
- Mikułowski-Pomorski, J. (2003). *Komunikacja międzykulturowa: Wprowadzenie* (Wyd. 2). Kraków: Wydaw. Akademii Ekonomicznej.
- Milliken, F. J., Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>.
- Mitroff, I. I., Denton, E. A. (1999). A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*.
- Mockaitis, A. I. (2002). A National Cultural Dimensions of Lithuania. *Ekonomics*. (Vol. 59), 67–77.
- Mohamed, A. A., Hassan, A. M., Wisniewski, J. M. (2001). Spirituality in the workplace: A literature review. *Global Competitiveness*. (9), 644–652.
- Mokrzycki, E. (red.). (1992). *Racjonalność i styl myślenia*. Warszawa: IFiS PAN.

- Moore, F., Mahadevan, J. (2020). Ethnography and Cross-Cultural Management. W: J. S. Osland, D. V. Caprar, L. Romani, B. Szkudlarek (red.), *The SAGE Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management* (s. 127–140). Sage Publications.
- Nasierowski, W., Mikuła, B. (1998). Culture dimensions of Polish managers: Hofstede's indices. *Organization Studies*, 19(3), 495–509.
- Naumov, A., Puffer, S. (2000). Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions. *Applied Psychology*, 49(4), 709–718. DOI: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00041>.
- Noordin, F., Williams, T., Zimmer, C. (2002). Career commitment in collectivist and individualist cultures: a comparative study. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 35–54. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190110092785>.
- Oberg, W. (1963). Cross-Cultural Perspectives on Management Principles. *Academy of Management Journal*, Vol. 6(2), 129–143.
- Oliveira, A. (2004). The Place of Spirituality in Organizational Theory. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, Vol. 9(2), 17–21.
- Papastergiadis, N. (2013). *The Turbulence of Migration: Globalization, Deterritorialization and Hybridity*. Hoboken: Wiley.
- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B. (2003). Social Institutions and Work Centrality: Explorations Beyond National Culture. *Organization Science*, 14(2), 137–148. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.137.14989>.
- Parboteeah, K. P., Paik, Y., Cullen, J. B. (2009). Religious Groups and Work Values: A Focus on Buddhism, Christianity, Hinduism, and Islam. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(1), 51–67. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595808096674>.
- Pargal, S., Gilligan, D., Huq, M. (2002). Does social capital increase participation in voluntary solid waste management? Evidence from Dhaka, Bangladesh. W: C. Grootaert & T. van Bastelaer (red.), *The role of social capital in development. An empirical assessment* (s. 188–212). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Parker, B. (1998). *Globalization and business practice: Managing across borders*. London: Sage.
- Pawluczuk, W. (1978). Żywioł i forma: Wstęp do badań empirycznych nad kulturą współczesną. *Biblioteka Myśli Współczesnej*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Pawluczuk, W. (1999). Prawosławie jako typ kultury. W: J. Zieniuk (red.), *Materiały I Edycji Wszechnicy Kultury Prawosławnej* (s. 41–48). Białystok: Bractwo Prawosławne św. św. Cyryla i Metodego.
- Putnam, R. (20 marca 1996). Who Killed Civic Life. *The American Prospect*. Pobrane z: <https://www.prospectmagazine.co.uk/magazine/whokilledcivicamerica>.
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York [etc.]: Touchstone.
- Radebaugh, L. H., Gray, S. J., Black, E. L. (2006). *International accounting and multinational enterprises: (6th ed)*. Chichester: Wiley.

- Raffournier, B. (2006). *Les normes comptables internationales (IFRS/ IAS)* (3e éd). *Gestion. Politique générale, finance et marketing*. Paris: Economica.
- Rajan, R. G., Zingales, L. (1998). Which Capitalism? Lessons from the East Asian Crisis. *Journal of Applied Corporate Finance*, 11(3), 40–48. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1998.tb00501.x>.
- Ramsey, C. E., Smith, R. J. (1960). Japanese and American Perceptions of Occupations. *American Journal of Sociology*, 65(5), 475–482. DOI: <https://doi.org/10.1086/222752>.
- Rijamampianina, R., Carmichael, T. (2005). A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. *Problems and Perspectives in Management*. (1).
- Riordan, C. M., Shore, L. M. (1997). Demographic Diversity and Employee Attitudes: An Empirical Examination of Relational Demography Within Work Units. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82(3), 342–358.
- Ronen, S. (1987). *Comparative and Multinational Management* (International ed.). *Wiley series in international business*. New York: John Wiley & Sons Ltd; [distributor] John Wiley and Sons Ltd; [distributor] John Wiley & Sons Australia Ltd; [distributor] John Wiley & Sons Cape Town; [distributor] John Wiley & Sons Inc.
- Ross, R., Schneider, R. (1992). *Making equal opportunities work: a Business case for Equal Opportunities*. *Personnel today*. London: Pitman.
- Ross, M. (2001). Co Polak potrafi? *Personel i Zarządzanie*. (12), 26–29.
- Ryan, A. M., McFarland, L. A., Baron, H., Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as sources of variability in practice. *Personnel Psychology*. (52), 359–391.
- Sackmann, S. A. (1997). *Cultural complexity in organizations: Inherent contrasts and contradictions*. Thousand Oaks, London: Sage.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: 2nd ed*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6).
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., Shabbi, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, Vol. 3(9), 975–985.
- Sikorski, C. (2009). Organizacyjne uczenie się jako forma kształtowania kultury organizacyjnej. W: G. Grela (red.), *Zarządzanie. Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- Sirianni, C., Friedland, L. (1995). Social Capital and Civic Innovation: Learning and Capacity Building from the 1960s to 1990s. W: *Social capital session of the American Sociological Association Annual Meeting*.
- Sitko-Lutek, A. (1999). Poznaj swój styl: Sposoby uczenia się zagranicznych i polskich menedżerów. *Personel*, 4(61), 30–32.

