

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XII, ZESZYT 4

Studia z zarządzania międzykulturowego

Redakcja naukowa:
Katarzyna Waniek

Łódź 2011

Redakcja naukowa: **Katarzyna Waniek**

Skład i łamanie tekstu: **Agnieszka Zytka**

Projekt okładki: **Marcin Szadkowski**

© Copyright:

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

ISSN: 1733-2486

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową.

Druk i oprawa: Drukarnia „Green”, Plac Komuny Paryskiej 4
90-007 Łódź, tel./fax 42 632 27 13, 604 507 082
e-mail: wydawnictwo@post.pl

Spis treści

Katarzyna Waniek

Wstęp.....5

Katarzyna Gadomska-Lila

Rola lidera w zespołach wielokulturowych **Role of leader in multinational teams**7

Adam Figiel

Z czego wynikają błędy w zarządzaniu reputacją przedsiębiorstwa?

Sources of mistakes in managing company's reputation20

Małgorzata Grabus, Marta Rogowska

Program *równowaga praca – życie* w projekcie międzynarodowym (studium przypadku) **Work-life balance program in the international project (case study)**37

Aneta Kolano, Jerzy Olszewski Poziom inteligencji kulturowej a jego związek z doświadczeniem międzynarodowym oraz oceną doświadczeń z innymi kulturami **Level of cultural intelligence and its relation with international experience and evaluation of experience with other cultures**52

Justyna Trippner-Hrabi, Maciej Trippner

Zarządzanie różnorodnością w organizacjach wirtualnych **Diversity management in virtual organizations**70

Michał Śnieżyński

Zarządzanie międzykulturowe w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa **Crosscultural management in organizational structure of a company**.....83

Bartłomiej Stopczyński

Porównanie wybranych cech działalności detalicznej sieci Tesco w Polsce i Wielkiej Brytanii **Comparison of selected features of retails activities of Tesco chain in Poland and Great Britain**95

Dariusz Stankiewicz

Zarządzanie kulturą płci (ZKP) **Gender Culture Management** 107

Michał Chmielecki

Negocjacje w Państwie Środka **Negotiations in the Middle Kingdom**120

Małgorzata Kociszewska-Panaszek, Adam Panaszek

Spojrzenie na problematykę przywództwa oraz nowe role menedżerów
organizacji międzykulturowych **A view on the issue of leadership
and new roles of managers of intercultural organizations**132

Joanna Sułkowska

Problematyka zarządzania międzykulturowego szpitalami w Polsce
Crosscultural management of hospitals in Poland149

Wstęp

Współcześnie kontakty i współpraca z osobami odmiennymi kulturowo nie są niczym nadzwyczajnym i niecodziennym. Nowoczesne technologie dają nam możliwość działania już nie tylko w odległych – dawniej niemal niedostępnych – miejscach świata, ale też w przestrzeni wirtualnej. Niezmiennie – choć być może w coraz mniejszym stopniu – spotkania z ludźmi o różnym (etnicznym czy narodowym) pochodzeniu bywają trudne i wymagają od nas większej niż zazwyczaj umiejętności podejmowania perspektywy Innego i rozumienia jego wzorów kulturowych.

Tom, który oddajemy w Państwa ręce, jest przeglądem wybranych zagadnień z zakresu komunikacji i zarządzania międzykulturowego. Rozpoczyna go artykuł Katarzyny Gadomskiej-Lila, Aleksandry Rudawskiej i Marcina Moszoro, którzy – odwołując się do badań empirycznych – opisują specyfikę wielokulturowego zespołu i omawiają szczególne zadania i kompetencje, jakie musi posiadać osoba stojąca na jego czele. W kolejnym artykule Adam Figiel podejmuje – jak sam sugeruje – paradoksalnie zaniedbaną przez menadżerów kwestię reputacji przedsiębiorstwa i jej konsekwencje dla wizerunku firmy na międzynarodowym rynku. Z kolei Małgorzata Grabus i Marta Rogowska analizują specyfikę pracy projektowej na przykładzie zespołu budowlanego, w skład którego wchodzi Polacy, Włosi i Hindusi. Dalej, Aneta Kolano i Jerzy Olszewski, bazując na wynikach własnych badań ankietowych, przyglądają się związkowi między poziomem inteligencji kulturowej (rozumianej jako umiejętność trafnej interpretacji zachowań odmiennych kulturowo Innych) a oceną doświadczeń z innymi narodami i subiektywnym poczuciem satysfakcji w kontaktach międzykulturowych. Natomiast Justyna Trippner-Hrabi i Maciej Trippner wychodząc od procesów globalizacji i ich wpływu na sposoby zarządzania przedsiębiorstwem oraz uznając wirtualność za nowy współczesny paradygmat, skupiają swoją uwagę na zarządzaniu różnorodnością w organizacjach wirtualnych. Wreszcie Michał Śnierzyński bierze pod lupę zarządza-

nie międzykulturowe w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa – jeden z najbardziej popularnych wątków w tym obszarze badawczym. Bartłomiej Stopczyński rozpoczyna swój tekst od stwierdzenia, że w czasach kryzysów i turbulencji, które pociągają za sobą nieprzewidywalność rynku, korporacje poszukują strategii globalnej i przechodzi dalej do porównania wybranych cech działalności sieci detalicznej Tesco w Polsce i Wielkiej Brytanii, by na końcu postawić prognozę, na ile oferta tych dwóch narodowych oddziałów zbliży się do siebie. Ciekawy aspekt wielokulturowości w zglobalizowanym świecie podejmuje Dariusz Stankiewicz, który omawia koncepcję zarządzania kulturą płci. Zwracając szczególną uwagę na mikronierówności Autor przygląda się uważnie tym elementom kultury, które odnoszą się do roli kobiety w świecie pracy. Natomiast Michał Chmielecki specjalizujący się w negocjacjach międzykulturowych tym razem bierze na warsztat Państwa Środka i przybliża nam te aspekty chińskiej kultury, bez których żadne pertraktacje z Chińczykami nie mogą się obejść. Na koniec Małgorzata Kociszewska-Panaszek i Adam Panaszek pokazują, w jaki sposób kultura organizacyjna we współczesnej korporacji może stać się nadrzędną wobec wartości i norm charakterystycznych dla kultur reprezentowanych przez jej poszczególnych pracowników. W tym świetle Autorzy podkreślają rolę wiarygodnego i kompetentnego menadżera oraz omawiają cechy konieczne do kierowania wielokulturowym zespołem.

Wielość wątków z obszaru zarządzania międzykulturowego, jaki zawiera ten tom, nie obejmuje z pewnością całego pola, ale bez wątpienia sygnalizuje najważniejsze problemy z tej dziedziny.

Katarzyna Waniek

Katarzyna Gadomska-Lila, Aleksandra Rudawska
Uniwersytet Szczeciński

Bartłomiej Moszoro
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny

Rola lidera w zespołach wielokulturowych

1. Wprowadzenie

Zainteresowanie odmiennością towarzyszy człowiekowi od najdawniejszych czasów. Zainteresowaniu często jednak towarzyszy niezrozumienie. Próby poszukiwania wyjaśnień, chęć poznania wzajemnych podobieństw i różnic stanowiła przyczynek podejmowania badań nad społecznościami. W ten sposób zrodziła się antropologia, a zwłaszcza antropologia kulturowa. Jednak różnorodność stanowi obiekt zainteresowań wielu dyscyplin naukowych, w tym socjologii czy nauk o zarządzaniu.

W obliczu przemian społeczno-polityczno-gospodarczych, jakie miały miejsce w XX wieku, zainteresowanie to, na gruncie nauk o zarządzaniu, zostało osadzone w specyficznym kontekście. Ważnymi podmiotami badawczymi stały się zespoły wielokulturowe, których różnorodność związana z pochodzeniem kultur narodowych znajdowała wyraz w sposobach pracy i generowanych efektach.

Początek zainteresowania problematyką międzykulturowego zarządzania datuje się na lata 60. XX wieku. Pojawianie się coraz bardziej złożonych problemów dotyczących różnic kulturowych oraz docenienie wiedzy z tego zakresu zwróciło uwagę badaczy na zagospodarowanie

tego stosunkowo nowego pola badawczego. Podejmowane projekty badawcze i prowadzone w ich ramach analizy można sklasyfikować w trzy zasadnicze nurty: nurt porównań międzynarodowych, interakcji międzykulturowych oraz studia z perspektywy wielu kultur [Sackmann 1997, za: Sitko-Lutek 2004]. Perspektywa międzynarodowych porównań dominuje w badaniach Haribsona i Myersa [1959], Haire [1966], Hofstede [1980] czy Hampden-Turnera i Trompenaarsa [1993]. W perspektywie interakcji międzykulturowych osadzone są badania Adlera [1984]. Z kolei perspektywę wielu kultur przyjęli m.in. Deal i Kennedy [1982] czy Peters i Waterman [1982]. Bez względu jednak na przyjętą perspektywę badań, zasadniczym celem zajmowania się problematyką międzykulturową, jak uważa Sitko-Lutek, jest budowanie na podobieństwach w celu poszukiwania wspólnych rozwiązań oraz poszukiwanie mostów łączących kultury narodowe [2004, s. 26].

Współcześnie zespoły robocze stają się kluczowym elementem struktur organizacyjnych firm, i to nie tylko międzynarodowych koncernów, ale także małych i średnich przedsiębiorstw oraz każdego innego rodzaju organizacji. Ta forma pracy okazuje się bowiem bardzo skuteczna, a w procesie implementacji określonych metod i sposobów działania, jak np. zarządzania jakością, zarządzania wiedzą czy organizacyjnego uczenia się, wręcz niezbędna. Otwarcie granic i związany z tym przepływ kapitału, technologii, informacji, a zwłaszcza siły roboczej powodują, że atrybutem wielu zespołów jest wielokulturowość. Zespoły wielokulturowe łączące reprezentantów odmiennych narodowości pod wieloma względami różnią się od zespołów monokulturowych. Inny jest rodzaj i skala problemów, a tym samym inne sposoby okazują się skuteczne w procesie ich rozwiązywania. Zwraca to szczególną uwagę na dominujący system wartości, charakter i rodzaj definiowanych celów oraz sposób komunikowania się. Czynnikiem o kluczowym znaczeniu jawi się natomiast rola lidera.

Celem artykułu jest charakterystyka pracy wielokulturowych zespołów ze szczególnym uwzględnieniem roli lidera, jego kluczowych zadań i kompetencji oraz prezentacja wyników badań empirycznych prowadzonych przez autorów w tym zakresie.

2. Specyfika zespołów wielokulturowych

Zespoły wielokulturowe stają się coraz częstszym atrybutem organizacji. Jest to niemal naturalna konsekwencja procesów globalizacji,

internacjonalizacji przedsiębiorstw, migracji pracowników i elastycznego podejścia do miejsca pracy. Swoistość zespołu wielokulturowego wynika z jego zróżnicowania. Odmienne kultury narodowe o nierzadko sprzecznych właściwościach zostają konfrontowane z chwilą powołania poszczególnych reprezentantów w skład zespołu. Znajduje to wyraz w sposobie pracy, komunikowania się, stosowanych metodach i technikach, ale także, jak dodają Gomez-Mejia i Palich [1997], w sposobie prowadzenia negocjacji, rozpowszechniania innowacji organizacyjnych, przepływie technologii itp. Wpływ ten może być zarówno pozytywny jak i negatywny. Pozytywny, gdyż kulturowa różnorodność umożliwia poznanie i zrozumienie innych kultur, zainteresowanie różnicami, uczy dialogu, tolerancji i szacunku do kulturowej odrębności, sprzyja kreatywności i pobudza innowacyjność [Glimore 1998]. Ponadto, jak dowodzą Cox i Blake [1991], może poprawić jakość podejmowanych decyzji, poziom wydajności pracy, a także zwiększyć elastyczność działania. Często staje się źródłem kulturowej synergii [Mullins 1993, s. 287].

Z drugiej strony kulturowa różnorodność może mieć niekorzystny wpływ na proces tworzenia zespołu i współpracę jego członków [Glimore 1998]. Może być przyczyną problemów komunikacyjnych, nieporozumień, konfliktów, których podłoże stanowią odmienne wartości, poglądy, przekonania, a także zachowania. Ma to wpływ na atmosferę pracy i relacje międzyludzkie, a w konsekwencji przekłada się na wyniki pracy zespołu.

Wydobycie pozytywnych aspektów oraz umiejętne zapobieganie negatywnym zjawiskom w dużej mierze zależy od lidera zespołu. Jego przygotowanie do pracy w warunkach wielokulturowości, świadomość różnic, tolerancja dla odmienności stanowią wzór dla pozostałych członków zespołu. Istotne znaczenie odgrywa również kultura zespołu, a zwłaszcza kwestia kluczowych wartości. Dla pracy zespołowej w ogóle, a dla zespołu wielokulturowego w szczególności, priorytetowe są takie wartości, jak: współpraca, tolerancja, zaufanie, szacunek. Kształtowanie postaw i zachowań stanowiących wyraz tych wartości powinien mieć miejsce w trakcie całej pracy zespołu, ze szczególnym uwzględnieniem etapu socjalizacji nowych członków. W zespołach wielokulturowych, jak wykazuje Robbins [2004, s. 454], często dochodzi jednak do paradoksu różnorodności; z jednej strony liderzy zespołów zabiegają o to, by ujednolicić obowiązujący system wartości, z drugiej natomiast pragną doceniać różnice, nierzadko mocno je akcentować i starają się wykorzystać z korzyścią dla zespołu. W procesie kształ-

towania pożądaných postaw i zachowań można wykorzystać wiele sposobów. Wspólne cele, odpowiedni podział pracy i przydział zadań wymagających wspólnego zaangażowania, zwiększenie częstotliwości kontaktowania się członków zespołu, rozwój umiejętności interpersonalnych, nagradzanie zbiorowych wysiłków, to przykładowe metody, które można w tym celu wykorzystać. Ponadto właściwe kierowanie zespołem, zwłaszcza przyjęty styl przywództwa oraz przykład lidera jako wzoru zachowań dla pozostałych członków, pełnią istotną rolę. Mając świadomość, iż prawidłowe zagospodarowanie różnorodności, wynikającej z odmiennych cech narodowych może korzystnie wpływać na realizację celów, zwłaszcza efektywność wypełnianych zadań, a brak odpowiedniego podejścia może powodować powstawanie sytuacji konfliktowych, lider zespołu powinien przedsięwziąć działania w zakresie rozwoju własnych kompetencji oraz doboru odpowiednich metod, które zapewnią skuteczność działania zespołu. Wiedza, umiejętności i predyspozycje lidera, podejmowane przez niego działania oraz przyjęty styl przewodzenia w istotny sposób tę skuteczność determinują.

Dla sprawnego funkcjonowania wielokulturowych zespołów istotne znaczenie ma również przyjęty sposób komunikowania się. Dotyczy to zarówno komunikacji werbalnej jak i niewerbalnej. Różny stopień znajomości języka, w jakim komunikuje się zespół, posługiwanie się żargonem, idiomami, zwrotami stosowanymi w mowie potocznej, ale także „mowa ciała”: postawa, gesty, mimika, są częstą przyczyną nieporozumień. Jednym z narzędzi pomocnych w skracaniu kulturowego dystansu w tym obszarze mogą się okazać programy szkoleniowe. Szkolenia językowe czy szkolenia, w trakcie których przekazywana jest wiedza na temat właściwości konkretnych kultur, ułatwiają zrozumienie określonych zachowań. Na sprawność procesu komunikacji pozytywnie wpływa organizowanie spotkań zespołu i to zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Daje to bowiem szansę lepszego poznania i większego zrozumienia, a przede wszystkim stanowi możliwość przekazania informacji zwrotnych o wynikach działania.

Bardzo ważne są również cele zespołu. Definiowanie wspólnych celów i wyznaczanie zadań angażujących wszystkich członków pozytywnie wpływa na wyniki pracy. W zespole wielokulturowym liczy się precyzja określania celów i wytyczania celów cząstkowych oraz konkretyzacja zadań i przejrzystość w ich definiowaniu.

3. Zadania i kompetencje lidera wielokulturowego zespołu

Zadania lidera zespołu są bardzo zróżnicowane; począwszy od opracowywania strategii działania, wytyczania celów i określania planów ich realizacji, przez organizowanie i podział zasobów, koordynowanie prac, po motywowanie członków zespołu do zaangażowania w realizację celów oraz kontrolowanie przebiegu działań. W trakcie realizacji tych zadań lider przyjmuje różne role: planisty, operatora, architekta sieci kontaktów, negocjatora czy kontrolera [Ferguson 1988]. Współczesne uwarunkowania, w jakich funkcjonują organizacje, zwłaszcza emigracje, spadek satysfakcji pracowników i gwałtowny spadek zaangażowania czy wzrost rotacji powodują redefinicję ról menedżerów i liderów zespołów oraz akcentowanie znaczenia określonych kompetencji. Kluczowymi stają się przyciągnięcie, utrzymanie i doskonalenie najlepszych ludzi, utrzymanie wysokiej efektywności, stymulowanie innowacji, wzajemne dostosowanie wizji, strategii i zachowań, utrzymanie równowagi między pracą a życiem prywatnym [Quinn 2007]. Prahalad [1998] dodaje do tego umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu, gotowość do ustawicznej nauki, pozytywne cechy osobowościowe i wysokie standardy zachowań. Kreatywność i elastyczność, zdolność podejmowania ryzyka, intuicja i zaradność, to kolejne ważne cechy [Raport..., 2009].

