

*Katarzyna Gajek\**

## **ZMIANY KULTURY ORGANIZACYJNEJ W PERSPEKTYWIE WIELOKULTUROWEJ**

### **1. WPROWADZENIE**

*Czysto logiczne rozumowanie nie da nam żadnej wiedzy o realnym świecie* – ten aforyzm autorstwa Alberta Einsteina w zaskakujący sposób przystaje do współczesnej wizji organizacji, w której coraz większą wagę przykłada się do czynników wymykającym się statystycznym analizom. Jednym z nich jest kultura organizacji.

Celem artykułu jest wskazanie, w jaki sposób rozumienie miejsca i funkcji kultury organizacyjnej wpływa na zarządzanie różnorodnością i na zmiany tej kultury w sytuacji zaistnienia wielokulturowości. W pierwszej kolejności przybliżę trzy możliwe sposoby ujmowania kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu. Następnie wskażę, jakie są konsekwencje przyjęcia każdego z nich w refleksji nad organizacją dla wyboru określonej strategii zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie. Część ostatnia dotyczy problematyki zmian kultury organizacyjnej w organizacjach wielokulturowych – ich celów, skali oraz oczekiwań związanych z ich skutkami.

### **2. ROZUMIENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU**

W pojmowaniu wielokulturowości w naukach o zarządzaniu duże znaczenie ma przyjęcie określonego sposobu rozumienia kultury w ogóle. M. Kostera zwraca uwagę za L. Smircich, że w literaturze przedmiotu występują trzy rodzaje definicji kultury organizacyjnej [Kostera 2003, s. 30-31]. Po pierwsze może być ona traktowana jako zmienna niezależna, byt istniejący niejako poza aktorami organizacji, stanowiący układ odniesienia dla wyjaśniania przebiegu procesów organizacyjnych. Badacze odnoszą się w tym ujęciu do kultury jako otoczenia organizacji w istotny sposób wpływającego na procesy zarządcze

---

\* Dr, Katedra Komunikacji i Zarządzania w Sporcie, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu.

[Kostera 2010, s. 25]. Badacze organizacji odwołują się do kultur narodowych określając ich konsekwencje dla organizacji. Według L. Korporowicza takie rozumienie kultury sprowadza ją do roli „behawioralnego dodatku” do procedur wytwarzania, handlu i usług, który jest zorientowany na dostosowanie lub przetrwanie w konkretnym środowisku i rynku [Korporowicz 2009, s. 11]. Taka definicja kultury nie uwzględnia w dostateczny sposób jej związków z tożsamością jednostek i grup, ich potrzebami i kreatywnością.

Po drugie kulturę rozumie się jako zmienną zależną, jest ona zatem podsystemem organizacji, a jako taki poddaje się on zarządzaniu. Tak pojmowana kultura staje się przedmiotem kształtowania ze strony organizacji (a raczej konkretnych osób) będąc jednocześnie narzędziem wpływu i uzyskiwania pożądanych zachowań pracowniczych. W tym ujęciu kulturę traktuje się przedmiotowo, zakłada się możliwość jej usprawniania, przeprowadzania szybkich zmian w obszarze wybranych jej elementów [Kostera 2003, s. 31]. Definicje mieszczące się w opisywanym nurcie podkreślają, że kultura jest przede wszystkim zbiorem norm i wartości, które zarządzający wykorzystują do stymulowania zachowań członków organizacji. Warto zauważyć, że rozumienie kultury jako zmiennej zależnej sprowadza ją czegoś w rodzaju regulaminu, który obowiązuje pracowników organizacji i który w każdym momencie można zmienić, udoskonalić. W ten sposób badacze bardzo daleko odchodzą od klasycznego, antropologicznego sposobu definiowania kultury, w którym kultura staje się w interakcjach pomiędzy ludźmi, a nie jest odgórnie kreowana według przyjętego schematu. I podobnie jak w pierwszym rozumieniu jest ona traktowana jako coś odrębnego i względnie niezależnego od członków organizacji. Ci ostatni zaś grają rolę marionetek albo marionetkarzy.