- Sitko-Lutek, A. (2004). *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Smith, A. (1982). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Socioeconomic Data and Applications Center (SEDAC). Pobrane z: <http://www.ciesin.columbia.edu/indicators/ESI>.
- Sokołow, E. W. (1972). *Kultura i liczność*. Leningrad.
- Sójka, J. (red.). (2005). *Etyka biznesu „po Enronie”*. Poznań: Humaniora.
- Sparrow, P., Wu, P.-C. (1998). Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees. *Employee Relations*, 20(1), 26–56. DOI: <https://doi.org/10.1108/01425459810369823>.
- Stachowicz-Stanusch, A. (op. 2007). *Potęga wartości: Jak zbudować nieśmiertelną firmę. Onepress Exclusive*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Stańczyk, Z. (2000). Dwa rodzaje kapitału społecznego. *Gospodarka narodowa*, 157 (1–2), 17–37. DOI: <https://doi.org/10.33119/GN/113935>.
- Stańczyk, S. (2008). *Nurt kulturowy w zarządzaniu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Steiner, D. D., Gilliland, S. W. (2001). Procedural Justice in Personnel Selection: International and Cross-Cultural Perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1&2), 124–137. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00169>.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Ehrlich, A. (2011). *Kierowanie* (Wyd. 2 zm). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stringer, D. M. (1995). The role of women in workplace diversity consulting. *Journal of Organizational Change Management*, 8(1), 44–51. DOI: <https://doi.org/10.1108/09534819510077155>.
- Strong, K., Weber, J. (1998). The Myth of the Trusting Culture. *Business & Society*, 37(2), 157–183. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765039803700203>.
- Strzałecka-Lewicka, A. (2006). Moralność ekonomiczna w krajach europejskich. W: H. Domański (red.), *W środku Europy? Wyniki Europejskiego Sondażu Społecznego* (wyd. 1). Warszawa: Wydawn. IFiS PAN.
- Sułkowski, L. (2020). *Cultural reflection in management. New horizons in management sciences: volume 11*. Berlin: Peter Lang.
- Sułkowski, Ł. (2001). Systemy wartości organizacyjnych – wyniki międzynarodowych badań porównawczych. *Przegląd organizacji*. (9), 21–26.
- Sułkowski, Ł. (2002a). *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski, Ł. (2002b). *Procesy kulturowe w organizacjach: Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*. Toruń, Łódź: Wydaw. „Dom Organizatora”.
- Sułkowski, Ł. (2012). *Kulturowe procesy zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Sztaudynger, J. J. (2003). Zaufanie i kapitał społeczny a wzrost gospodarczy wyniki badań ekonometrycznych. *Prakseologia*. (143), 231–245.

- Świątkiewicz, W. (2001). Kapitał kulturowy a zagadnienie integracji społecznej. W: A. Barska, T. Michalczyk, M. S. Szczepański (red.), *Ku integracji rozwoju człowieka i społeczeństwa* (s. 93–106). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Thomas, R. (1991). The concept of managing diversity. *The Bureaucrat*, Vol. 4(20), 19–22.
- Thomas, R. Roosevelt (Jr.). (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*. (March–April). Pobrane z: <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>.
- Throsby, C. D. (2003). *Economics and Culture* (Repr). Cambridge: Cambridge University Press.
- Triandis, H. (1991). Psychologia międzykulturowa: rozwój i dokonania. *Przegląd Psychologiczny*, 36(1), 9–22.
- Trompenaars, F., Wooliams, P. (2003). *Business across cultures. Culture for business series*. Oxford: Capstone.
- Turner, K. R. (1993). Sustainability principles and practices. W: R. K. Turner (red.), *Sustainable environmental economics and management. Principles and practice* (s. 3–36). Chichester: Wiley.
- Tylor, E. B. (1874). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*. Boston: Estes & Lauriat.
- UNESCO. Teaching and learning for sustainable future: A multimedia teacher education programme. Pobrane z: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000161849>.
- Waszczak, S. (2009). Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje. W: Juchnowicz & Marta (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Wilkinson, B. (1996). Culture, Institutions and Business in East Asia. *Organization Studies*, 17(3), 421–447. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069601700304>.
- Willmott, H. (1993). Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515–552. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x>.
- Yoshino, M. Y. (1969). *Japan's Managerial System: Tradition and Innovation*. MIT PRESS.
- Zak, P. J., Knack, S. (2001). Trust and Growth. *The Economic Journal*, 111(470), 295–321. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00609>.
- Ziółkowski, M. (2000). *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego: Teorie, tendencje, interpretacje*. Poznań: Wydawn. Fundacji Humaniora.