W zespole wielokulturowym funkcja lidera zdaje się nabierać jeszcze innego wymiaru. Dochodzi bowiem rola kreatora międzynarodowych zespołów oraz inspiratora zmian kultur organizacyjnych [Harris i Moran 1988]. Prawidłowe wypełnianie tych ról wymaga określonych kompetencji. Do wielu typowych, takich jak wysokie umiejętności profesjonalne, znajomość języków obcych, umiejętność nawiązywania stosunków międzyludzkich oraz pracy w zespole, należy dodać otwartość na nowe idee, silną motywację poznawczą, chęć stałego uczenia się, a przede wszystkim tolerancję wobec różnorodności i umiejętność dostosowywania się do zmian kulturowych [Por. Coulson-Thomas 1992, s. 172]. Ważne jest również poznawanie wartości i potrzeb pracowników i tworzenie atmosfery współpracy, intuicja i zdolność dostrzegania problemów uwarunkowanych kulturowo, zdolność do rewizji własnych stereotypów kulturowych i zmiany podstawowych założeń oraz umiejętność wprowadzania nowych wartości i ich komunikowania [por. Schein 1986, ss. 322–324]. Dochodzi do tego promowanie współpracy opartej na wzajemnym szacunku członków zespołu oraz umie-

jętne kształtowanie procesu komunikacji z uwzględnieniem konieczności stosowania sprzężenia zwrotnego, a także rozwijania wiedzy na temat różnic kulturowych [Higgs 1996, s. 40]. Nowakowski [1999, ss. 152–153] wymienia ponadto: zdolność współpracy z ludźmi, zdolności językowe, ciekawość innych kultur rozumianą jako motywację do życia poza granicami własnego kraju, zdolność tolerowania i radzenia sobie z niepewnością, cierpliwość i respekt dla lokalnych kultur, elastyczność, empatię kulturową, silną osobowość.

Postawy i zachowania lidera stanowią wzorzec traktowania różnorodności; czy jest to podejście otwarte, nastawione na wzajemne poznanie i poszukiwanie przewagi na bazie zaobserwowanych różnic, czy raczej nieufne, bądź wręcz podkreślające dominację jakiejś grupy, a może lekceważące problem różnorodności kulturowej.

Dużego znaczenia nabiera zastosowany styl przywództwa. Sposób traktowania członków zespołu, pozostawianie swobody decyzyjnej, stwarzanie warunków współpracy to obszary na podstawie których można podejmować próby definiowania dominującego stylu. W warunkach wielokulturowości pozytywnie sprawdza się model przywództwa transakcyjnego. Jest to swoista kontrpropozycja wobec przywództwa konsensualnego [Tichy 1986, za: Stańda 2003]. Lider, który stosuje styl transakcyjny jest zwolennikiem zmian, ma perspektywne nastawienie do przyszłości i inspiruje uczestników zespołu do wprowadzania zmian w warunkach różnic kulturowych [Stańda 2003, s. 319]. Zachęca pracowników do przyjęcia postawy zadaniowej, co sprawia, iż nie koncentrują się oni na różnicach, barierach i nieuniknionych konfliktach, a skupiają się na wyznaczonych celach.

Problematyka przywództwa i jego kulturowych uwarunkowań stanowi przedmiot licznych badań empirycznych. Jedna kategoria badań ma na celu wskazanie kluczowych wymiarów przywództwa w warunkach kulturowej różnorodności, np. charyzma, autonomia, zabezpieczanie się, orientacja na pracowników, orientacja na pracę zespołową, partycypacja wskazanych przez Javidana i in. [2006, s. 73]. Inne natomiast definiują konkretne typy/style przywództwa najbardziej efektywne w różnych kulturach, jak np. przywództwo charyzmatyczne, przywództwo zorientowane na pracę zespołową i partycypacyjne zdiagnozowane w wyniku realizacji międzynarodowego projektu Global and Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness [zob. House 2001, s. 495]. Proponowane podejścia i przeprowadzone analizy nie mają jednak charakteru zamkniętego. Stanowią raczej punkt wyj-

ścia do przeprowadzenia dalszych analiz dotyczących kulturowej różnorodności.

4. Wyniki badań empirycznych

Problematyka funkcjonowania wielokulturowych zespołów stanowi przedmiot zainteresowań autorów opracowania. Z uwagi na to podjęta została próba empirycznej weryfikacji korzyści i zagrożeń związanych z pracą wielokulturowego zespołu ze szczególnym uwzględnieniem roli lidera. Badania empiryczne prowadzono na potrzeby niniejszego opracowania w okresie od 29.06.2010 r. do 28.07.2010 r. w Szczecinie. Podmiot badań stanowiły dwa polsko-hiszpańskie zespoły wolontariuszy. Liderami zespołów byli Polacy. Szczegółową charakterystykę zespołów prezentuje tabela 1.

Tab. 1. Charakterystyka podmiotu badań

Charakterystyka	Zespół 1	Zespół 2
Liczba uczestników	21	20
Narodowość	Hiszpania (16), Polska (5)	Hiszpania (16), Polska (4)
Okres prowadzenia badań	29.06. – 10.07.2010	14–28.07.2010
Rodzaj realizowanych prac	Pomocnicze prace budowlane	

Źródło: opracowanie własne.

Procedurę badania prowadzono z wykorzystaniem zarówno badań ilościowych i jakościowych, co miało na celu strukturalizowanie badań i skonkretyzowanie wniosków. Zwolennikami zintegrowanego podejścia w badaniach kultury organizacyjnej są m. in. Scholz i Hofbauer czy Konecki [za: Stańczyk 2009]. Podkreślają oni wysoki walor użyteczności uzyskany dzięki łączeniu metod. Materiał empiryczny autorzy gromadzili, prowadząc:

- badania ankietowe z zastosowaniem autorskiego kwestionariusza zawierającego pytania otwarte dotyczące m.in. wyobrażeń na temat wpływu kulturowego zróżnicowania na wyniki pracy zespołu oraz poszczególnych jego członków, problemów napotykaných we współpracy z obcokrajowcami, zalet takiej współpracy oraz działań umożliwiających poprawę sprawności funkcjonowania wielokulturowego zespołu,

- wywiady bezpośrednie z liderami zespołów dotyczące zagadnień poruszanych w badaniach ankietowych, zmierzające do ustalenia listy kluczowych zadań oraz kompetencji przywódcy wielokulturowego zespołu.

Do udziału w badaniach zaproszono wszystkich członków poszczególnych zespołów oraz liderów. Wypełnione kwestionariusze uzyskano od 26 osób, co stanowi 64% zwrotność ankiet.

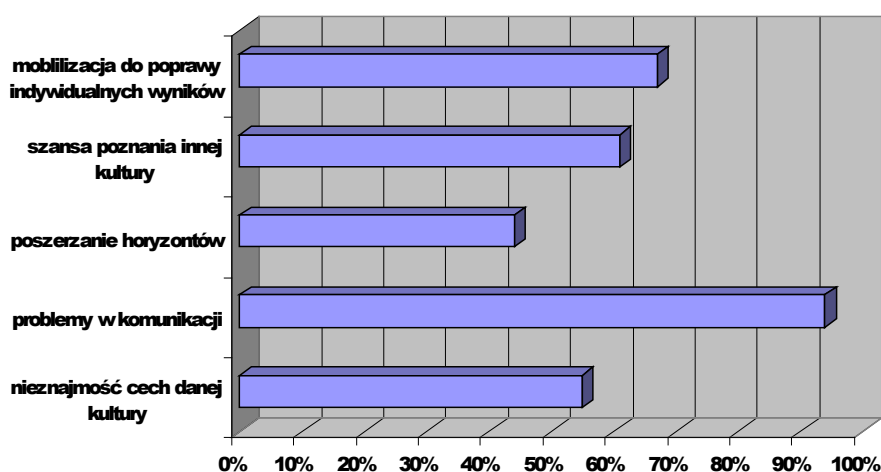
Wyniki badań potwierdzają, iż praca w wielokulturowym zespole posiada wiele zalet. Ankietowani podkreślili takie walory, jak możliwość zdobycia wiedzy na temat innych kultur, obyczajów czy tradycji, możliwość wymiany doświadczeń oraz mobilizację do poprawy indywidualnych wyników. Ponadto różnorodność spojrzeń na dane zagadnienie, szersze spektrum pomysłów i rozwiązań oraz możliwość uzupełniania się. Zdaniem respondentów, fakt współpracy z obcokrajowcami w ramach jednego zespołu pozytywnie wpływał na proces pracy i jego efekty. Szczególnie podkreślano dobrą atmosferę pracy oraz życzliwe stosunki między uczestnikami.

Największe problemy podczas pracy badanych zespołów pojawiały się w obszarze komunikacji (94%). Wynikało to po pierwsze z nienależytej znajomości języków obcych. Hiszpanie w ogóle nie mówili po polsku, a wśród Polaków jedynie 3 osoby mówiły po hiszpańsku. Komunikacja odbywała się w języku angielskim bądź za pośrednictwem polskich wolontariuszy władających językiem hiszpańskim. Po drugie problem komunikacji wiązał się również z samym przepływem informacji. Podczas gdy pierwszy aspekt stanowił raczej temat żartów, drugi miał niekorzystny wpływ na wyniki pracy zespołów, powodując nierzadko dublowanie działań bądź realizowanie czynności, których skutki przynosiły niekorzystne rezultaty z punktu widzenia całości prac. Główne zalety i wady pracy w badanych zespołach przedstawia wykres 1.

Wywiady przeprowadzone z liderami badanych zespołów umożliwiły rozszerzenie spektrum zagadnień zdiagnozowanych w trakcie prowadzenia badań ilościowych. Pozwoliły dostrzec elementy nieuświadomione przez pozostałych członków zespołu. Dotyczy to m.in. różnic w podejściu do pracy analizowanych narodowości. Sprowadzały się one do dwóch zasadniczych kwestii – stosunku do czasu oraz trybu pracy. Podejście do czasu w ogóle, a zarządzanie czasem w szczególności różni się, jak wykazały badania, w zależności od narodowości członków zespołu. Polacy rozpoczynali pracę terminowo i byli dobrze zorganizowani, podczas gdy Hiszpanie byli niepunktualni i słabo zdyscyplinowani.

wani. Drugi aspekt dotyczył sposobów realizacji zadań i jakości wykonywanych prac. Obcokrajowcy szybko się męczyli, czego następstwem były częste przerwy w pracy. Pod względem ilości i jakości wykonanej pracy Polacy dominowali, mimo iż licznie byli w mniejszości. Liderzy zespołów potwierdzili, iż zdecydowanie największym problemem była komunikacja. Wiązało się to głównie z błędną interpretacją różnych komunikatów, tzn. wytycznych, zadań, poleceń.

Wyk. 1. Najczęściej wskazywane zalety i wady pracy w badanych zespołach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Liderzy zespołów zostali poproszeni również o wskazanie kluczowych zadań, które mają znaczący wpływ na sprawność funkcjonowania wielokulturowych zespołów. Najczęściej wymieniane były: precyzyjne określanie zadań, wyznaczanie hierarchii realizowanych prac, dobre rozplanowanie pracy i motywowanie. W odniesieniu do wyników pracy dwóch analizowanych zespołów, ich poziom byłby wyższy na skutek lepszej komunikacji, jak również częstszej i bardziej skrupulatnej kontroli. W tych dwóch obszarach liderzy zespołów upatrywali szansy poprawy działania zespołów, jednocześnie deklarując podjęcie działań mających na celu poprawę wyników w przyszłości. Najbardziej pomocne w zwiększaniu skuteczności wielokulturowych zespołów, zdaniem pytanych liderów, są takie umiejętności, jak: znajomość języków obcych, umiejętność improwizacji i zarządzanie czasem. Bardzo ważne są również pewne cechy, jak: cierpliwość, wyrozumiałość, dyspozycyjność, zmysł obserwacji, elastyczność. Sugerując działania, które mogłyby

usprawnić pracę wielokulturowych zespołów, liderzy wskazywali: poznanie charakterystycznych cech danej narodowości, np. rytmu pracy i dostosowanie do niego czasu pracy (Hiszpanie byli bardziej energiczni wieczorami); szczegółowe planowanie (nawet rozpisanie zadań przed rozpoczęciem prac); podsumowanie działań (informacja zwrotna o rezultatach); standaryzacja pracy. Powinno to w znaczącym stopniu przyczynić się do poprawy wyników działania zespołu.

Przeprowadzone badania potwierdzają, iż z punktu widzenia sprawności funkcjonowania wielokulturowego zespołu, istotna rola przypada liderowi. Od jego wiedzy, postaw oraz zdolności przywódczych w dużej mierze zależy bowiem efekt takiej współpracy. Jeżeli jest on świadomy różnic, potrafi tą świadomość wzbudzić wśród pozostałych członków grupy oraz umiejętnie nimi pokierować, wówczas istnieje duża szansa wydobywania pozytywnych aspektów kulturowego zróżnicowania. Eliminowanie bądź przynajmniej ograniczanie obszarów, które mogą stanowić potencjalną płaszczyznę nieporozumień oraz wspieranie tych, które sprzyjają poprawie komunikacji i budowaniu zaufania. W ten sposób stworzy się największą szansę wykorzystania potencjalnej przewagi, jaką niesie wielokulturowość.

5. Zakończenie

Postępujący proces globalizacji oraz związane z nim migracje ludności, internacjonalizacja przedsiębiorstw, rozwój korporacji międzynarodowych itp., sprzyjają powstawaniu zespołów wielokulturowych. Spotkanie różnych kultur narodowych nie pozostaje bez wpływu na różne kwestie związane ze sprawnym funkcjonowaniem zespołów, jak np. proces podejmowania decyzji, porozumiewania się, czy rozwiązywania konfliktów. Zespoły wielokulturowe stają zatem wobec wyzwania związanego z uwzględnianiem i docenianiem różnic, a przede wszystkim świadomego wykorzystania istniejących różnic w procesie budowania przewagi konkurencyjnej.

Sprawność działania zespołu zróżnicowanego kulturowo w dużej mierze zależy od jego lidera. Motywacja do rozwoju wrażliwości kulturowej własnej i zespołu oraz wiedzy na temat różnic kulturowych i umiejętnego wykorzystania potencjału z nich wynikającego, to pożądane atrybuty lidera wielokulturowego zespołu. Rozwijanie świadomości różnic kulturowych oraz znajomość charakterystyk poszczególnych kultur narodowych z pewnością usprawni proces zarządzania tego

rodzaju zespołem. W obecnych uwarunkowaniach znajomość kultur i elastyczność w pracy z przedstawicielami różnych narodowości jawi się zatem jako kompetencja o kluczowym znaczeniu. Jednakże nie ma jednego, wzorcowego modelu postępowania w warunkach kulturowej różnorodności. Wymaga ona bowiem dopasowania odpowiednich metod do konkretnych sytuacji. W każdym przypadku będą one jednak związane z obowiązującą strategią działania, wyznaczonymi celami, wartościami charakterystycznymi dla danego obszaru kulturowego oraz otoczenia, w jakim funkcjonuje zespół.

Zaprezentowane w artykule wyniki badań potwierdzają rangę i znaczenie postawy oraz działań lidera dla sprawnego funkcjonowania wielokulturowego zespołu. Przyjmując za cel wydobyć z zespołu kulturowej synergii, niezmiernie ważny okazuje się odpowiedni system motywacyjny i kontrolny, dobry przepływ informacji i precyzyjny podział zadań. Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne lidera pozwalają na ich skuteczną realizację.

Abstract

Multicultural teams have recently become ever more popular. Positive effects of team working makes a teams an important element of organisational structure in many corporations. The opening of the borders and related mobility of resources, and human resources in particular, contribute to more diversity of teams in terms of their national cultures. This diversity of national cultures may be a source of multiple benefits on the one hand and numerous problems on the other. The need to manage this diversity of teams in an appropriate way emphasises the role of the team leader, the dominant system of values, the character and type of the objectives and the communication within the organisation. The results of empirical research highlight the role of those factors in the daily operations of multicultural teams and the effects of their efforts.

Bibliografia

- Adler N.J., 1984, *Understanding the Ways of Understanding: Cross-cultural Management Methodology Reviewed*, „Advances in International Comparative Management” No 1.
- Coulson-Thomas C., 1992, *Creating the Global Company*, McGraw-Hill, London.
- Cox T.H., Blake S., 1991, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, „Academy of Management Executive”, No 5 (3).
- Deal T.E., Kennedy A.A., 1982, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, Reading.

- Ferguson H., 1988, *Tomorrow's Global Executive*, Irvin, Homewood.
- Glimore M.J., 1998, *In Tune*, "Credit Union Management", No 21 (6).
- Gomez-Mejia L., Palich L., 1997, *Cultural Diversity and the Performance of Multicultural Firm*, Journal of International Business Studies, Vol. 28, No. 2.
- Haire M., Ghiselli E.E., Porter L., 1966, *Managerial Thinking: An International Study*, John Wiley, New York.
- Hampden-Turner C., Trompenaars A., 1998, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Haribson R., Myers C.A., 1959, *Management in the Industrial World: An International Analysis*, McGraw, New York.
- Harris P.R., Moran R.T., 1988, *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, Houston.
- Higgs M., 1996, *Overcoming the Problems of Cultural Differences to Establish Success for International Management Teams*, Team Performance Management, "An International Journal", No. 1.
- Hofstede G., 1980, *Cultures Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, London.
- House R., Javidan M., Dorfman P., 2001, *Project GLOBE: an introduction*, "Applied Psychology: an International Review", nr 50 (4).
- Javidan M., Dorfman P.W., Sully de Luque M., House R.J., 2006, *In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE*, "Academy of Management Perspectives".
- Mullins L.J., 1993, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London.
- Nowakowski M.K., 1999, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Peters T.J., Waterman R.J., 1982, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Harper&Row, New York.
- Prahalad C.K., 1998, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod red. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., Bussinesman Book, Warszawa.
- Raport „Polski menedżer 2009 - kwalifikacje, sukces, zarobki”.
- Robbins S.P., 2001, *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.R., McGrath M.R., 2007, *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, PWE, Warszawa.
- Sackmann S.A., 1997, *Cultural Complexity in Organizations. Inherent Contrasts and Contradictions*, Sage Publications, California.
- Schein E., 1986, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco – London.
- Sitko-Lutek A., 2004, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydaw-

nictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Stańczyk S., 2009, *Wybrane problemy metodologiczne badań międzykulturowych*, w: *Studia z zarządzania międzykulturowego*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

Stańda A., 2003, *Przywództwo kierownicze w wymiarze kultury organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Tichy N., Devanna M.A., 1986, *The Transformational Leader*, Wiley.