Trzecie ujęcie kultury wywodzi się z obszaru antropologii i zakłada aktywny udział jednostek i grup w jej tworzeniu. Ona sama postrzegana jest procesowo i interakcyjnie, jako wynik dwustronnej gry pomiędzy człowiekiem a kulturą. Z jednej strony dostrzega się jej zewnętrzną wobec człowieka, a z drugiej jej uwewnętrznienie. Według cytowanej już L. Smircich kultura jest metaforą rdzenną, co oznacza, że organizacja nie tyle *ma* kulturę, ile *jest* kulturą [Kostera 2010, s. 31]. Organizacja ma zatem wymiar symboliczny. Przy czym symbole są „dziedziczone” przez kolejne pokolenia pracowników i dzięki nim możliwe jest odczytywanie rzeczywistości. Człowiek zanurzony jest w swoiste „sieci znaczeń” [Kostera 2010, s. 25 za: Geertz 1973/2005 s. 19], a rzeczywistość nie jest dla niego pierwotna. Inaczej mówiąc, nie potrafimy inaczej istnieć jak poprzez znaczenia.

Odnosząc się do opisanych powyżej trzech ujęć kultury można zauważyć, że wybór każdego z nich w istotny sposób wpływa także na definiowanie zjawiska wielokulturowości i określanie jej roli w organizacji.

### 3. WIELOKULTUROWOŚĆ (W) ORGANIZACJI

Wielokulturowość według J. Nikitorowicza, wybitnego badacza procesów wielokulturowych, wiąże się w pierwszej kolejności z bezpośrednim sąsiedztwem, przenikaniem się i dostarczaniem różnorodnych wzorców, które przejawiają między innymi się w języku, zachowaniu, normach obyczajowych i religijnych, organizacji czasu wolnego, wartościach. Istotnym elementem są również wspólne losy, tradycja, symbolika, identyfikowanie bohaterów i antybohaterów [Nikitorowicz 2000, s. 87]. Wielokulturowość zasadza się także na przynależności jednostek i grup do kilku (dwóch i więcej) kręgów kulturowych, na pluralizmie wewnętrznym występującym w ramach zbiorowości [Nikitorowicz 2000, s. 87]. Ów pluralizm rodzi wzajemne oddziaływania prowadzące do zmian. Wielokulturowość, rozumiana jako proces zachodzący we współczesnych społeczeństwach, charakteryzuje się następującymi cechami:

- powszechnością – dotyczy wszystkich społeczeństw, grup i jednostek; przenika także wszelkie obszary życia człowieka (a więc również organizacje),
- dynamiką – jest źródłem zmiany w tradycyjnych społeczeństwach poprzez konfrontowanie ze sobą różnych wartości, wierzeń, przekonań, postaw,
- intensyfikacją oddziaływania w czasie – wraz z upływem czasu jej skutki narastają (pozytywne lub negatywne) [Gajek 2008, s. 80].

Przyjęcie określonej optyki procesów wielokulturowych w organizacji wynika z odwołania się do określonego rozumienia kultury w ogóle i jej roli w życiu człowieka.

Wychodząc z rozumienia kultury jako podsystemu organizacji podlegającemu zarządzaniu przyjmuje się automatycznie założenie o jej pełnej przejrzystości i podatności na „centralne sterowanie”. W nauce takim podejściu odpowiada strategia zarządzania wielokulturowością zwana dominacją kulturową. Z tej perspektywy mówi się o „narzucaniu wspólnej kultury” czy o „usprawianiu kultury organizacji”. I rzeczywiście celem stosowania tej strategii jest ustanowienie jednego wzorca kulturowego (monokultury). Argumentem przemawiającym za przyjęciem takiej optyki mogłaby być spodziewana większa stabilność i spójność kultury organizacyjnej poprzez zabiegi mające na celu ograniczanie i duszenie w zarzewiu potencjalnych konfliktów wynikających z odmienności [Gajek 2009, s. 166-167]. Niestety, jak pokazuje literatura, kultura niełatwo poddaje się kontroli, a skutki daleko zakrojonych działań „inżynierskich” bywają niebezpieczne dla trwania organizacji [Kostera, Śliwa 2010]. Różnice kulturowe opierają się bowiem w ogromnej mierze na racjonalności i wartościach niejawnych, utajonych, trudnych do identyfikacji i diagnozy, a jednak stanowiących trzon percepcji rzeczywistości oraz orientacji w świecie jednostek i grup [Gajek 2009, s. 166-167].