Adam Figiel

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Z czego wynikają błędy w zarządzaniu reputacją przedsiębiorstwa?

Zarządzanie reputacją to jeden z największych paradoksów występujących w świecie biznesu. Pomimo faktu, iż nikt nie kwestionuje wagi reputacji przedsiębiorstwa, menedżerowie poświęcają jej znacznie mniej uwagi niż innym bardziej namacalnym aspektom prowadzenia biznesu.

Z badania przeprowadzonego przez firmę PR-rowską Hill & Knowlton we współpracy z magazynem „Chief Executive” wynika, że tylko 16 procent przedsiębiorstw monitoruje Internet, a 39 procent sprawdza jego zawartość cyklicznie w poszukiwaniu informacji o sobie. Aż 43 procent nie prowadzi żadnych działań polegających na przeglądaniu zawartości Internetu celem zapobieżenia sytuacjom kryzysowym związanym z utratą reputacji [Alsop 2004, s. 22].

W 2003 roku firma ubezpieczeniowa AON przeprowadziła badania wśród ponad 100 przedsiębiorstw, z których wyniknęło, iż w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej utrata reputacji stanowiła największe zagrożenie, na jakie przedsiębiorstwa te były narażone. Pomimo tego, zaledwie 22 procent ze wspomnianych przedsiębiorstw miało wdrożony system zarządzania reputacją mający na celu ograniczenie konsekwencji jej utraty [Maitland 2003]. Jednym z powodów takich sprzeczności jest fakt, iż szefowie przedsiębiorstw koncentrują swoją uwagę na zarządzaniu ryzykiem związanym wyłącznie z czynnikami mierzalnymi.

Zarządzanie ryzykiem jest od pewnego czasu bardzo często podejmowanym tematem w środowisku biznesu. Konsultanci głównie z firm

ubezpieczeniowych promują produkty i usługi związane z zarządzaniem ryzykiem. Produkty te dotyczą głównie ochrony systemów informatycznych, środków trwałych, obejmują również zabezpieczenie przez terroryzmem, pomagają w kierowaniu przedsiębiorstwem tak, aby przypadkowo nie wykraczać poza granice wytyczone obowiązującą legislacją oraz aby zapobiec konsekwencjom ewentualnego zniszczenia środowiska naturalnego. Jednakże niezwykle rzadko, żeby nie powiedzieć „nigdy”, można zobaczyć na liście produktów i usług służących do zarządzania ryzykiem ofertę polegającą na zabezpieczeniu reputacji. Pytanie – dlaczego tak się dzieje? Otóż jak wspomniano wcześniej, reputacja jest rzeczą niezwykle trudną do zmierzenia i wyrażenia w postaci jednostek monetarnych. W związku z tym niezwykle trudno jest określić przedsiębiorstwu wartość zwrotu na inwestycji (ROI) w odniesieniu do sumy wydatkowanej na zarządzanie ewentualną utratą reputacji, szczególnie, że nie wiadomo, jakie straty poniosłoby przedsiębiorstwo na skutek zdarzenia niszczącego reputację, które to zdarzenie na obecną chwilę nie miało miejsca. Wynika z tego, iż przedsiębiorstwa mają świadomość wagi reputacji, natomiast jest ona trudna do zmierzenia i skwantyfikowania w postaci jednostek monetarnych. Z tego też powodu zarządzanie reputacją do tej pory schodziło na plan dalszy na korzyść czynników bardziej mierzalnych. Z tego również powodu wiedza wielu szefów przedsiębiorstw dotycząca reputacji i kwestii związanych z jej zarządzaniem jest stosunkowo ograniczona, a samo pojęcie reputacji często myłone i mieszane z innymi pojęciami. Najczęstszą pomyłką jest utożsamianie reputacji ze społeczną odpowiedzialnością (CSR) przedsiębiorstwa bądź etyką prowadzenia biznesu. Pomimo niekwestionowanej wagi zarówno etyki biznesu, jak i CSR obydwa te elementy stanowią zaledwie składowe reputacji przedsiębiorstwa – same w sobie zaś nie są reputacją, jak niejednokrotnie jest to myłone. Na reputację przedsiębiorstwa składa się znacznie więcej elementów, do których można między innymi zaliczyć: wyniki finansowe, warunki pracy, szeroko rozumianą jakość produktów i usług, sposób sprawowania władzy i kierowania przedsiębiorstwem, wizję i strategię realizowane przez przedsiębiorstwo, jak również więź emocjonalną pomiędzy interesariuszami a przedsiębiorstwem, żeby wymienić tylko niektóre, najważniejsze elementy wpływające na reputację [Alsop 2004, s. 23].

Przedsiębiorstwa poważnie podchodzące do kwestii zarządzania reputacją powinny spowodować, aby stała się ona integralną częścią kultury korporacyjnej oraz systemu wartości wyznawanych przez przed-

siębiorstwo. Wartości, które niesie ze sobą reputacja, powinny być rozpowszechnione wśród załogi przedsiębiorstwa stanowiącego jego wizytówkę, a każdy z pracowników powinien mieć świadomość, w jaki sposób jego działania przekładają się na reputację przedsiębiorstwa. Reputacja powinna być elementem osiowym w tożsamości przedsiębiorstwa, a nie jak się często dzieje, jedynie kreatywną reklamą lub nie do końca uczciwym przekazem public relations.

Istnieje wiele przykładów na to, jak w ostatnich latach, wydawałoby się, solidna reputacja wielu znanych przedsiębiorstw okazywała się jedynie przysłowiową bańką mydlaną, otoczką, za którą ukrywane były niezbyt chwalebne działania firm – przykład może tutaj stanowić Enron i związany z nim Arthur Andersen. Jak na podstawie powyższego przykładu widać, wartości i etyka niejednokrotnie wykorzystywane są tylko na pokaz, a nie stanowią solidnego fundamentu, na którym spoczywa przedsiębiorstwo. Dzieje się tak niejednokrotnie, pomimo że firmy pokazują swoje tzw. „wyznawane wartości” w gablotach przed gabinetami menedżerów, publikują je w materiałach informacyjnych lub niejednokrotnie przymuszają pracowników do cyklicznego podpisywania oświadczeń, iż nie będą oni łamać przyjętych w przedsiębiorstwie wartości i zasad prowadzenia biznesu. Nawet niesławny już dzisiaj Enron posiadał swój wewnętrzny kodeks etyki i zbiór wartości korporacyjnych, których pracownicy mieli przestrzegać. Z pewnością wiele osób pracujących w Enronie przestrzegało tych zasad, nie mając pojęcia, co działo się na wyższych szczeblach zarządzania; niemniej jednak po latach w tym konkretnym przypadku korporacyjny kodeks etyki przypomina raczej niesmaczny dowcip. Trudno również mówić w tym przypadku o reputacji jako o elemencie osiowym w tożsamości przedsiębiorstwa. Oznacza to, że nawet potężne korporacje posiadające skomplikowany i zaawansowany system zarządzania posiadają poważne kłopoty z zarządzaniem samą już reputacją i nie do końca rozumieją jej istotę.

W ostatnich latach bardzo wiele zmieniło się w sposobie postrzegania przedsiębiorstw przez opinię publiczną. Opinia publiczna oczekuje, że przedsiębiorstwa będą wykazywały się dobrą wolą w relacjach z klientami, pracownikami, lokalnymi społecznościami oraz innymi grupami interesariuszy. Z badań cytowanych przez R. Alsop wynika, że ponad trzy czwarte respondentów, dokonując wyboru pracodawcy, wyrażając opinię na temat obecności przedsiębiorstwa w lokalnej społeczności oraz polecając produkty i usługi danego przedsiębiorstwa bierze

pod uwagę fakt zaangażowania firmy w sprawy społeczne [Alsop 2004, s. 24]. Dwie trzecie respondentów stwierdza, że dokonując inwestycji w akcje przedsiębiorstwa, bierze pod uwagę, czy firma zachowuje się w sposób odpowiedzialny społecznie. Zachowania tego typu widoczne są nie tylko w badaniach empirycznych, potwierdzają je również faktyczne zachowania inwestorów. W Stanach Zjednoczonych w 2002 roku wiele funduszy inwestycyjnych mocno ucierpiało na skutek gwałtownego wycofywania wkładów. Było to związane z wieloma skandalami finansowymi, które wystąpiły w 2002 roku.

Tab. 1. Wybrane skandale finansowe z 2002 roku

Adelphia Communications	W 2002 roku właściciel firmy będącej szóstym największym operatorem sieci telewizji kablowej w kraju wraz ze swoimi synami został oskarżony o okradanie przedsiębiorstwa. Oprócz nich aresztowano wielu innych członków zarządu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo ogłosiło bankructwo później. Przedsiębiorstwo skreślono z NASDAQ w 2002 roku.
Arthur Andersen	W 2002 roku sąd w Texas, USA uznał przedsiębiorstwo winne udziału w niszczeniu dokumentów finansowych swojego byłego klienta Enron.
Global Crossing	Firma telekomunikacyjna w 2002 roku oskarżona o wspólne wykorzystywanie sieci telekomunikacyjnych z innymi przedsiębiorstwami i fałszując informacje dotyczące przepływu ilości danych (przekładało się na zawyżone zyski). Przedsiębiorstwo popadło w tarapaty, kiedy zaczęło pożyczać miliardy dolarów na rozbudowę sieci światłowodowej, na którą rzekomo miał być znaczny popyt. Jako że konkurencja robiła to samo wkrótce okazało się, że jest nadmiar sieci światłowodowych do przesyłu danych a przedsiębiorstwo zostało z olbrzymimi długami plajtując niedługo później. Przedsiębiorstwo skreślono z NYSE w 2002 roku.
Worldcom	W 2002 roku drugi największy operator w sektorze telekomunikacji w USA przyznał, iż stosował oszukańcze praktyki księgowe, nie wykazując w sprawozdaniach księgowych wydatków na kwotę około 3 miliardów dolarów. Dodatkowo prezes zarządu ustąpił ze stanowiska wśród pytań o 408 milionów dolarów, które dostał od firmy na pokrycie strat wynikających z wcześniejszego zakupu akcji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo skreślono z NASDAQ w 2002 roku.

Źródło: Opracowanie własne

Warto jednak zauważyć, iż pomimo problemów finansowych wielu funduszy inwestycyjnych niektóre z nich, w szczególności te, które inwestowały środki w przedsiębiorstwa postrzegane jako odpowiedzialne społecznie, zanotowały wzrost. Stanowi to potwierdzenie, jak wielką wagę odgrywa odpowiednia reputacja przedsiębiorstwa, jak potrafi ochronić przedsiębiorstwo w sytuacji kryzysowej, czy też zminimalizować finansowe skutki sytuacji kryzysowej.

W tym miejscu pojawia się pytanie dotyczące obowiązków przedsiębiorstwa, które otwiera zwykle burzliwą dyskusję akademicką, pytanie, na które nie ma jednoznacznej odpowiedzi. W literaturze przedmiotu pojawiają się dwa przeciwstawne poglądy dotyczące obowiązków przedsiębiorstwa. Przeciwnicy społecznego zaangażowania biznesu (CSR) opierają się między innymi na teorii umów, która kładzie nacisk na związek między menedżerami a właścicielami przedsiębiorstwa. Umowa zawarta między tymi dwiema stronami jest największą świętością według wyżej wspomnianej teorii. Tak więc z tego punktu widzenia wszelkie działania charytatywne przedsiębiorstw wynikające ze społecznej powinności zmniejszają zyski wpływające do kieszeni właścicieli. Zatem menedżerowie działając tak, by obniżyć zyski, gwałcą wynikające z umowy zobowiązania wobec właścicieli. Co więcej przeciwnicy społecznej odpowiedzialności biznesu twierdzą, iż przedsiębiorstwa płacąc podatki, wypełniają swoje zobowiązania wobec społeczeństwa. Według osób będących oponentami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest ona nadmiernym oczekiwaniem wobec przedsiębiorstwa.

Kolejnym argumentem przeciwników CSR jest teza, iż społeczne zaangażowanie poszerza władzę i wpływy przedsiębiorstw, chociaż wspomniane władza i wpływy są na dzień dzisiejszy i tak bardzo duże. Nakładając zatem doktrynę społecznej odpowiedzialności, pozwala się przedsiębiorstwom na działanie w obszarach, które nie są dla niego właściwe. Co więcej podkreślany jest fakt, iż przedsiębiorstwom często brakuje doświadczenia i umiejętności poruszania się w sferach publiczno-kulturowych.

Odmienny pogląd prezentują zwolennicy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, opierając się na teorii społecznego przyzwolenia, która zakłada, że przedsiębiorstwo jest częścią większej wspólnoty, od której otrzymało legitymizację do działania i dlatego jest współodpowiedzialne za rozwój i podnoszenie dobrobytu społeczeństwa, w którym funkcjonuje. Jest zatem zobowiązane zachowywać

się w taki sposób, by przyczyniać się do podnoszenia tego dobrobytu. Głównym argumentem zwolenników społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest to, że aktywność gospodarcza stwarza problemy i powoduje skutki negatywne, dlatego przedsiębiorstwa powinny uczestniczyć w ich rozwiązywaniu. Zwolennicy CSR podkreślają fakt niedoskonałości rynku występującego w roli regulatora życia społecznego, co nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek harmonizowania interesu społecznego z jego własnym interesem ekonomicznym [Paliwoda-Matiolańska 2009, ss. 43-47].

Z badania Harris Interactive wynika, że respondenci są mocno podzieleni w swoich opiniach na temat społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa [Alsop 2004, s. 24]. Ponad połowa uważa, że odpowiedzialność przedsiębiorstwa powinna być ograniczona jedynie do pracowników, klientów, udziałowców oraz lokalnej społeczności. Druga grupa stanowiąca z kolei około 45% respondentów uważa, że przedsiębiorstwa w swoich planach i działaniach powinny uwzględniać również szersze, globalne problemy społeczne – np. kwestia współpracy z kontrahentami z innych części świata, którzy wykorzystują dzieci do pracy. Nawiasem mówiąc, była to jedna z wielu głośnych spraw tego typu, a dotyczyła Nike, przysparzając mu wielu problemów finansowych i wymuszając stworzenie zasad etyki, na bazie których Nike obecnie współpracuje jedynie z kontrahentami przestrzegającymi zasad etyki. Warto zauważyć, iż w cytowanym badaniu jedynie 2% uznało, że przedsiębiorstwo powinno jedynie zajmować się generowaniem zysku. Wynika z tego, że argumentacja przeciwników społecznego zaangażowania biznesu nie cieszy się poparciem społecznym.

Jedną z największych trudności, na jaką napotykają przedsiębiorstwa, jest stworzenie silnego i widocznego wizerunku, który z czasem przekształci się w odpowiednią reputację przy równoczesnym uniknięciu bycia posądzonym, iż przedsiębiorstwo robi to wyłącznie na pokaz i dla zagwarantowania sobie zysku. Opierając się na badaniach Harris Interactive cytowanych przez R. Alsop jedna trzecia respondentów nie wie, czy dane przedsiębiorstwo wspiera cele społeczne lub czy jest proekologiczne. Jak wynika z cytowanych badań, respondenci chcą jednak wiedzieć więcej na temat „dobrych uczynków” przedsiębiorstw z którymi mają styczność. Rozbieżność pojawia się jednak w oczekiwaniach na temat sposobu, w jaki opinia publiczna powinna być informowana na temat wspomnianych „dobrych uczynków”. O ile połowa respondentów uważa, że informacje i reklamy prasowe są właściwym narzędziem

dziem, o tyle pozostała część sądzi, że przedsiębiorstwa nie powinny w nachalny sposób chwalić się swoimi działaniami. Według nich tego typu informacje powinny znajdować się jedynie w raportach rocznych lub na stronach internetowych. Stąd wynika trudność, o jakiej wspomniano na wstępie akapitu. Powstaje również pytanie, jakich narzędzi używać, aby w procesie kształtowania wizerunku nie być posądzonym o jedynie chęć zysku?

Jak wspomniano, bardzo wiele osób zadaje sobie pytanie o faktyczne motywy działania przedsiębiorstwa stojące za społeczną odpowiedzialnością. Budując reputację, przedsiębiorcy powinni mieć na uwadze fakt, iż interesariusze niezwykle trudno wybaczą przedsiębiorstwu w sytuacji, gdy działania i deklaracje z zakresu odpowiedzialności społecznej oraz pozostałe działania i deklaracje okazują się jedynie przysłowiową bańką mydlaną i tworzone są jedynie na pokaz. Wynika z tego po raz kolejny, że reputacja przedsiębiorstwa musi być wpisana w tożsamość przedsiębiorstwa, musi być jej, jak już wspomniano, osiowym elementem i powinna być uwzględniana już na etapie tworzenia misji przedsiębiorstwa.

Powstaje kolejne pytanie, skąd biorą się najczęstsze błędy w zarządzaniu reputacją. Większość menedżerów jedynie intuicyjnie wie, iż dobra reputacja przedsiębiorstwa przekłada się na większe zainteresowanie inwestorów, powoduje wzrost wyceny akcji przedsiębiorstwa, wspomaga pozyskiwanie odpowiedniej siły roboczej, zwiększa motywację i zadowolenie pracowników oraz przyciąga nowych klientów i zwiększa lojalność dotychczasowych klientów. Ta powierzchowna, wiedza połączona z brakiem zrozumienia sedna zagadnienia powoduje, iż wielu menedżerów utożsamia reputację z reklamą korporacyjną, inwestując w nią znaczne środki przy równoczesnym braku działań polegających na budowaniu reputacji wśród interesariuszy. Wiele menedżerów spytanych o powody, dla których ich przedsiębiorstwa nie cieszą się reputacją taką jak zamierzono, odpowiada, że zaistniała sytuacja została spowodowana złymi wynikami finansowymi lub nieprzewidzianym wydarzeniem, np. katastrofą ekologiczną, które uniemożliwiło uzyskanie zamierzonej reputacji bądź też ją zniszczyło. Inni menedżerowie za powody złej reputacji przedsiębiorstwa wskazują niewystarczający budżet na działania marketingowe i reklamę korporacyjną bądź niewłaściwe wykonanie zadań z zakresu public relations i reklamy korporacyjnej, które to zadania często są powierzane zewnętrznym agencjom. Argumenty przedstawiane przez menedżerów mają w sobie przysłowiowe ziarno prawdy,

gdyż z pewnością błędy w prowadzeniu działań public relations mogą negatywnie wpłynąć na reputację, podobnie jak brak funduszy na reklamę korporacyjną. Jakie by jednak argumenty przedstawiane przez menedżerów nie były, można zauważyć, że oscylują one pomiędzy dwoma ekstremami – z jednej strony przedsiębiorstwo jest przedstawiane jako ofiara fatalnego zbiegu okoliczności, np. braku środków i zasobów lub nieprzewidzianego zdarzenia, z drugiej strony obwiniani są pracownicy przedsiębiorstwa za nieudolność w przekazywaniu odpowiednich informacji i nieumiejętność przekonania otoczenia do racji przedsiębiorstwa, powodując utratę reputacji.

Okresowe złe wyniki finansowe lub nieprzewidziane zdarzenia pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa często przywoływane przez menedżerów jako powody słabej reputacji, są jednak wliczone w ryzyko prowadzenia biznesu w każdym przedsiębiorstwie odnoszącym sukcesy. Przystudiowawszy znaczną ilość studiów przypadków opisujących przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy i powołując się na obserwacje Eliot Schreiber [2002, ss. 209–219], można potwierdzić wcześniejsze tezy o konieczności uwzględnienia reputacji na szczeblu tworzenia misji i strategii przedsiębiorstwa. Dobra reputacja, oparta na solidnych podstawach ułatwia wychodzenie obronną ręką z opisanych wyżej opresji i minimalizuje ich skutki finansowe. Co więcej, w przeciwieństwie do opinii wielu menedżerów, przedsiębiorstwa mogą poprawić swoją reputację bez ponoszenia olbrzymich wydatków na reklamę korporacyjną.

Reputacja przedsiębiorstwa stanowi produkt uboczny właściwego pozycjonowania, które jeszcze niedawno stanowiło centralny element strategii. Koncepcja pozycjonowania została jednak mocno skrytykowana we współczesnej literaturze fachowej. Krytycy pozycjonowania stali na stanowisku, że jest ono zbyt statyczne w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesu ery Internetu. Przywołując argumenty krytyków pozycjonowania, twierdzą oni, iż konkurenci mogą w dzisiejszym dynamicznym środowisku skopiować każdą dowolną pozycję zajęłą przez przedsiębiorstwo na rynku bądź też w bardzo krótkim czasie wyprowadzić skuteczny atak na pozycję zajęłą przez przedsiębiorstwo. Dodatkowo twierdzą oni, iż możliwości które daje Internet, a konkretnie błyskawiczne rozpowszechnianie informacji dyskredytującej przedsiębiorstwo do nawet najdalszych zakątków świata powoduje, że koncepcja pozycjonowania straciła na aktualności. Bez wątpienia rozwój Internetu spowodował wiele zamieszania w sposobach prowadzenia biznesu, dając szereg nowych możliwości konkurowania, jednakże teza

krytyków pozycjonowania wydaje się mieć wiele luk. Pozycjonowanie, o ile jest przeprowadzone we właściwy sposób, dotyczy całej strategii, biorąc pod uwagę preferencje zarządu, sposób zorganizowania przedsiębiorstwa, zasoby i umiejętności oraz środowisko, w którym przedsiębiorstwo działa. Pozycjonowanie to proces analityczny, który pociąga za sobą znacznie więcej korzyści niż intuicyjne i zwykle niezbyt spójne decyzje osób zarządzających bądź też agencji konsultingowej wynajętej do podejmowania decyzji zarządczych. Celem pozycjonowania jest określenie, jak przedsiębiorstwo jest postrzegane a jak chciałoby być postrzegane. Jakie działania musi podjąć, jakich zasobów potrzebuje oraz jakie zmiany organizacyjne muszą zajść, aby zminimalizować lukę pomiędzy stanem obecnym a pożądanym. Efektem końcowym pozycjonowania jest pozycja rynkowa, czyli miejsce w którym przedsiębiorstwo się znajduje w opinii różnych grup interesariuszy. Bardzo ważne w tym miejscu jest rozróżnienie pomiędzy pozycjonowaniem a pozycją – pierwszy termin dotyczy tego, co przedsiębiorstwo robi, a drugi tego jak interesariusze reagują na te działania. Oznacza to, że każde przedsiębiorstwo zajmuje jakąś pozycję, bez względu na to czy mu się to podoba czy nie oraz bez względu na to czy prowadzi aktywne działania w tym kierunku czy zdaje się na przypadek.

Najważniejszą częścią pozycjonowania jest koncentracja na rzeczach ważnych z punktu widzenia interesariuszy a nie na efektywności czy też innych miarach będących ważnymi czynnikami z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem lecz nieistotnych dla interesariuszy. Dla przykładu wiele przedsiębiorstw wykorzystywało Internet, i robi to nadal, do uzyskania lepszych wskaźników efektywności z działalności operacyjnej lub celem poprawy komunikacji z różnymi gremiami. Są to jednak półśrodki a nie właściwe działania mające na celu poprawę reputacji. Bacząc na słowa Michael'a Porter'a, iż „...przedsiębiorstwo może zdystansować rywali poprzez stworzenie różnicy czy też przewagi, którą będzie mogło utrzymać. Aby tak się stało [przyp. tłum.] musi ono zaproponować klientom lepszą wartość lub porównywalną wartość po niższym koszcie, lub też obydwie te rzeczy naraz” [1979]. Innymi słowy strategia i pozycjonowanie dotyczą działań, których konsekwencją jest trwała przewaga bądź też dyferencjacja. Działania o których wspomniano są podstawowymi jednostkami przewagi konkurencyjnej, jak pisze Porter w cytowanym wyżej opracowaniu. Przewaga konkurencyjna wynika natomiast ze wszystkich działań przedsiębiorstwa, a nie tylko z niektórych. Tak więc dobra reputacja, którą cieszy się wiele

przedsiębiorstw, wynika z całości działań tych przedsiębiorstw, odróżniając je od konkurentów i tworząc unikalną, trudną do skopiowania wartość.

Wiele znanych przedsiębiorstw popełnia błąd w zarządzaniu reputacją polegający na niereagowaniu na zmiany zachodzące w otoczeniu. Przedsiębiorstwa wierzą, że działając w sposób taki jak dotychczas, notabene który doprowadził przedsiębiorstwo do sukcesu, zapewni sukces w przyszłości. W ten sposób przedsiębiorstwa stają się statyczne i nie reagują na zmiany zachodzące w otoczeniu. Zwykle po pewnym czasie reputacja zaczyna słabnąć a zarządzający, wierząc że ich działania powinny owocować lepszą reputacją, obwiniają za porażkę marketing i PR. Zdarzają się oczywiście sytuacje, kiedy wina leży po stronie marketingu i PR, jednakże znacznie bardziej prawdopodobną przyczyną jest „zużyta” z czasem wizja przedsiębiorstwa oraz towarzysząca jej strategia. Z kolei profesjonaliści zajmujący się komunikacją w takich sytuacjach z reguły upatrują winy po stronie braku wsparcia i środków na reklamę korporacyjną. Ten osąd, podobnie jak poprzedni, pomimo tego że w niektórych sytuacjach jest zasadny, budzi wiele kontrowersji, gdyż można znaleźć przykłady przedsiębiorstw, które pomimo znacznych nakładów na komunikację i reklamę korporacyjną straciły swoją reputację, choćby Motorola czy Lucent Technologies.

Według E. Schreibera [2002, ss. 209–219] występują dwie podstawowe przyczyny utraty reputacji. Pierwszy, będący również przyczyną problemów z wykorzystywaniem wcześniej wspominanej „zużytej” wizji to nieumiejętność właściwego określenia kluczowych czy też podstawowych umiejętności przedsiębiorstwa (ang. core competencies). Drugi, nazywany aktywną inercją (ang. active inertia), czyli wspomniane już wcześniej zjawisko polegające na zbyt optymistycznym wykorzystywaniu sprawdzonych rozwiązań, które przyniosły sukces w przeszłości lecz nieadaptowane do dynamicznie zmieniającego się środowiska nie gwarantują sukcesów w przyszłości. Aktywna inercja, podobnie jak nieumiejętność określenia kluczowych umiejętności, przyczynia się do wykorzystywania wspomnianej już „zużytej” wizji.

Tematyka kluczowych umiejętności stanowiła przedmiot rozważań wielu autorów. Jedne z ciekawszych rozważań to te prezentowane przez Hamel’a i Prahalad’a [1994, ss. 197–220]. Twierdzą oni, że menedżerowie powinni przestać patrzeć na przedsiębiorstwo jak na zbiór strategicznych jednostek biznesu, a zacząć postrzegać przedsiębiorstwo jako zespół kluczowych umiejętności. Ilustrując to przykładem Sony wielu

teoretyków i praktyków uważa, iż kluczową umiejętnością tego przedsiębiorstwa, która zapewniała dyferencjację było, dostarczanie wysokiej jakości produktów. Wyżej wspomniani autorzy kwestionują ten pogląd twierdząc, że to co faktycznie stanowiło kluczową umiejętność będącą podstawą dyferencjacji to umiejętność miniaturyzacji. Kolejny przykład, tym razem z sektora handlu detalicznego, to Wal-Mart. Można często w literaturze spotkać się z twierdzeniem, iż kluczową umiejętnością Wal-Marta było umożliwienie klasie robotniczej zakupu towarów dostępnych wcześniej tylko dla osób zamożniejszych. Hamel i Prahalad ponownie kwestionują ten pogląd, twierdząc w wyżej cytowanym opracowaniu, że faktyczną kluczową umiejętnością Wal-Mart, która stanowiła o dyferencjacji, był niespotykany wcześniej sposób zarządzania łańcuchem dostaw i logistyką. Według cytowanych autorów to właśnie było i jest kluczową umiejętnością Wal-Mart, powodując odróżnienie od konkurencji i dając trwałą przewagę konkurencyjną.

Druga ze wspomnianych przyczyn utraty reputacji to wspomniana już aktywna inercja. Określenie to zostało zaproponowane przez Donalda Sull'a w 1999 roku na łamach Harvard Business Review [Sull 1999]. W obliczu pojawiających się problemów przedsiębiorstwa „cierpiące” na aktywną inercję nasilają swoje sprawdzone działania, które przyniosły sukces w przeszłości. Niestety bardzo często zamiast oczekiwanej poprawy sytuacji następuje pogorszenie. Przykładem może tu być Motorola, która oprócz popadnięcia w aktywną inercję miała dodatkowo problemy o określeniu swoich kluczowych umiejętności. Przedsiębiorstwo zignorowało pojawiającą się nową cyfrową technologię, pozwalając swoim rywalom Nokii i Ericssonowi na odebranie dużej części rynku.

Innym przykładem może być Lucent Technologies, które wydzieliło się z AT&T i oparło swoje pozycjonowanie o innowacyjność Bell Labs (komórka badawcza wchodząca w struktury AT&T). Reputacja Bell Labs była na tyle mocna, że Lucent korzystając z niej zdołał uzyskać znaczny udział w rynku. Po stosunkowo krótkim czasie Lucent jednak stracił swoją reputację, nie dlatego że Bell Labs przestał być postrzegany jako lider innowacji lecz dlatego, iż Lucent, mówiąc językiem kolokwialnym, przestał sobie dawać radę pod względem finansowym i technicznym. Pomimo wysokich ocen jakie przedsiębiorstwo zyskało w rankingach reputacji (np. Fortune) w jednym roku, w kolejnym otarło się o bankructwo po zwolnieniu prezesa zarządu oskarżonego o malwersacje finansowe. Również środowisko marketingowe nagro-

dziło przedsiębiorstwo nagrodami za udane kreacje reklamowe. Lucent, używając języka potocznego, wydawał się, że czego nie dotknie to przemienia w złoto. W ciągu rekordowo krótkiego czasu stworzono przedsiębiorstwo o olbrzymiej wartości rynkowej. Jednak, jak już wspomniano, reputacja przedsiębiorstwa jak szybko została zbudowana, tak szybko legła w gruzach. Przedsiębiorstwo pomimo że inwestowało olbrzymie pieniądze w tworzenie wizerunku i marketing, nie było w stanie dostarczyć interesariuszom wartości, którą deklarowało. Składane obietnice okazały się jedynie pustosłowiem, a tak stworzona reputacja jedynie otoczką, za którą nie było faktycznie żadnej wartości. Podstawowym problemem przedsiębiorstwa był tutaj fakt, iż posiadało wspaniałą kreację reklamową, lecz nie posiadało żadnych kluczowych umiejętności, które odróżniłyby go od konkurencji. Reputacja Bell Labs pomogła Lucent na szybkie zdobycie pozycji rynkowej, lecz nie stanowiło to już wspomnianej kluczowej umiejętności. Jest to namacalny przykład tego, że właściwe zarządzanie reputacją nie może sprowadzać się jedynie do reklamy korporacyjnej, pustych sloganów i tzw. marketingu. Reputacja musi być wpleciona w misję przedsiębiorstwa, musi stanowić osiowy element strategii przedsiębiorstwa, musi być oparta na kluczowych umiejętnościach, które odróżniają przedsiębiorstwo od konkurencji, tworząc trwałą przewagę konkurencyjną.

Poprawne określenie kluczowych umiejętności stanowi jeden z najważniejszych elementów w procesie pozycjonowania. Prezes zarządu przedsiębiorstwa będący tradycyjnie motorem tworzenia wizji i strategii przedsiębiorstwa powinien również poświęcać sporo uwagi tworzeniu reputacji. Nie powinien on dopuścić do sytuacji w której, zależnie od struktury organizacyjnej, każdy oddział przedsiębiorstwa lub region będzie budował reputację zgodnie ze swoim przekonaniem. Pomimo oczywistych korzyści polegających na świetnej znajomości klienta i jego potrzeb, które niesie ze sobą decentralizacja, dzieląc pogląd cytowanych już Hamel'a i Prahalad'a, przedsiębiorstwo powinno być jednak postrzegane jako zbiór kluczowych umiejętności a nie zbiór produktów czy też oddziałów. Oczywiście nie oznacza to, że z oddziałami przedsiębiorstwa nie powinno się konsultować decyzji dotyczących pozycjonowania, wręcz przeciwnie, konsultacje takie powinny mieć miejsce, jednak ostateczna decyzja dotycząca pozycjonowania powinna zapadać na szczeblu centralnym, z którego rozpościera się perspektywa całego przedsiębiorstwa. Oddziały natomiast pomimo z reguły fantastycznej znajomości lokalnego rynku i swoich klientów tej całościowej

perspektywy przedsiębiorstwa nie są w stanie objąć. Stąd też decyzje dotyczące pozycjonowania i równocześnie reputacji przedsiębiorstwa powinny zapadać na szczeblu centralnym, czy też na szczeblu zarządu. Zarząd powinien określać cele związane z reputacją, które przedsiębiorstwo ma osiągać i których realizacja powinna stanowić parasol ochronny umożliwiający oddziałom czy regionom łatwiejsze i skuteczniejsze funkcjonowanie.

Kolejny istotny błąd w zarządzaniu reputacją wynika z braku spójności pomiędzy obietnicą składaną przez przedsiębiorstwo a faktycznymi doświadczeniami interesariuszy powstającymi w kontakcie z nim. Przykładem takiej sytuacji był już wcześniej scharakteryzowany Lucent. Z kolei Johnson & Johnson (J&J) stanowi sztandarowy przykład właściwego podejścia do zarządzania reputacją i spójności panującej pomiędzy deklaracjami i doświadczeniami interesariuszy. Niejednokrotnie opisywane w literaturze przedmiotu credo J&J, będące jedną z pierwszych wizji przedsiębiorstwa jakie powstały, wyznacza ramy zarządzania reputacją. J&J w credo podkreśla, iż jego podstawowym obowiązkiem jest podtrzymanie zaufania do firmy wśród swoich klientów. Spójność pomiędzy deklaracjami a faktycznym działaniem została poddana ciężkiej próbie na początku lat dziewięćdziesiątych podczas tak zwanej afery tylenolowej. Pomimo olbrzymich strat dla przedsiębiorstwa produkt został wycofany ze sprzedaży, aby chronić konsumentów. Wielu obserwatorów twierdziło, że przedsiębiorstwo nie będzie w stanie podnieść się po takim ciosie. Jednak jak pokazuje historia J&J pomimo kryzysu przetrwał i w rankingach reputacji stoi corocznie na bardzo wysokich miejscach. Wysokie notowania w rankingach najbardziej podziwianych przedsiębiorstw są efektem spójności deklaracji składanych przez zarząd przedsiębiorstwa i jego działań. Co więcej spójność ta została poddana niezwykle ciężkiej próbie podczas wspomnianej wyżej afery tylenolowej i, co najważniejsze, przeszła ją pomyślnie.