Definicja kultury czołowego badacza mieszczącego się w nurcie rozumienia kultury jako zmiennej niezależnej G. Hofstede brzmi następująco: *Jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej* [Hofstede, Hofstede 2007, s. 17]. L. Korporowicz wskazuje, że język używany do opisu zjawisk w istotny sposób określa to jak je interpretujemy (czy je w ogóle dostrzegamy?) i jakie podejmujemy wobec nich działania. Nie bez powodu w tekście będącym komentarzem do definicji G. Hofstede Autor używa takich sformułowań jak „inżynieria społeczna”, „programowanie kultury” czy „uprzedmiotowienie kultury” [Korporowicz 2009, s. 10-11]. W ujmowaniu kultury jako zmiennej niezależnej kryje się bowiem niebezpieczeństwo zagłębienia się w niekończące się sporządzanie list podobieństw i różnic kulturowych bez odniesienia się do wymiaru interakcyjnego kultury i wskazania na potrzebę rozwijania kompetencji kulturowych daleko bardziej zaawansowanych niż proste przyswajanie wzorów zachowań. Sekretem efektywności działań organizacji nie jest tylko przystosowanie do otoczenia zewnętrznego. Zbytne przywiązanie do takiego pojmowania kultury na gruncie wielokulturowości może rodzić tendencje do nadużywania modelu zarządzania współlistnienia kulturowego. Polega ono na szukaniu obszarów porozumienia i unikaniu obszarów napięć i antagonizmów, co owocuje współpracą w obliczu konieczności i zachowaniem daleko posuniętej odrębności kulturowej [Kozłowski, Jemielniak, Latusek 2009]. Celem jest adaptacja, przystosowanie do zastanych warunków. Jak wskazuje M. Kostera najczęściej badania ogniskują się na wypracowaniu konkretnego stylu zarządzania, dostosowanego do otoczenia [Kostera 2010, s. 25]. Adaptacja wynika ze zdolności rozumienia określonej kultury oraz umiejętności komunikacyjnych, ale jest tylko jednym z elementów efektywności międzykulturowej. W wyniku zastosowania strategii współlistnienia rodzi się dualizm kulturowy. Należy podkreślić, że gdy organizacja akceptuje zróżnicowanie, lecz w niewielkim stopniu próbuje wpływać na jego dynamikę (utrzymanie odrębności kulturowej) to po pierwsze mogą ujawnić się negatywne skutki oddziaływania wielokulturowości, jak również maleją możliwości wykorzystania korzyści z niej wynikających [Gajek 2009, s.166].

Procesy wielokulturowe, które postrzega się z perspektywy kultury organizacji – metafory rdzennej nie są zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa lecz stanowią o jego specyfice, tworzą jego „osobowość”. W organizacji daje się przyzwolenie nie tylko na współlistnienie obok siebie różnych kultur, ale także w aktywny sposób dąży się do ukształtowania nowego ładu organizacyjnego poprzez wypracowanie indywidualnego stylu zarządzania. Elementem kluczowym strategii współpracy jest komunikowanie międzykulturowe i kompetencje kulturowe członków organizacji traktowanych jako twórcy kultury. Pojęcie „międzykulturowości” określa nową jakość interakcji pomiędzy ludźmi polegającą na intencjonalnym, stałym (a nie tymczasowym i chwilowym) wchodzeniu na pogranicza kulturowe w celu uczenia się i czerpania najlepszych wzorców wywodzących się od innych kultur. Jak wskazują L. Kozłowski, D. Jemielniak i D. Latusek wartością w takich

organizacjach jest otwartość na nowości, tolerancja i kreatywność [Koźmiński i in. 2009]. Jednak przede wszystkim należy podkreślić, że w wymiarze praktycznym organizacje te cechuje duża elastyczność zachowań oraz umiejętność wykorzystywania potężnych zasobów kreatywnych wynikających z różnorodności. Celem strategii współpracy w środowisku zróżnicowanym kulturowo jest zatem powołanie nowej, hybrydowej kultury powstałej na styku odmiennych kultur. Oczekiwanym wynikiem zaś – zorientowanie na różnorodność i innowacyjność.

Jak zasygnalizowano wcześniej, jakkolwiek by nie postrzegać procesów wielokulturowych, zawsze są one przyczynkiem do zmiany. Spotkanie kultur uwydatnia i unaocznia charakterystykę kultury organizacji poprzez zderzenie jej z czymś nowym, odmiennym. To co brane dotąd za oczywiste, traci walor oczywistości. Sposób rozumienia kultury wpływa nie tylko na to, jak organizacja radzi sobie z procesami wielokulturowymi, ale także na to, w jaki sposób przeprowadzana jest zmiana organizacyjna w obrębie wartości, norm i zachowań jej członków. W zależności od przyjętej perspektywy zmieniają się cel, czas, skala oraz oczekiwania wobec zmian.