Na skutek działań agencji reklamowych model marketingu konsumenckiego zaczął być coraz powszechniej wykorzystywany nie tylko przez przedsiębiorstwa B2C lecz również w sektorze B2B. Argumentem agencji reklamowych za powszechniejszym wykorzystaniem modelu był fakt, że świadomość marki jest niezbędna do zwiększenia poziomu jej znajomości i preferencji. Przedsiębiorstwa nieoferujące swoich produktów czy usług konsumentom lecz instytucjom rozpoczęły podobnie jak przedsiębiorstwa sektora B2C przysłowiową pogoń za świadomo-

ścią marki łudząc się, że rozwiąże to ich problemy z reputacją. Tymczasem o ile świadomość jest kluczowym czynnikiem w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów indywidualnych i to głównie w sytuacji gdy decyzja podejmowana jest przy półce sklepowej, o tyle nie ma ona tak wielkiego znaczenia w transakcjach dokonywanych przez klientów instytucjonalnych. Niemniej jednak, będąc powodowanym aktualnie panującymi trendami wiele przedsiębiorstw z sektora B2B, takimi jak przemysł metalurgiczny, przemysł ciężki itp. zwiększyło nakłady na reklamę korporacyjną, licząc na osiągnięcie wysokich wskaźników świadomości marki wierząc, że będzie to miało zbawienny wpływ na reputację. Świadomość nie jest jednak wystarczająca sama w sobie do zbudowania reputacji. Istnieje wiele przykładów przedsiębiorstw, których marki mają wysokie wskaźniki rozpoznawalności, czyli innymi słowy ich świadomość jest wysoka, a które nie cieszą się dobrą reputacją. Do zbudowania reputacji oprócz świadomości marki konieczna jest jeszcze jej wyższość (ang. *favourability*)¹ nad konkurencyjnymi markami. Tak więc zwiększanie wydatków na reklamę korporacyjną, której jedynym celem jest budowanie świadomości, nie ma większego sensu z punktu widzenia tworzenia reputacji.

Jednym z najważniejszych aspektów komunikacji jest jej spójność i ciągłość w długim okresie czasu. Wcześniej w niniejszym opracowaniu wspomniano, że działania przedsiębiorstwa są znacznie ważniejsze od deklaracji, niemniej jednak z punktu widzenia tworzenia reputacji przedsiębiorstwa nawet najszlachetniejsze działania nie mają najmniejszego sensu, jeżeli nikt się o nich nie dowie. Tak więc komunikacja, jej spójność i ciągłość są bardzo ważne w procesie budowania reputacji, gdyż przedsiębiorstwo otrzymuje mandat zaufania od interesariuszy w zamian za swoje wysiłki związane z tak prowadzoną komunikacją.

Jednym z koronnych argumentów wykorzystywanych przez agencje reklamowe, mającym na celu uzasadnienie wagi komunikacji samej w sobie jest, że reklama korporacyjna w połączeniu z innymi narzędziami komunikacji buduje świadomości oraz wyższość (ang. *favourability*), które w połączeniu z ponadprzeciętnymi wynikami finansowymi przełoży się na wycenę akcji przedsiębiorstwa, która to z kolei przełoży się na większą wartość dla akcjonariuszy. Badanie przeprowadzone przez Association of National Advertisers w USA a cytowane przez E. Schre-

¹ Przypis autora – ang. „*favourability*” – może być tłumaczone jako „przychylność” lub „wyższość”. Autor przyjmuje tłumaczenie „wyższość”. Angielski termin „*goodwill*” jest natomiast tłumaczony jako „przychylność”.

iber'a na łamach „Journal of Communication Management” potwierdza powyższe argumenty sugerując, że wizerunek przedsiębiorstwa wpływa na wycenę jego akcji [Schreiber 2002, ss. 209–219].

Pomimo jednak niezaprzeczalnej wagi reklamy korporacyjnej i public relations błędem byłoby twierdzić, iż są one podstawowymi narzędziami tworzenia reputacji. Za przykład może posłużyć tutaj Lucent, który pomimo największych w branży telekomunikacyjnej wydatków na reklamę korporacyjną i PR oraz najwyższych wskaźników świadomości marki utracił reputację w rekordowo krótkim czasie. Podobnie błędem byłoby twierdzić, iż interesariusze we wszystkich zakątkach świata będą w oparciu o te same czynniki tworzyć w swoich umysłach obraz reputacji przedsiębiorstwa. Istnieją dwa punkty widzenia na kwestie tworzenia reputacji przedsiębiorstwa. Pierwsza ze szkół twierdzi, że należy wykorzystywać to samo przesłanie w skali globalnej z drobnymi lokalnymi adaptacjami. Druga sugeruje, że każdy rynek ze względu na swoją odrębność i charakter powinien być traktowany odmiennie. Istnieje również trzeci punkt widzenia prezentowany przez E. Schreibera i poparty badaniami empirycznymi [Schreiber 2002, ss. 209–219]. W cytowanym badaniu autor zidentyfikował sześć zmiennych, które wpływają na poziom reputacji przedsiębiorstwa w oczach najważniejszych grup interesariuszy. Należą do nich:

- kultura organizacyjna postrzegana jako przodownictwo przedsiębiorstwa w obszarze odpowiedzialności społecznej, umiejętność przyciągnięcia do organizacji utalentowanych pracowników, etyka prowadzenia biznesu,
- komunikacja postrzegana przez pryzmat sponsoringu ważnych imprez oraz jakości przekazów komunikacyjnych,
- wiodąca pozycja rynkowa postrzegana jako jasno sprecyzowana, odróżniająca się od konkurencji misja i wizja przedsiębiorstwa oraz przewodnictwo w swoim obszarze biznesu,
- rozpoznawalność i wyższość marki (ang. familiarity and favourability) wyrażane jako wspomagana i niewspomagana świadomość,
- skuteczność zarządzania wyrażona poprzez profesjonalne zarządzanie, inwestycje w badania i rozwój, konkurencyjność globalną, silną pozycję finansową oraz dominującą pozycję rynkową na rynku rodzimym,
- orientacja na klienta wyrażona poprzez oferowanie produktów i usług najwyższej jakości po rozsądnych cenach (ang. value for money) oraz rzetelne i uczciwe traktowanie klienta potwierdzone działaniami w sytuacjach kryzysowych.

We wspomnianym badaniu stwierdzono, iż interesariusze we wszystkich poddanych analizie krajach używali tych samych, wyżej wymienionych kryteriów do oceny reputacji przedsiębiorstwa jako obszaru do inwestycji, jako wyboru źródła zaopatrzenia czy pracodawcy. Jednakże, o ile różne grupy interesariuszy nie wykazywały znacznych różnic w sposobie oceny reputacji, o tyle jedna z grup interesariuszy, a konkretnie klienci, wykazali znaczne zróżnicowanie. Klienci we wszystkich krajach używali tych samych wyżej wymienionych kryteriów oceny, jednak wagą jaką przykładali do poszczególnych kryteriów i ich składowych w ocenie reputacji, była znacznie zróżnicowana. Dla przykładu klienci w USA, Chinach i Niemczech wskazywali skuteczność zarządzania jako najważniejszą cechę, przy pomocy której oceniali reputację przedsiębiorstwa, jednakże Amerykanie w drugiej kolejności wskazywali orientację na klienta, podczas gdy Niemcy wskazywali rozpoznawalność i wyższość marki. Co więcej, wśród Niemców rozpoznawalność i wyższość marki była na nieznacznie niższym poziomie niż pierwszy czynnik. W Chinach rozpoznawalność i wyższość marki była prawie zupełnie bez znaczenia w procesie oceny, podczas gdy w Ameryce Południowej zajęła pierwsze miejsce w ocenie reputacji.

Nie wchodząc w szczegóły różnic między krajami, gdyż nie to jest w tym miejscu najważniejsze, warto zauważyć, iż nie da się budować reputacji przedsiębiorstwa w skali globalnej w oparciu o ten sam sposób komunikacji. Adresując ten sam przekaz komunikacyjny do klientów w różnych częściach świata, przedsiębiorstwo nie odniesie zamierzonego efektu. Nawiązując do wcześniejszych rozważań, należałoby stwierdzić, iż budując reputację w skali globalnej, należy stosować się do zasady głoszącej, że przedsiębiorstwo powinno mieć jeden globalny wizerunek, lecz dążenie do niego powinno się dokonywać przy użyciu lokalnie adaptowanej komunikacji, podkreślającej aspekty ważne dla lokalnych klientów przedsiębiorstwa. Oznacza to, że przedsiębiorstwo musi mieć jedną spójną wizję w skali globalnej, ale powinno pozwalać lokalnemu szefostwu na kastomizację przekazu komunikacyjnego. Bardzo ważną rzeczą jest również zabronienie lokalnym oddziałom przedsiębiorstw tworzenia reputacji według ich własnego uznania, gdyż z perspektywy globalnej przedsiębiorstwo takie będzie postrzegane jako pozbawione kluczowych umiejętności, co z kolei obniży poziom jego reputacji. Reasumując, oddziały przedsiębiorstwa nie powinny mieć możliwości igrania z kluczowymi kompetencjami i głównymi wartościami; te powinny pozostać niezmiennie w skali globalnej; powinny natomiast mieć możliwość kastomizacji komunikacji.

Abstract

The subject of corporate reputation has received increased attention over the period of last years. The reason for that were the financial affairs in which leading corporations were involved. Despite the fact corporate reputation is no longer neglected one can observe major managerial mistakes in handling corporate reputation. This paper aims at explaining what are the major reasons for corporate reputation mismanagement and attempts describing the basis for proper management of this intangible corporate asset.

Bibliografia

Alsop R., 2004, *Corporate reputation: Anything but a superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation*, "The Journal of Business Strategy", 25.

Hamel G., Prahalad C.K., 1994, *Competing for the future*, "Harvard Business School Press", Boston.

Maitland A., 2003, *Reputation: you only know what it's Worth when it lies In tatters*, "The Financial Times", March 31.

Paliwoda-Matiolańska A., 2009, „Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w procesie zarządzania przedsiębiorstwem”, C.H.Beck Sp. z o.o., Warszawa.

Porter M., 1979, *How do competitive forces shape strategy*, „Harvard Business Review”, March-April.

Schreiber E., 2002, *Why do many otherwise smart CEO's mismanage the reputation asset of their company*, „Journal of Communication Management”, vol. 6, March.

Sull D.N., 1999, *Why good companies go Bad*, „Harvard Business Review”, July-August.

Małgorzata Grabus, Marta Rogowska
Wyższa Szkoła Finansów i Administracji w Gdańsku

Program równowaga praca – życie w projekcie międzynarodowym (studium przypadku)¹

1. Wstęp

Włączenie polskich przedsiębiorstw w ogólnoswiatowy system gospodarczy spowodowało pojawienie się nowych form realizacji przedsięwzięć gospodarczych. Jednym z nich jest realizacja zadania projektowego, zwana potocznie *projektem*, charakteryzująca się ściśle określonych zakresem zadań i czasem realizacji oraz nietrwałością relacji pracowniczych. Przedsięwzięcia te różnią się od przedsiębiorstw funkcjonujących w strukturze projektowej przede wszystkim tym, że regułą jest wiązanie się z pracownikami tylko na czas realizacji danego zadania projektowego. Na czas dłuższy, czyli realizację kilku projektów, mogą wiązać się z częścią pracowników, jednak za każdym razem na nowo negocjują umowy.

Konsekwencją podejścia projektowego jest podejście zadaniowe, skoncentrowane na realizacji celu. Wymaga ono specyficznych kompetencji nie tyle merytorycznych, ile psychologicznych [por. Lichtarski 2007]. Chodzi o umiejętność organizacji pracy, zarządzanie czasem pracy, samodyscyplinę, orientację na rozwiązywanie problemów, nastawienie na rezultaty (a nie działanie jako takie), wysoką samoocenę i akcep-

¹ Artykuł powstał na podstawie pracy dyplomowej napisanej pod kierunkiem dr Małgorzaty Grabus: M. Woźnowska-Rogowska, *Program równowagi praca – życie w projekcie wielokulturowym*, Wyższa Szkoła Finansów i Administracji, Gdańsk 2010.

tację możliwości popełniania błędów, a także umiejętność pracy w stresie, pod presją nieprzesuwalnych terminów. Zadaniowe podejście w organizacji może skutkować (i z reguły skutkuje) ograniczeniem realizacji zadań o charakterze wspierającym realizację celu projektu. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oznacza to redukcję funkcji personalnej do zadań zupełnie podstawowych, czyli administracji kadrowo-płacowej. A skoro zadania personalne realizowane są w formie szczątkowej, to nie tworzy się odrębnego stanowiska ds. personalnych, lecz przypisuje te zadania kierownikom [Wiatrak 2008]. W pracy projektowej dominuje transakcyjny kontrakt psychologiczny [Adamska 2010].

Zadaniowe nastawienie pracowników i kierowników często wzmacniane dodatkowymi bodźcami płacowymi (premie za realizację zadań przed planowanym terminem projektowej) skutkuje naruszaniem równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym. Pracownicy pracują dłużej, intensywniej, w stresie i pośpiechu, często realizując zadania za osoby, które z projektu odeszły, co powoduje narastające zmęczenie, a w konsekwencji – spadek efektywności, wydajności, jakości pracy. Receptą na to mogą być programy pomagające zachowywać równowagę pomiędzy życiem osobistym i zawodowym (programy RPŻ). Głównym ich założeniem jest umożliwienie pracownikom takiej dystrybucji czasu pomiędzy sferą prywatną a zawodową, aby było to korzystne i efektywne dla jednostki. Programy mają pomagać w realizacji celów przedsiębiorstwa poprzez realizację celów zawodowych i prywatnych pracownika [Borkowska 2003, s. 22]. Działania wspomagające zachowanie równowagi praca – życie można podzielić na trzy grupy: dotyczące czasu pracy, wspierania pracowników w realizacji ich zobowiązań oraz zachęcania i umożliwiania regeneracji sił i odpoczynku [Grabus 2010].

Artykuł prezentuje program równowagi praca – życie zaprojektowany na potrzeby międzynarodowego projektu budowlanego, realizowanego w okresie 35 miesięcy. Prezentowany program został opracowany na podstawie wyników badań przeprowadzonych na grupie 59 osób trzech narodowości: Polaków, Włochów oraz Hindusów. W artykule omówiono wyniki badań stanowiących podstawę do prezentowanego programu RPŻ oraz zakres programu i podmioty odpowiedzialne za jego realizację.

2. Specyfika pracy projektowej

Praca w zespole projektowym zakłada konieczność zakończenia realizowanych zadań w zaplanowanym terminie. Istotą projektu jest mobilizacja ściśle sprecyzowanego pod względem umiejętności i funkcji zespołu ludzi, w celu wykonania określonego zadania w ograniczonym czasie. Preferowani są pracownicy o określonym poziomie wykształcenia i doświadczenia zawodowego, zdolni do natychmiastowego podjęcia pracy na oczekiwanym poziomie efektywności. Wzorcowy pracownik projektowy to taki, który traktuje pracę w danym projekcie wyłącznie pod kątem możliwych zarobków, oczekuje wysokiej stymulacji zadaniowej, dla pracy zawodowej jest gotów „zawiesić” swe życie osobiste.

Od momentu wprowadzenia prawodawstwa z zakresu prawa pracy państwa troszczą się o pracowników i ich rodziny. Poprzez zakazy określonych praktyk i nakazy wprowadzanie innych, państwo reguluje postępowanie pracodawców, umożliwiając pracownikom zachowanie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym. Praca projektowa oferuje warunki pracy i wynagradzania, dzięki którym część pracowników zrzeka się praw wynikających z kodeksu pracy. Osoby podejmujące pracę w zespole projektowym godzą się z pewnymi jej niedogodnościami, tj. z tymczasowością, koniecznością poświęcenia pracy niezaplanowanego wcześniej czasu w przypadku wystąpienia zdarzeń nieprzewidzianych oraz okresowego zwiększenia własnej aktywności.

Początkowo elastyczne traktowanie przepisów prawa pracy, a szczególnie czasu pracy, dotyczyło niewielkiej grupy pracowników, którym takie działania odpowiadały. Bilans zysków i strat był dla nich korzystny. W sytuacji upowszechnienia pracy projektowej obejmującej szerszy krąg osób, którym nie są oferowane podobnie atrakcyjne warunki, rola pracodawcy we wspieraniu pracownika w zachowaniu równowagi praca – życie rośnie. Zachowywanie równowagi powinno być wkomponowane w kulturę organizacji, a działania ją wspomagające powinny wynikać z rozumienia istoty problemu i być elementem polityki firmy na podobnych zasadach jak podejście projektowe.

3. Zachowanie równowagi w pracy projektowej

Praca w projekcie jest wykonywana pod presją terminu oraz jakości. Choć założenia pracy projektowej pokazują, że pracownicy powinni się godzić z wpisaną w projekt tymczasowością oraz koniecznością zwiększonego wysiłku, to jednak głębsze wniknięcie w problem pokazuje,

że często tak nie jest. Pracownicy mają określone oczekiwania wobec pracy, w tym także takie, że nie ma ona zastępować im życia osobistego. Często traktują projekt jako fazę rozwojową, a nie wyłącznie zarobkową. Przed podjęciem decyzji o konstruowaniu programu równowagi praca – życie w zadaniu projektowym warto postawić kilka pytań.

Czy jest możliwe zachowywanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a pracą zawodową w trybie pracy projektowej ?

Praca projektowa narusza tradycyjnie rozumianą równowagę praca – życie, z reguły wchodzi w czas zastrzeżony dla rodziny i wypoczynku. Trzeba wyraźnie powiedzieć, że w pracy projektowej nie jest możliwe zachowanie równowagi w rozumieniu pracy regularnej i systematycznej, zaczynającej się i kończącej zawsze o tej samej godzinie. Natomiast możliwe jest *zachowanie poczucia równowagi* przez pracownika. Filozofia RPŻ zakłada taką organizację pracy, która umożliwi pracownikowi realizację zobowiązań pozazawodowych i regenerację sił. Nie chodzi o faktyczne zmniejszenie liczby godzin pracy, ale bardziej elastyczne podejście do ich wykorzystania. Ważne jest, aby pracownik miał poczucie, że nawet praca wykraczająca poza ogólnie przyjęte ramy czasowe nie wpływa negatywnie na jego zdrowie oraz życie osobiste, rodzinne i towarzyskie.

Czy pracownicy godzący się na tryb pracy projektowej w sposób domniemany nie godzą się na naruszanie równowagi praca – życie?

Część pracowników mających wcześniejsze doświadczenia w pracy projektowej świadomie godzi się na jej niedogodności, maksymalizując korzyści z niej wynikające. Dotyczy to osób, które planują swoją ścieżkę zawodową tak, aby pracować bardzo intensywnie w konkretnym projekcie, odpocząć i – po pewnym czasie – rozpocząć pracę w kolejnym zadaniu projektowym. Pracownicy ci zajmują z reguły stanowiska menedżerskie i specjalistyczne. Jednak w każdy projekt zaangażowana jest grupa, która nie może sobie pozwolić na podobny tryb życia zawodowego. Osoby te, kończąc dany projekt, są zmuszone podjąć pracę w kolejnym. Dlatego, nawet godząc się na potencjalne nadgodziny, prawdopodobnie nie zdają sobie sprawy z konsekwencji dla życia prywatnego. Należy też przyjąć, że w wiele projektów zaangażowane są osoby, które zgodziły się na pracę projektową pod przymusem ekonomicznym.

Dlaczego pracownicy samodzielnie nie rozwiązują dylematu równowagi praca – życie ?

Doświadczenie pokazuje, że praca projektowa jest na tyle absorbująca lub „kusząca” określonymi warunkami (bodźce finansowe i możli-

wość rozwoju), że większość pracowników długo nie widzi, że narusza ona ich życie osobiste (lub bagatelizuje napływające sygnały). Dopiero negatywne konsekwencje pojawiające się w dłuższej perspektywie czasowej mogą wskazać na istnienie problemu. Skoro część pracowników nie jest świadoma albo bagatelizuje lub nie przyjmuje do wiadomości negatywnych konsekwencji, to nie należy liczyć, iż potrafi samodzielnie rozwiązać ten problem.

Czy istnieje możliwość wdrażania programów RPŻ w pracy projektowej?

Nie ma żadnych przeszkód, aby w pracy projektowej wdrażać rozwiązania z zakresu zachowywania równowagi pracy – życie stosowane przez inne organizacje. Nie wszystkie rozwiązania RPŻ są możliwe do zastosowania, nie wszystkie przyniosą oczekiwane skutki. Podobnie jak nie wszystkie oczekiwania pracowników mogą być spełnione w pracy projektowej. Dlatego też, ważne jest dostosowanie programu RPŻ do zasad pracy projektowej i warunków konkretnego projektu.

Dlaczego pracodawca projektowy ma inwestować w programy RPŻ, skoro z istoty projektu nastawiony jest wyłącznie na realizację zadania?

Wdrażanie programów RPŻ wiąże się z długofalowym postrzeganiem problemu oraz osadzenia pracownika w perspektywie szerszej niż praca na rzecz realizacji pojedynczego projektu. Wprawdzie konstytutywną cechą struktur projektowych jest zmienność ich składu oraz nietrwałość relacji, to jednak można znaleźć pozytywne odpowiedzi na pytanie o inwestowanie w pracownika, który może nie wiązać swojej przyszłości z daną firmą.

Pierwszą można określić jako *dbałość o zasoby własne*. Ważne są tu dwie kwestie – zdrowie pracowników oraz ich gotowość do zwiększania zaangażowania w momentach trudnych. Pracownik zdrowy i wypoczęty pracuje wydajniej (co można stymulować innymi metodami), ale też jest bardziej kreatywny, lojalny i zaangażowany. Dba nie tylko o realizację zadania, ale też o kwestie ważne dla pracodawcy, np. bezpieczeństwo na budowie. Drugą kategorię można określić jako *dbałość o zasoby potencjalne*. W niektórych dziedzinach grono specjalistów jest stosunkowo wąskie – pozostawienie dbałości o ich rozwój samym zainteresowanym lub też rynkowi pracy może spowodować ich powolne wyczerpywanie. Jest to istotne dla firmy, gdy zamierza uruchomić kolejne projekty. Następny poziom wiąże się z koncepcją *społecznej odpowiedzialności biznesu* – przedsiębiorca „odpowiedzialny społecznie” dba nie tylko o środowisko, o sposób postępowania z klientami, ale także zachowuje się etycznie wobec pracowników. Pozytywny wizerunek fir-

my wspomaga pozyskiwanie wartościowych pracowników. Badania pokazują, że wdrażanie programów RPŻ przynosi *wymierne korzyści*, np. wzrost wydajności, spadek absencji i rotacji pracowników oraz redukcję kosztów nadgodzin [Lewinson 2006].

4. Wyniki badań

Analizowany międzynarodowy projekt budowlany jest elementem strategicznego zadania inwestycyjnego jednej z gdańskich firm. Realizowany jest w czterech częściach: 1. budowa fundamentów i instalacja rurociągów podziemnych, 2. instalacja maszyn i urządzeń na właściwych im konstrukcjach, 3. część elektryczna, czyli instalacja zasilania urządzeń i maszyn oraz podstacji oraz 4. uruchamianie instalacji, z których każda jest realizowana przez różnych wykonawców i stanowi odrębny projekt. Inwestycja rozpoczęła się w styczniu 2008 roku, zakończenie planowane jest na listopad 2010 roku. Głównym wykonawcą jest firma o kapitale zagranicznym posiadająca licencję technologiczną na budowę tego typu instalacji. Do prac wykonawczych zaangażowano firmy polskie i zagraniczne.

W projekcie pracują ludzie różnych narodowości, głównie Polacy, Włosi i Hindusi. Większość kierowników i specjalistów pracowała przy realizacji projektów firmy na całym świecie. Pracownicy ci mają wyższe kwalifikacje lub większe doświadczenie w pracy projektowej. Kadra administracyjna ma niższe kwalifikacje i często nie ma doświadczenia w pracy projektowej. Obie grupy różni systemem wynagradzania i premiowania, a także zakres pakietu socjalnego. Kadra kierownicza ma wysokie wynagrodzenie zasadnicze, system premii i bonusów oraz lepszy pakiet socjalny. Firma zapewnia mieszkanie służbowe i samochód, dodatek za rozłąkę z rodziną, zwrot kosztów delegacji oraz większą ilość dni urlopowych. Dodatkowo, kadra menedżerska jest stymulowana instrumentami zachęcającymi do przyspieszeniu zakończenia projektu (premia specjalna). System wynagradzania pracowników administracyjnych bazuje na wynagrodzeniu zasadniczym, wypracowanych nadgodzinach oraz podstawowym pakiecie socjalnym (opieka medyczna, wczasy pod gruszą, dofinansowanie okularów). Głównym elementem zmiennym wynagrodzenia są płatne nadgodziny.

Wśród menadżerów dominują Włosi, mężczyźni w wieku 26÷35 lat lub powyżej 45 roku życia. Specjaliści stanowią najbardziej zróżnicowaną narodowościowo grupę, stosunkowo dużo jest w niej Polaków,

przeważają mężczyźni w wieku 26÷35 lat. Pracownicy administracyjni to w zdecydowanej większości Polacy, mieszkańcy Trójmiasta, głównie kobiety w wieku do 35 lat.

W badaniu wzięło udział 59 osób, dobór próby miał charakter celowo – kwotowy. W próbie dominują specjaliści (60%), mężczyźni w wieku 26÷35 lat (76%), narodowości polskiej (60%). Włosi stanowili 25% próby, a Hindusi – 15%. Osoby pozostające w związkach stanowią 62%. Zamieszkanie poza miejscem stałego pobytu deklarowało 80% osób, a 63% osób podczas pracy w projekcie mieszka bez rodziny. Struktura próby odzwierciedla strukturę zatrudnienia w projekcie. Badanie przeprowadzono przy użyciu kwestionariusza zawierającego 41 pytań, w większości alternatywnych lub zamkniętych. Ankieta miała dwie wersje – polską i angielską.

Badania miały odpowiedzieć na pytania: czy uczestnicy projektu faktycznie pracują dużo?; czy praca ponad miarę wpływa na efektywność projektu?; czy zdaniem ankietowanych warto wdrożyć program RPŻ?

Czas pracy. Analizowano cztery wskaźniki: długość codziennej pracy, praca w soboty i niedziele, korzystanie z urlopów oraz możliwość wzięcia dnia wolnego na załatwianie spraw osobistych.

95% pracowników zadeklarowało przeciętną długość pracy dłuższą niż 8 godzin dziennie, w tym 25% określiło ją na minimum 11 godzin. Większość pracowników (61%) nie zabiera pracy do domu, choć część tak postępuje często (10%) lub sporadycznie (29%). Pomimo dużego obciążenia pracą w ciągu tygodnia większość ankietowanych (83%) pracuje także w soboty, w tym 32% co najmniej trzy w miesiącu. Większość ankietowanych (64%) szanuje wolne niedziele. Przyczyny pracy w godzinach nadliczbowych były zróżnicowane (tab.1).

Tab. 1. Powody pracy w godzinach nadliczbowych

Pracuję w nadgodzinach, bo:	tak/ raczej tak	nie/ raczej nie
Na moim stanowisku jest to obowiązkowe	83%	17%
Oczekują tego przełożeni	69%	31%
Wolę zostać w pracy niż zabierać pracę do domu	49%	51%
Wszyscy pracują w nadgodzinach	40%	60%

Po godzinach jest spokojnie i łatwiej mi się skupić	35%	65%
Mogę spokojnie pomyśleć	33%	67%
Nie jestem w stanie wykonać pracy w ciągu dnia	27%	73%
Wieczorem przychodzą mi do głowy najlepsze pomysły	18%	82%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wybór przyczyn pracy ponad miarę wskazuje na kulturowy charakter zjawiska, czyli promowanie określonej kultury organizacji [Grabus 2009]. Preferencje indywidualne pracowników nie przekroczyły 30% wyborów i mogą być związane bądź z niewłaściwą indywidualną organizacją czasu pracy albo z nadmiarem obowiązków przydzielonych pracownikom.

Pracownicy biorą urlopy nieregularnie, nie istnieje sezon urlopowy, podczas którego tempo prac w projekcie „zwalnia”. W ciągu pół roku (w okresie październik – marzec 2010) przed badaniami na przynajmniej tygodniowych urloпах było ponad 54 % ankietowanych. Jednak stosunkowo duża grupa zadeklarowała, że nie była w ciągu 12 miesięcy ani na urlopie powyżej 7 dni (35%), ani krótszym (17%). Tylko 29% ankietowanych spędziło w ciągu ostatniego roku na urlopie minimum 8 dni. 57% badanych uznało, że wynegocjowanie dnia wolnego na cele prywatne nie stanowi problemu. Pracownicy relatywnie mało czasu spędzają z rodziną – 69% nie uczestniczy w codziennym życiu rodziny, 41% widuje się z rodziną rzadziej niż raz w miesiącu.

Długość czasu pracy w analizowanym projekcie narusza nie tylko tzw. formalne (kodeksowe) normy czasu, ale także relację z rodziną i przyjaciółmi oraz utrudnia wykonywanie zobowiązań prywatnych.

Wpływ pracy ponad miarę na efektywność projektu. Wyniki pokazują odczucia ankietowanych dotyczące efektywności realizacji prac. Przyjęte na podstawie obserwacji założenie wskazywało, że jakość pracy spada, a liczba konfliktów rośnie. Wyniki nie są jednoznaczne – ponad połowa ankietowanych odpowiedziała, że czuje się bardziej zmęczona (57%), jednak badania miały miejsce wczesną wiosną, kiedy większość osób odczuwa tzw. „zmęczenie wiosenne” (tab. 2.).

Tab. 2. Ocena pracy swojej i innych

Pytania	Wzrosło	Zmalało	Bez zmian
Czy tempo Twojej pracy w stosunku do początku projektu?	63%	12%	25%
Czy napięcie i poziom zdenerwowania wśród współpracowników w stosunku do początku projektu?	59%	19%	22%
Czy ilość konfliktów wśród współpracowników w stosunku do początku projektu?	51%	12%	37%
Czy jakość Twojej pracy w stosunku do początku projektu?	46%	20%	34%
Czy jakość wykonania zadań osób, z którymi współpracujesz w stosunku do początku projektu?	37%	23%	40%
Czy tempo wykonania zadań u osób, z którymi współpracujesz w stosunku do początku projektu?	36%	20%	44%
Czy Twoje zadowolenie z udziału w projekcie?	22%	34%	44%
Czy ilość popełnianych błędów przez osoby pracujące z tobą?	19%	45%	36%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

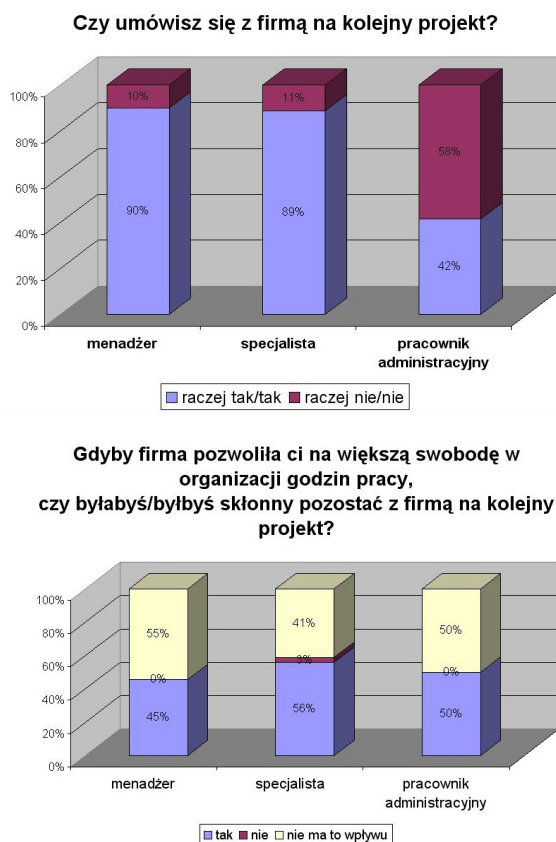
Około połowy pytanych uznało, że tempo (63%) oraz jakość 46% ich pracy wzrosła, jednak tylko jedna trzecia zauważyła podobne zmiany u współpracowników. Większość uznała, że badane parametry u współpracowników nie zmieniły się (44% tempo, 40% jakość), aczkolwiek zmalała ilość błędów popełnianych przez współpracowników (45%). Niepokojące są wyniki świadczące o relacjach z innymi – zdaniem ankietowanych wzrosło napięcie i poziom zdenerwowania (59%) oraz ilość konfliktów (51%). Badanie przeprowadzono po roku od rozpoczęcia projektu, czyli uprawnione są spostrzeżenia dotyczące podniesienia jakości i tempa pracy.

Oczekiwania wobec programu RPŻ. Ankietowani deklaratywnie dążą do zachowania równowagi praca – życie. Większość chciałaby móc dysponować przepracowanymi godzinami nadliczbowymi wedle własnego uznania (83%), spędzać większą ilość czasu z rodziną (76%), pozy-

tywnie odniosła się do propozycji organizacji aktywnego wypoczynku (73%), mieć większą swobodę w sposobie organizacji pracy (56%). Uznanie ponad połowy ankietowanych uzyskały także propozycje indywidualnej organizacji czasu pracy, pomocy przy planowaniu dalszej kariery, uczestnictwa rodziny w wydarzeniach organizowanych przez firmę; z konsultacji z psychologiem skorzystałoby 45%.

Pomimo trudności w zachowywaniu równowagi praca – życie większość kadry menadżerskiej (90%) oraz specjalistów (89%) zdecydowałaby się na dalszą współpracę z firmą. Bardziej powściągliwi w deklaracjach są pracownicy administracyjni – 42% wyraziło chęć współpracy z firmą przy realizacji kolejnego projektu. Jednocześnie dla około połowy ankietowanych z każdej grupy pracowników rozwiązania z zakresu równowagi praca – życie nie mają znaczenia (rys. 1).

Rys. 1. Chęć udziału w kolejnym projekcie firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyniki pokazały, że firma nie dba o budowanie długotrwałych relacji pracownik – pracodawca, a zarazem potwierdziły funkcjonowanie kontraktu psychologicznego o charakterze transakcyjnym.

Z badań wynika, że istnieje grupa osób, które są nastawione wyłącznie na pracę, a jej normy czasu pracy i odpoczynku są odmiennie – w grupie tej dominują kierownicy oraz specjaliści pracujący poza domem i dodatkowo motywowani finansowo do wcześniejszego zakończenia projektu.

5. Program *równowagi praca – życie* dla osób zaangażowanych w pracę projektową

Budowę programu *równowagi praca – życie* oparto na podstawie omówionych badań oraz klasyfikacji narzędzi zaproponowanej przez M. Grabus [2010]. Prezentowany program koncentruje się na wprowadzeniu indywidualnej organizacji czasu pracy, ułatwieniach w realizacji zobowiązań oraz zachęcaniu do aktywnej regeneracji sił. Jest skierowany do wszystkich osób zaangażowanych w projekt, bez względu na zajmowane stanowisko.

Czas pracy. Działania wpływające na czas pracy związane są ze sposobem definiowania czasu pracy: restrykcyjnym lub elastycznym, które równie skutecznie mogą pomagać w zachowywaniu równowagi praca – życie. Dla pracy projektowej typowe są rozwiązania związane z podejściem *elastycznym*, czyli wzajemne przenikanie sfery prywatnej i zawodowej. Z wachlarza możliwych rozwiązań zaproponowano wdrożenie indywidualnego rozkładu czasu pracy, zadaniowy czas pracy oraz ruchome godziny pracy [*Elastyczne...*, 2007]. Specyfika projektu budowlanego polega na występowaniu okresów „spokojnych” i „gorących”, zależnych m.in. od dostępności robót, warunków atmosferycznych, fazy projektu. Obecnie czas pracy jest sztywny z naciskiem na wydłużanie godzin pracy, niezależnie czy istnieje taka potrzeba. Większość pracowników nie zamieszkuje na stałe w Trójmieście (80%), co powoduje brak potrzeby restrykcyjnego oddzielania pracy zawodowej od życia prywatnego. Korzystniejsza wydaje się integracja tych dwóch sfer życia, ich wzajemne przenikanie, z czego wynika też dobór kolejnych elementów projektowanego programu RPŻ.

Wsparcie w realizacji zobowiązań, czyli pośredniczenie i pomoc w konkretnych sprawach oraz wspomaganie go w rozwiązywaniu pojawiających się problemów (pomoc psychologiczna). W tym obszarze zaproponowano cztery rozwiązania.