#### **4. ORGANIZACJA WIELOKULTUROWA A ZMIANA KULTURY ORGANIZACYJNEJ**

Zmiana kultury organizacji związana jest zazwyczaj z potrzebą wypracowania nowych wzorców zachowań pracowniczych poprzez odwołanie się do innych wartości i norm. Przyczyną pojawienia się takich potrzeb jest sytuacja, w której kultura organizacyjna w istotny sposób wpływa na obniżenie szans organizacji na zysk i przetrwanie lub gdy organizacja, na skutek wprowadzenia nowych rozwiązań biznesowych, staje się organizacją wielokulturową. I ponownie sposób, w jaki postrzegamy miejsce i rolę kultury w organizacji będzie decydował w pierwszej kolejności o rodzaju stawianych celów w procesie zmiany, czasu wprowadzania zmian oraz narzędzi ich wdrażania.

W optyce strategii dominacji kulturowej głównym celem działań ku zmianie jest wdrożenie monokultury, czyli obowiązującego dla wszystkich bez wyjątku katalogu wartości, norm i wzorów zachowań pozytywnie ocenianych przez organizację. W dążeniach do zmiany nie bierze się pod uwagę istniejącej różnorodności, nie stara się odnieść z niej korzyści. Odmienności kulturowe są ignorowane lub odmawia się im prawa do ujawniania się. Zmiana przychodzi „z góry” a narzędnikiem jej implementacji jest komunikacja jednokierunkowa. Pracownicy są bezwzględnie zobligowani do przestrzegania jednego tylko, prawomocnego wzorca kulturowego. Odpowiedzialni za wprowadzanie zmian czynią to w sposób rewolucyjny, oczekując zazwyczaj szybkich rezultatów.

Przyjmując strategię współistnienia kulturowego celem działań obliczonych na zmianę jest przede wszystkim wyciszanie konfliktów i szukanie płaszczyzny

porozumienia poprzez akcentowanie podobieństw przy zachowaniu odrębności kulturowej. Zmiany kultury organizacji, jeśli zachodzą, mają charakter ewolucyjny i obliczone są na podtrzymanie status quo. Wypracowuje się je w procesie wzajemnych uzgodnień, które, posługując się językiem negocjacji, mają raczej charakter kompromisu niż konsensusu. Przyjmowane jest zatem wspólne stanowisko, które nie jest jednak rozwiązaniem optymalnym, bowiem obie ze stron muszą zrezygnować z części interesów.

W koncepcji współpracy kulturowej celem zmiany jest wypracowanie nowego wzorca kulturowego w oparciu o dostępne zasoby kulturowe. Chodzi tutaj o kulturę organizacyjną nie tylko „przyjazną” dla wszystkich uczestników organizacji, ale i o czerpanie najlepszych rozwiązań z odmienności. To kultura konsensusowa – każdy uczestnik organizacji czuje się jej twórcą, ale i odbiorcą. W toku wzajemnych interakcji tworzy się nowy katalog symboli organizacyjnych, buduje się nową historię przedsiębiorstwa i, co ważne, kształtuje się na nowo tożsamość organizacji, jak i tożsamości indywidualne jej członków. Zmiana jest rozciągnięta w czasie, w działaniu preferuje się podejście ewolucyjne, ponieważ tylko w ten sposób nowa kultura ma szansę zostać uwspólniona i zaakceptowana. Podstawowymi narzędziami zmiany są negocjacje i dialog. Obie te formy komunikacyjne z definicji angażują ludzi w proces uzgadniania znaczeń.

Zarówno strategia dominacji kulturowej, jak i współistnienia kulturowego w niebezpieczny sposób stabilizuje kulturę organizacyjną i może prowadzić do nieefektywnych zachowań wobec stale zmieniającego się otoczenia. Wynika z tego, że aby „utrzymywać broń w gotowości” należy wspierać taki rodzaj kultury organizacyjnej, która będzie promować u pracowników elastyczność i kreatywność. Wydaje się, że kultura taka może powstać jako wynik stosowania strategii współpracy kulturowej. Będzie ona zdolna do homeostazy – zachowywania względnej równowagi wobec zmieniających się warunków otoczenia. Według L. Zbiegień-Maciąg siła kultury wynika nie z kontroli sytuacji, lecz z posiadania wiarygodnych informacji, kompetencji oraz komunikowania się z ludźmi [Zbiegień-Maciąg 2005 za: Kożusznik 2007, s. 247]. Komentując przytoczony cytat, należy dodać, że kultura ta zasadza się nie tyle na komunikowaniu się z ludźmi, ale na komunikowaniu się ludzi. W sytuacji wielokulturowości strategią zarządzania różnorodnością w organizacji, która spełnia powyższe warunki jest strategia współpracy. Jak piszą G. Hofstede i G. J. Hofstede [Hofstede, Hofstede 2007, s. 25] najłatwiej jest zmieniać to, co widoczne na pierwszy rzut oka i to, co stanowi najbardziej zewnętrzną warstwę kultury – praktyki – i na nich właśnie koncentrują się strategia dominacji kulturowej i współistnienia kulturowego. Aby móc w sposób trwały wpłynąć na kształt kultury organizacji należy skoncentrować się na wartościach, które stanowią serce systemu kulturowego.