Po pierwsze, wykup dodatkowego ubezpieczenia zdrowotnego dla wszystkich zaangażowanych w projekt. Praca przy i na budowie niesie ze sobą wysokie ryzyko wypadku, a także naraża na wszelkiego typu przeziębienia. Czas spędzany u lekarza, a także choroby wynikające z braku szybkiego dostępu do pomocy medycznej mogłyby ulec radykalnemu zmniejszeniu. Drugim rozwiązaniem jest wspieranie pracowników w ich codziennych obowiązkach, które stanowią utrudnienie wynikające z zamieszkiwania poza miejscem stałego pobytu. Szczególnie wskazane byłoby pośredniczenie i pomoc w sprawach takich, jak zamawianie specjalistów w razie awarii w mieszkaniach, załatwianie spraw urzędowych, umawianie przeglądów samochodu, itp. Rozwiązanie to można wprowadzić stosunkowo niskim kosztem, w ramach projektu jest wystarczająca liczba asystentek, które mogłyby zająć się tymi sprawami. Z tymi działaniami związana jest organizacja transportu z i do pracy, dzięki której znacząco skróciłby się czas dojazdu.

Wprowadzenie warsztatów antystresowych oraz regularnych zajęć relaksacyjnych skierowano głównie do kobiet, jednak każdy pracownik miałby prawo do jednorazowego udziału w warsztatach oraz do cotygodniowego udziału w zajęciach relaksacyjnych. Obie formy odbywałyby się w godzinach pracy (np. środa lub czwartek, godz. 16.15 – 17.00). Bardziej aktywne formy rozładowywania stresu opisano w dalszej części. Kolejnym rozwiązaniem jest pomoc w planowaniu kariery – 68% badanych wyraziło chęć skorzystania z takiej pomocy. Mogłoby to wpłynąć na redukcję stresu pracowników (wynikającego choćby z niepewności zatrudnienia) oraz zmniejszyć fluktuację w fazie końcowej projektu.

Regeneracja sił i odpoczynek. Grupa ta obejmuje wszelkie działania, dzięki którym pracownik zostanie nakłoniony do regeneracji swoich sił. Zaproponowano trzy rozwiązania: spotkania integracyjne, indywidualne abonamenty rekreacyjne oraz rywalizację w grach zespołowych.

73% ankietowanych wyraziła chęć uczestnictwa w aktywnym wypoczynku. W związku z tym zaproponowano wprowadzenie dwóch spotkań integracyjnych w roku: jednego – dla wszystkich zaangażowanych w projekt, drugiego – w mniejszych zespołach zadaniowych. Wysiłek fizyczny rozładowuje napięcie powstałe w organizmie, a ponad połowa pracowników uskarża się na wzrost napięcia i zdenerwowania (59%) oraz narastającą ilość konfliktów (51%). Pracownicy większość dnia spędzają w biurze przy komputerze, dlatego też karnety na basen i siłownię mogłyby ich motywować do częstszego wysiłku fizycznego.

Formą rozładowywania stresu, a jednocześnie pozytywnego rozładowywania napięć, konfliktów i rywalizacji są gry zespołowe. Dlatego, oprócz indywidualnych zajęć sportowych, zaproponowano wprowadzenie turniejów gier zespołowych (*o puchar project managera*), np. piłki nożnej i siatkówki. Omówione propozycje zaprezentowano w formie tabelarycznej (tab. 3).

Tab. 3. Program praca – życie w analizowanym projekcie

Obszar	Proponowane rozwiązania
Czas pracy	▪ Elastyczne godziny pracy, w tym: – indywidualny rozkład czasu pracy – zadaniowy czas pracy – ruchome godziny pracy
Realizacja zobowiązań	▪ Dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne ▪ Pomoc w sprawach bytowych ▪ Organizacja transportu z i do pracy ▪ Warsztaty antystresowe i zajęcia relaksacyjne ▪ Pomoc w planowaniu kariery
Regeneracja sił i odpoczynek	▪ Organizacja imprez integracyjnych ▪ Karnety na basen i siłownię ▪ Turniej gier zespołowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, obserwacji i analizy literatury

Osoby odpowiedzialne za wdrożenie projektu. Decyzję o wdrożeniu programu RPŻ podejmuje szef projektu, czyli Project Manager, a szczegółowe rozwiązania ustalane będą wspólnie z przełożonymi poszczególnych działów. Wdrożenie programu rozpocznie krótkie seminarium dla kierownictwa na temat ekonomicznych i psychologicznych aspektów równowagi praca – życie, ze szczególnym uwzględnieniem tej problematyki w działaniach projektowych. Odpowiedzialność za wdrażania rozwiązań na poziomie działów przypisano kierownikom, a monitorowanie funkcjonowania programu RPŻ w całym zadaniu projektowym wraz z budżetem na jego realizację – asystentce project managera.

Problemy we wdrażaniu programu RPŻ. Ewentualne problemy związane są z trzema obszarami. Po pierwsze i najważniejsze, z zadaniowym nastawieniem oraz niewielką świadomością w zakresie nowoczesnych rozwiązań HR kierownictwa projektu. Drugą przeszkodą może być swoisty partykularyzm kierowników działów, którzy rywalizują mię-

dzy sobą w zakresie tempa realizacji zadań, są nastawieni na siebie i swój dział, nie widzą potrzeby podejmowania działań „ogólnoprojektowych”. Od strony ekonomicznej największą przeszkodą może być szukanie oszczędności po okresie kryzysu.

Przygotowana propozycja programu praca – życie z pewnością nie zostanie wdrożona w obecnym projekcie ze względu na jego nieodległe zakończenie (4 miesiące). Jednak firma już rekrutuje wśród obecnych pracowników projektu osoby chętne do dalszej współpracy. Propozycja została przedstawiona kierownictwu projektu i – po analizie – ma szansę być wdrożona w następnym projekcie. Tym bardziej, że niektóre propozycje są zbieżne z oddolnymi inicjatywami pracowników – od maja zorganizowali sobie tzw. „małą ligę” piłki nożnej oraz zespołową rywalizację w wyścigach gokartowych.

6. Zakończenie

Praca zawodowa zawsze wpływa na życie osobiste pracownika. Niektóre kwestie są oczywiste: wysokość wynagrodzenia określa poziom życia, plany firmy wpływają na termin długość urlopu, ale praca buduje też tożsamość, wpływa na samopoczucie oraz pozazawodowe reakcje emocjonalne. Dlatego też wszelkie oddziaływania, których celem jest utrzymywanie równowagi pomiędzy pracą a życiem są z punktu widzenia pracownika pożądane. Praktyka pokazuje, że troski o zachowanie tej równowagi nie można w całości powierzyć pracownikom. Pracodawca projektowy staje się coraz częstszym zjawiskiem gospodarczym, przedsiębiorstwa tego typu przestają być wyjątkiem i nabierają znaczenia dla coraz większej grupy pracowników i ich rodzin [por. Sennett 2010], dlatego ich działania powinny przestać być adresowane do wąskiej grupy ludzi o specyficznych potrzebach.

Warto podkreślić, iż przeprowadzone badania pokazały, że stosunek do utrzymania równowagi praca – życie różnicuje pracowników administracji od osób zajmujących stanowiska kierownicze i specjalistyczne. Czyli beneficjentów różnorodnych korzyści z pracy projektowej od tych, dla których korzyści te są mniej odczuwalne. W krótkiej perspektywie, wdrożenie programów praca – życie może przede wszystkim oddziaływać motywacyjnie na tę drugą grupę. Jednak długofalowo, funkcjonowanie programów RPŻ przeciwdziała spadkowi wydajności wszystkich, utracie pracowników zaangażowanych, wpływa na efektywniejsze pozyskiwanie osób do kolejnych projektów firmy. Wdrażając programy

RPŻ, pracodawca projektowy dba o zapobieganie spadkowi wydajności wynikającemu ze zmęczenia oraz zwiększonej liczby konfliktów między pracownikami.

Abstract

Work in a project design, in one's being, a need to complete performed tasks in the determined earlier date is establishing. Persons taking action in such a team in the supposed way agree reconcile themselves with certain inconveniences, e.g. to the need to devote the not-planned earlier time to the work in case of the appearance of unpredictable events. A question, whether all persons are involved in the design work arises of it consciously, and whether they concern consequences for their private life. The paper presents the balance work - life program designed for the employees of the international building project, carried out in the period of 35 months. The WBL program was drawn up on the basis of findings taken on group 59 consists of Polish, Italians and Indians.

Bibliografia

- Adamska K., 2010, *Kontrakt psychologiczny w organizacji – kwestionariusz KP*, [w:] „Psychologia społeczna” (oddany do recenzji).
- Borkowska S. (red.), 2003, *Programy praca-życie a efektywność firm*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Elastyczne formy pracy, 2007, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Grabus M., 2009, *Pracoholizm i zachowania pokrewne*, [w:] „Pieniądze i Więź”, nr 3 (44).
- Grabus M., 2010, *Programy równowagi praca-życie w praktyce organizacji*, [w:] „Pieniądze i Więź”, nr 2 (47).
- Lewison J., 2006, *The Work/Life Balance Sheet So Far*, “Journal of Accountancy”, No. 8.
- Lichtarski J., 2007, *Specyfika doboru pracowników do struktur zadaniowych w teorii i praktyce*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 6.
- Sennett R., 2010, *Kultura nowego kapitalizmu*, Muza, Warszawa.
- Wiatrak A., 2008, *Rola menedżera i zakres pracy kierowniczej w zarządzaniu projektem*, „Problemy zarządzania”, nr 4.

Aneta Kolano, Jerzy Olszewski
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

Poziom inteligencji kulturowej a jego związek z doświadczeniem międzynarodowym oraz oceną doświadczeń z innymi kulturami

1. Uwagi wstępne

Celem artykułu było zbadanie związków, jakie mają miejsce między poziomem inteligencji kulturowej a oceną doświadczeń z innymi kulturami oraz subiektywnie ocenianym sukcesem w kontaktach interkulturowych. Przedmiotem badań byli respondenci (studenci i absolwenci wyższych uczelni), między innymi z takich krajów jak: Polska, Litwa, Węgry etc. W trakcie badań wykorzystano ankietę składającą się z dwóch części. Pierwsza część dotyczyła poziomu inteligencji kulturowej, a druga doświadczenia w kontaktach z innymi kulturami. Wywiady przeprowadzono z 80. respondentami, którzy w wyczerpujący sposób udzielili odpowiedzi na zadawane pytania. Uzyskane informacje zostały poddane analizie statystycznej, w której wykorzystano program pn. SPSS.

2. Podstawy teoretyczne

Inteligencja kulturowa jest stosunkowo nowym pojęciem w dziedzinie kontaktów międzykulturowych. Po raz pierwszy koncepcja ta została zaprezentowana przez Ch. Earley'a i Soon Ang w 2003 roku w książce

pt. „*Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*”. Zawarta w niej definicja nowej koncepcji inteligencji brzmi: „Inteligencja kulturowa (CQ) to zdolność adaptacji do odmiennych realiów kulturowych” [2003, s. 58]. W 2004 roku Ch. Earley i E. Mosakowski zaproponowali nieco inną jej definicję: „Inteligencja kulturowa to pozornie naturalna zdolność outsider’a do interpretowania nieznanych i dwuznacznych gestów innej osoby w sposób, w jaki zrobiliby to jej rodacy” [2004, s. 140].

Pochodzenia inteligencji kulturowej można szukać w interakcyjnej teorii inteligencji, podkreślającej relacje między jednostką a otoczeniem¹. Autorzy tej teorii głoszą pogląd, iż ich koncepcja może być najlepiej skonstruowana w oparciu o perspektywę interakcyjną, gdyż inteligencja kulturowa odnosi się do zdolności przystosowawczych jednostki do nowego otoczenia kulturowego. Reprezentuje ona rodzaj inteligencji, gdzie inteligentne zachowania dostosowawcze są uzależnione od wartości i wierzeń danego społeczeństwa lub kultury.

W przypadku inteligencji kulturowej chodzi o otoczenie kulturowe i umiejętność jednostki do trafnego interpretowania sygnałów z niego płynących. Aby było to możliwe, wymagany jest odpowiednio rozwinięty repertuar zdolności poznawczych, wysoki poziom motywacji do poznawania innych kultur oraz umiejętność właściwego modyfikowania swojego zachowania na potrzeby sytuacji kulturowych, tzw. umiejętności behawioralne. Dzięki wysokiemu poziomowi inteligencji kulturowej, łatwiej sobie poradzić z pojawiającymi się trudnościami komunikacyjnymi a druga strona interakcji czuje się szanowana oraz możliwe staje się zbudowanie wzajemnego zaufania.

Wysoki poziom inteligencji kulturowej jest obecnie coraz bardziej doceniany w biznesie międzynarodowym: w odniesieniu do firm transnarodowych i globalnych, gdy dochodzi do fuzji, czy gdy np. reprezentanci różnych narodowości pracują nad wspólnym projektem w ramach wirtualnego zespołu [por. Stening 2006, ss. 74–84]. Poziom inteligencji kulturowej rośnie w miarę zdobywanego doświadczenia międzynarodowego ale można go także udoskonalać na drodze szkoleń.

¹ Najbardziej popularne interakcyjne teorie inteligencji to: teoria inteligencji wielorakiej H. Gardniera, triarchiczny model inteligencji R. Sternberga, bioekologiczny model S. J. Ceci.

3. Metodyka badania

Celem badania jest ustalenie, jak wysoką motywacją, zdolnościami poznawczymi oraz umiejętnościami behawioralnymi charakteryzują się młodzi ludzie w kontaktach z przedstawicielami innych kultur. W badaniu wysunięta została hipoteza, iż osoby bardziej inteligentne kulturowo częściej będą odnosiły sukcesy w sytuacjach zdeterminowanych kulturowo. Ponadto badanie ma na celu sprawdzenie, czy poziom inteligencji kulturowej jest znacząco odmienny u osób cechujących się większym doświadczeniem międzynarodowym².

Badania zostały przeprowadzone w sierpniu i wrześniu 2009 roku. Podstawową grupę badawczą stanowili polscy studenci oraz absolwenci szkół wyższych. Ponadto zebrano obszerny materiał badawczy od studentów i absolwentów innych narodowości.

W przeprowadzonym badaniu przyjęto założenie, iż osoby kształcące się na poziomie edukacji wyższej, są w stanie zaprezentować wymagany poziom mentalny. Kolejnym założeniem dotyczącym badanej grupy jest znajomość języka angielskiego lub, dla respondentów z Polski – co najmniej jednego języka obcego. Ankieta rozpowszechniona została głównie w języku angielskim. Polacy mogący wykazać się znajomością innych języków obcych a nieznający języka angielskiego wypełniali kwestionariusz w języku polskim.

Ankieta wykorzystana w badaniu składa się z dwóch części. W części pierwszej znajduje się 30 stwierdzeń podzielonych na 3 kategorie związane z trzema komponentami inteligencji kulturowej. Wśród nich:

- stwierdzenia nr: 1,3,11,13,14,16,17,20,21,27 dotyczą komponentu poznawczego,
- stwierdzenia nr: 2,4,8,9,10,19,24,26,28,30 dotyczą komponentu motywacyjnego,
- stwierdzenia nr: 5,6,7,12,15,18,22,23,25,29 dotyczą komponentu behawioralnego.

Używając pięciostopniowej skali R. Likerta respondenci oceniają, w jakim stopniu zgadzają się lub nie z prezentowanymi w stwierdzeniach postawami. W dwudziestu czterech stwierdzeniach odpowiedź: „zgadzam się” lub „zdecydowanie się zgadzam” oznacza postawy inteligentne kulturowo, w sześciu pozostałych (stwierdzenia nr: 1,3,17,19,20,26) inteligentną postawą jest brak zgody. Obliczanie poziomu inteligencji kulturowej polega na zsumowaniu punktów przy-

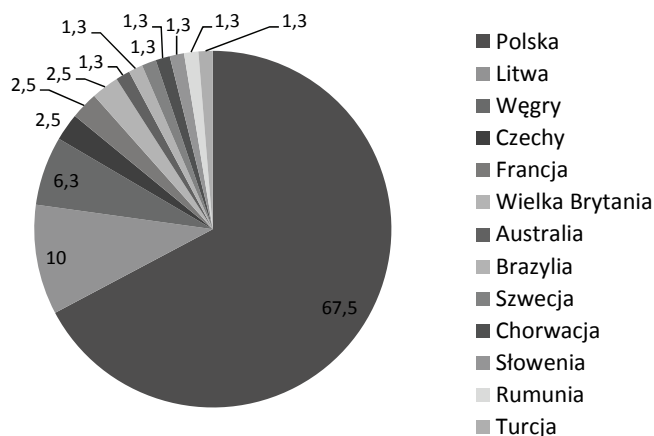
² Wyrażone, na potrzeby, badania np. liczbą odwiedzonych krajów czy czasem spędzonym za granicą.

znanych za odpowiedzi inteligentne kulturowo. Na przykład: jeśli ktoś „zgadza się” lub „zdecydowanie zgadza się” z postawą w pytaniu numer 2 przyznawane jest mu odpowiednio 4 lub 5 punktów, za tę samą odpowiedź w pytaniu numer 3 nie uzyska punktów. Za odpowiedź „nie wiem” również nie są przyznawane punkty.

Druga część ankiety składa się z szesnastu pytań dotyczących informacji na temat danej osoby oraz jej doświadczenia międzynarodowego. W myśl postawionej hipotezy na rozwój CQ mogą wpływać czynniki, takie jak: działalność w stowarzyszeniach mających na celu wymianę kulturową, studia, praktyki, wolontariat i praca za granicą, podróże czy bliskie relacje z przedstawicielami innych kultur. Ponadto przypuszcza się, iż czas, jaki dana osoba spędziła za granicą, może mieć wpływ na jej poziom CQ. Co więcej badanie ma na celu ustalić czy osoby, które uczestniczyły w szkoleniach dotyczących różnic kulturowych oraz te, które czynnie zdobywają wiedzę na temat innych kultur, mogą wykazywać się lepszym zrozumieniem różnorodności kulturowej. Wreszcie, w badaniu postawiona została hipoteza, iż osoby bardziej inteligentne kulturowo postrzegają swoje doświadczenie z innymi kulturami za bardziej pozytywne oraz częściej odnoszą sukces w relacjach międzykulturowych.