## 5. PODSUMOWANIE

W niniejszym artykule wskazano na istnienie związku pomiędzy określonym rozumieniem miejsca i funkcji kultury w organizacji a wyborem strategii zarządzania wielokulturowością i dokonywaniem zmian w kulturze organizacyjnej. Przyjęcie optyki kultury jako zmiennej zależnej prowadzi do traktowania jej jako narzędzia wpływającego na postawy pracownicze podatnego na zarządzanie. Konsekwencją tego będzie, w sytuacji zaistnienia wielokulturowości, tendencja do odgórnego zarządzania różnorodnością zwana dominacją kulturową. W przypadku orientacji na rozumienie kultury jako zmiennej niezależnej, uważa się ją za zdeterminowaną zewnętrznie. Wybieraną strategią zarządzania wielokulturowością będzie strategia współistnienia oparta o budowanie porozumienia na podobieństwach oraz o utrzymywanie względnej odrębności kultur „zamieszkujących” daną organizację. Zmiana w tej sytuacji będzie miała za cel utrzymanie status quo i będzie się ku niej dążyło na bazie kompromisu. Rozumienie kultury organizacji jako metafory rdzennej odnosi się do utożsamiania kultury z organizacją. Jeśli tak, to strategią podejmowaną w obliczu procesów wielokulturowych będzie strategia współpracy i konsensusu. Wszelkie zmiany kultury organizacyjnej będą miały charakter ewolucyjny w dialogu i negocjacjach pomiędzy kulturami.

## BIBLIOGRAFIA

- Gajek K., *Dynamika procesów wielokulturowych w organizacji. Studium przypadku, „Problemy Zarządzania. Zarządzanie międzykulturowe”*, 2009, vol. 7, nr 3 (25)
- Hofstede G., Hofstede G. J., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- Korporowicz L., *Zarządzanie a komunikacja międzykulturowa – ku nowym horyzontom interakcji społecznych*, „Problemy Zarządzania. Zarządzanie międzykulturowe”, 2009, vol. 7, nr 3 (25)
- Kostera M., *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2003
- Kostera M., *Organizacje i archetypy*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- Koźmiński L., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji. „E-mentor”*, 2009, nr 3 (30), wersja elektroniczna
- Nikitorowicz J., *Spotkanie i dialog kultur – wymiar edukacji międzykulturowej* [w:] Pilch T., (red.), *O potrzebie dialogu kultur i ludzi*, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2000

## STRESZCZENIE

Celem artykułu jest wskazanie, w jaki sposób rozumienie miejsca i funkcji kultury organizacyjnej wpływa na zarządzanie różnorodnością i na zmiany tej kultury w sytuacji zaistnienia wielokulturowości. W pierwszej kolejności skupię się na przybliżeniu trzech możliwych sposobów

ujmowania kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu. Następnie wskażę, jakie są konsekwencje przyjęcia każdego z nich w refleksji nad organizacją dla wyboru określonej strategii zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie – strategii dominacji kulturowej, współistnienia i współpracy. Część ostatnia dotyczy problematyki zmian kultury organizacyjnej w organizacjach wielokulturowych – ich celów, skali, czasu oraz oczekiwań związanych z ich skutkami

## **ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE IN PERSPECTIVE OF MULTICULTURALITY**

### **ABSTRACT**

The main goal of the article is to reveal the connection between understanding organizational culture and choice of certain strategy of multicultural management and culture change. First I focused on three possible ways of interpretation a notion of culture of organization on the field of sciences of management. Secondly there were showed the consequences of adopting one of these interpretations to multicultural management strategies: cultural domination, coexistence and cooperation. The third and the last part is dedicated to changes of organizational culture – its goals, scale, time and outcomes expectations – due to chosen strategy of multicultural management.