4. Analiza informacji na temat struktury demograficznej badanej grupy oraz doświadczenia międzynarodowego respondentów

W badaniu udział wzięło 80 respondentów pochodzących z 13 krajów. Znaczną większość badanych stanowili studenci i absolwenci narodowości polskiej, którzy odpowiedzieli na 54 ankiety. Ponadto najliczniej reprezentowanymi w badaniu respondentami byli Litwini (8 ankiet) oraz Węgrzy (5 ankiet). Rys. 1. ukazuje procentowy udział grupy badanych według krajów pochodzenia.

Rys. 1. Struktura respondentów ze względu na kraj pochodzenia w %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Ankietę wypełniły 54 kobiety oraz 26 mężczyzn. Najliczniejszą grupę stanowią kobiety w wieku 21–23 lata. Ta grupa wiekowa również dominuje wśród respondentów płci męskiej. Łącznie osoby w wieku 21–26 lat stanowią 82,5% badanej grupy. Najliczniejszą grupę respondentów – 34,6% stanowiły osoby obecnie zdobywające lub już posiadające wykształcenie ekonomiczne, z czego Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu reprezentowało 10 ankiet, oraz studenci i absolwenci kierunków filologicznych (26,9%). Ogółem 70% respondentów to obecni studenci.

Prawie połowa osób biorących udział w badaniu (48,8%) potrafi komunikować się w trzech językach³, niemal jedna piąta zaś (18,8%) przyznaje się do znajomości czterech języków. Spośród przebadanych osób 97,5% zna co najmniej jeden język obcy. Dwóch respondentów przyznało, iż potrafi porozumiewać się jedynie w języku ojczystym. Z uwagi jednak na to, iż jest nim język angielski, mogły one także wziąć udział w ankiecie. Ponadto 11 przebadanych osób może pochwalić się współpracą z organizacjami takimi jak: Europejskie Forum Studentów AEGEE oraz Erasmus Student Network.

W pytaniu 9. respondenci odpowiadają, jaki charakter ma ich doświadczenie międzynarodowe. Najczęstszą okazją do spotkania innych kultur są podróże zagraniczne – 80,1% respondentów brało w nich udział. Około 57% badanych osób może się wykazać również odbytymi zagranicznymi studiami, praktykami oraz pracą poza obszarem swo-

³ Łącznie z językiem ojczystym.

jego kraju. Połowa przyznaje się do bliskich relacji z przedstawicielami innych kultur.

Jeśli chodzi o czas spędzony za granicą, to największa grupa respondentów (27,5%) spośród pięciu możliwych opcji⁴ wskazuje okres od 1 do 2 lat. W sumie ponad 70% przebadanych studentów i absolwentów spędziło poza granicami swojego kraju do 2 lat. Na badaną w ankiecie długość pobytu za granicą składa się nie tylko mieszkanie przez dłuższy okres w innym kraju ale także podróże zagraniczne.

Przebadani respondenci wskazali, w ilu krajach mieszkali oraz w ilu odbywali podróże. Jako iż w pytaniu nie było mowy o krajach „za granicą”, w obu przypadkach państwo, z którego pochodzą respondenci, było liczone w statystykach. Rys. 2 pokazuje, ile przebadanych osób miało okazję spędzić dłuższy czas za granicą i w ilu państwach mieszkali. Prawie 20% badanych nie mieszkało nigdy za granicą, połowa natomiast poza ojczyzną mieszkała w jednym kraju. Kolejne 20% respondentów miało okazję dokładniej poznać życie w dwóch krajach poza granicami ojczyzny, natomiast niewielu z nich mieszkało w więcej niż 3 krajach.

Znacznie więcej osób natomiast odbywa podróże zagraniczne. Jeden z 73 respondentów, którzy odpowiedzieli na pytanie 12., reprezentujący grupę wiekową 24–26 lat, odbył w swoim życiu podróże do 27 krajów, co stawia go na pierwszym miejscu w badanej grupie pod względem ilości odwiedzonych krajów.

Ogółem osoby, które poprzez podróże miały okazję poznać dwadzieścia i więcej krajów, stanowią niecałe 10% badanej grupy, natomiast 65% spośród badanych podróżowało do dziesięciu i mniej krajów. Jak pokazują wyniki ankiet, każdy z respondentów był choć raz w życiu za granicą.

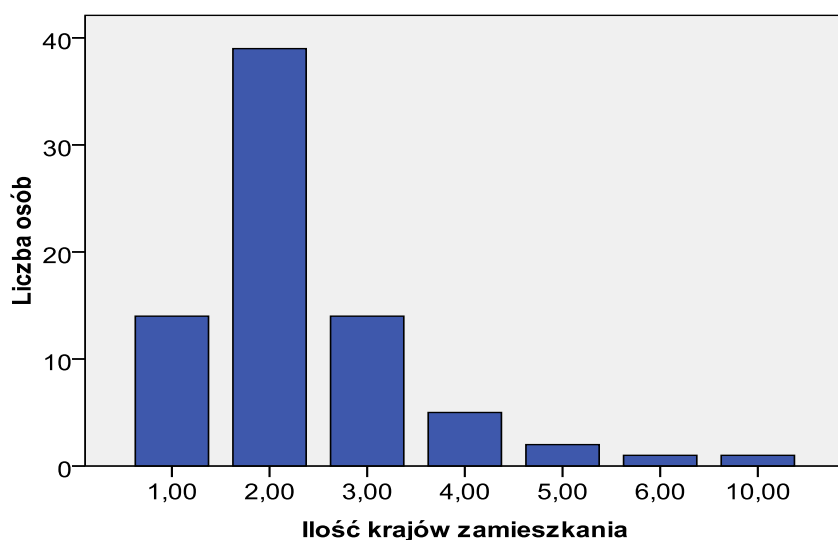
Jeżeli chodzi o udział w szkoleniach i treningach nastawionych na komunikację międzykulturową oraz poznawanie różnic kulturowych to 22,5% uczestników brała udział w tego rodzaju zajęciach. Część osób w trakcie zajęć na studiach miała jeden przedmiot poświęcony komunikacji międzykulturowej, inni natomiast mieli okazję uczestniczyć w szkoleniach organizowanych przez organizacje studenckie (np. AEGEE, AIESEC) oraz przez pracodawców.

Celem organizowanych przez pracodawców treningów było oprowanie przez uczestników umiejętności porównania dwóch kultur. W szczególności tematyka treningu obejmowała m.in. takie zagadnienia, jak: komunikacja w pracy, wrażliwe tematy oraz zapoznanie mieszkańców obu krajów z tym, z czego one słyną. Podczas zajęć

⁴ Te opcje to: mniej niż pół roku; 0,5–1; 1–2; 2–5 i ponad 5 lat.

uczestnicy mieli okazję zwiększyć swoją wrażliwość na problemy w komunikacji międzykulturowej, a także podzielić się doświadczeniem zdobytym w kontaktach z innymi kulturami.

Rys. 2. Liczba krajów, w których mieszkali respondenci



Źródło: Por. rys. 1

Tab. 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie 14: Czy aktywnie zdobywasz wiedzę o innych kulturach?

Wyszczególnienie		Ilość odpowiedzi l.b.	%	Istotny procent
Istotne	tak	69	86,3	87,3
	nie	10	12,5	12,7
	ogółem	79	98,8	100,0
Brakuje		1	1,2	–
Ogółem		80	100,0	–

Źródło: Por. rys. 1.

Tabela 5 pokazuje, iż 87,3% osób, które odpowiedziały na pytanie 14, aktywnie pogłębia swoją wiedzę na temat innych kultur. Najczęściej służy temu nauka języków, podróże zagraniczne oraz bezpośrednie kontakty z przedstawicielami innych kultur.

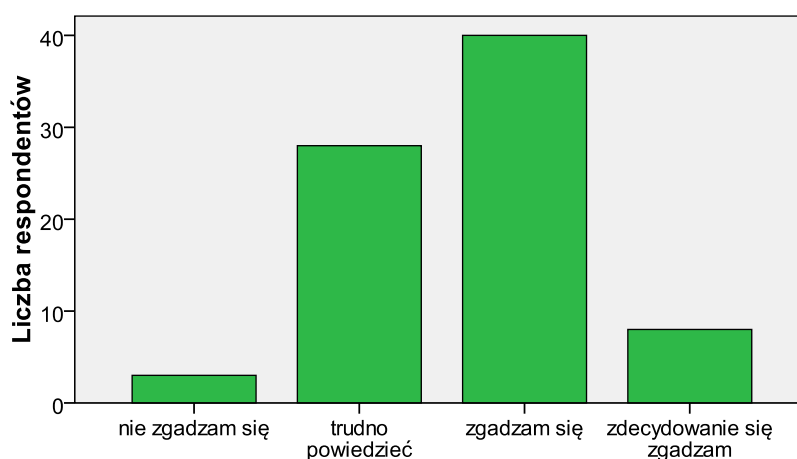
Dwa ostatnie pytania ankiety dotyczą oceny doświadczenia z innymi kulturami. Respondenci zostali zapytani, czy zgadzają się ze stwierdzeniem „Odnoszę sukcesy w kontaktach z innymi kulturami” oraz o ewaluację ich doświadczeń. Rozkład odpowiedzi na te pytania przedstawiają rys. 3 i 4.

Wśród uzyskanych odpowiedzi najczęściej pojawiającymi się były:

- zgadzam się ze stwierdzeniem „Odnoszę sukcesy w kontaktach z innymi kulturami” – taka odpowiedź padła w przypadku połowy badanych;
- moje doświadczenie z innymi kulturami uważam za raczej pozytywne – w przypadku 56,3% osób.

Ogółem około 60% osób uważa, że odnosi sukces w kontaktach z innymi kulturami (por. rys. 3), odpowiedź: zgadzam się lub zdecydowanie się zgadzam), a 80% uznało swoje doświadczenia z innymi kulturami za pozytywne lub bardzo pozytywne (por. rys. 4).

Rys. 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie 15: Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem „Odnoszę sukcesy w kontaktach z innymi kulturami”?



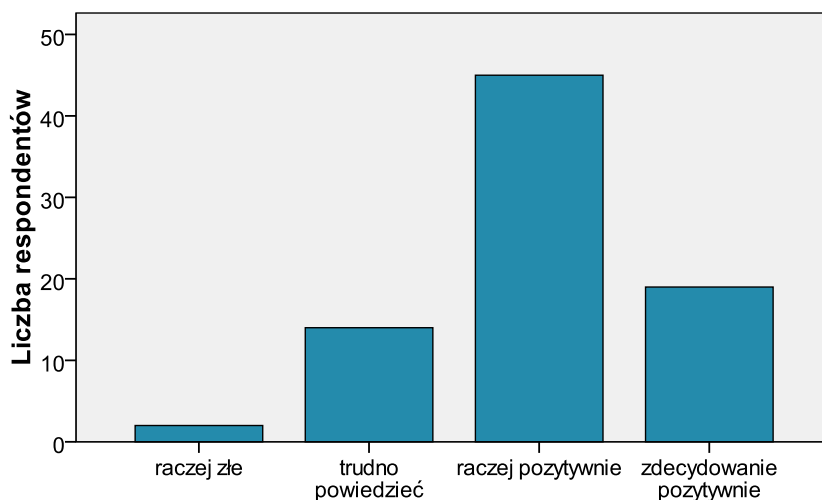
Źródło: Por. rys. 1.

Wśród ankiet osób, które uważają, iż odnoszą sukcesy w kontaktach z innymi kulturami oraz pozytywnie oceniają swoje doświadczenia z nimi, można znaleźć następujące, interesujące komentarze uzasadniające ich odczucia:

„Już od dwóch lat przebywam za granicą (w Szkocji), gdzie mieszkam, studiuje, pracuję i spotykam ludzi z całego świata. Nigdy nie mia-

łam problemów w kontaktach z osobami z innych kultur, wręcz przeciwnie dobrze się z nimi dogaduję (kobieta, CQ = 97)”.

Rys. 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie 16: Jak oceniasz swoje doświadczenie z innymi kulturami?



Źródło: Por. rys. 1.

„Jestem zainteresowana tematem różnic kulturowych i mam wiele szacunku oraz cierpliwości do uczenia się o innych kulturach, ale także chcę opowiadać o kulturze polskiej. Staram się zaszczepić odrobinę polskiej duszy w przedstawicielach innych kultur oraz zachęcić ich do eksplorowania Polski i polskiej kultury na własną rękę. Jak do tej pory odnoszę sukcesy w mojej misji (kobieta, CQ = 105)”.

„Dzięki kontaktom z innymi kulturami poznałam lepiej swoją własną kulturę, odkryłam różnice między kulturami oraz nauczyłam się doceniać odmiennność kulturową. Mój umysł się otworzył. (kobieta, CQ = 125)”.

„Jestem elastyczna w moim podejściu do spotkań z nowymi kulturami, a moje dwukulturowe pochodzenie sprawia, iż nawet nie rozpatruję swojego kulturowego „ja”. Kontakty z osobami z innych kultur uważam po prostu za niezwykle interesujące, uwielbiam poznawać inne kultury. Szukanie okazji do poznania osób kulturowo odmiennych jest częścią mnie (kobieta, CQ = 133)”.

Żadna z osób nie udzieliła odpowiedzi: zdecydowanie się nie zgadzam ze stwierdzeniem „Odnoszę sukcesy w kontaktach z odmiennymi kulturami”, dlatego ta odpowiedź nie została uwzględniona na rys. 3. Trzech respondentów nie zgadza się z twierdzeniem zawartym

w pytaniu 15. W komentarzu jednego z nich przeczytać można: „*Zawsze miałam problemy z komunikacją z innymi kulturami* (kobieta, CQ = 30)”. Podobnie, żaden z respondentów nie uznał swojego doświadczenia z innymi kulturami za zdecydowanie złe. Dwie osoby zaś określiły je jako raczej złe.

Jedną z przyczyn, dla których niektórym osobom trudno było ocenić doświadczenie z innymi kulturami, jest różnorodność doznań – zarówno pozytywne jak i negatywne. W komentarzu jednego z respondentów przeczytać można:

„Podczas mojej trzymiesięcznej podróży przez Chiny czułem się jak ryba w wodzie, rozumiałem Chińczyków i czułem się przez nich rozumiany i szanowany. Ale podczas moich półtoramiesięcznych praktyk w Indiach czułem się jak w piekle. Zupełnie brakowało zaufania oraz wzajemnego zrozumienia. Niestety, ich sposób zachowania oraz sposób załatwiania spraw z ludźmi był niedopuszczalny dla mnie. Jestem w pełni świadomy moich subiektywnych ograniczeń kulturowych, ale także posiadam osobiste bariery i zasady, których pod żadnym warunkiem nie przekroczyć (mężczyzna, CQ = 116)”.

5. Badanie poziomu inteligencji kulturowej oraz odniesienie go do charakterystyk dotyczących respondentów

W poniższej pracy poziom inteligencji kulturowej mierzony jest, jak już wcześniej wspomniano, za pomocą formularza składającego się z 30 stwierdzeń, na temat których respondenci mieli wyrazić swoją opinię.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż 92,4% badanych osób przyznało, iż podczas kontaktów z przedstawicielami innych kultur mają świadomość istnienia różnic kulturowych, a prawie trzy czwarte nie zgodziło się ze stwierdzeniem „W kwestiach kulturowych wszyscy ludzie na świecie są mniej więcej tacy sami”. Oznacza to, iż zdają sobie oni sprawę, że przedstawiciele różnych grup, takich jak społeczeństwo, naród czy kraj odróżnia od siebie czynnik kulturowy. Zdecydowanie mniej respondentów – co trzeci, przywiązuje uwagę do tego, czy przedstawiciele innych kultur różnią się od nich czy nie w trakcie spotkań. Taki wynik wskazuje na rozbieżność między podejściem teoretycznym a praktycznym do innych kultur – z zasady wiemy, że się różnimy, ale w rzeczywistych kontaktach często nie uwzględniamy różnic kulturowych.

Umiejętność wyjścia poza ramy własnej kultury jest bardzo ważna w kontaktach między kulturami, gdyż pozwala ona opanować spontaniczne reakcje. W pracy D.C. Thomasa i K. Inksona [2004, s. 42] można

przeczytać o „kulturowym tempomacie”⁵ lub „automatycznym pilocie”, na którym nieuświadomieni uczestnicy interakcji międzykulturowych mają tendencję polegać.

„Kulturowy tempomat” oznacza kierowanie się w życiu głęboko zakorzenionymi kulturowymi założeniami pochodzącymi z przeszłych wydarzeń oraz kultury, z jakiej się wywodzimy, a w obrębie niej, norm i skryptów wskazujących właściwe sposoby zachowania. Źródłem takiej nazwy jest fakt, iż „kulturowy tempomat” jest włączanym automatycznie systemem działającym w świadomości ludzkiej. Negatywnym skutkiem jego funkcjonowania może być ignorowanie sygnałów pochodzących od innych kultur. Specyfiką „kulturowego tempomatu” jest to, iż stawia on w centrum naszego mentalnego wszechświata własną kulturę i nakazuje postrzegać wszystko inne jako odbiegające od normy. Skrypty pochodzące z innych kultur u osoby z włączonym kulturowym automatycznym pilotem często nie zostają w ogóle zauważone, zostają zignorowane lub mylnie interpretowane.

W przypadku spotkań z innymi kulturami, nie można polegać jedynie na wyniesionych z własnej kultury normach i sposobach postępowania – „kulturowym automatycznym pilocie” lecz, jak wskazują D.C. Thomas i K. Inkson, należy świadomie wyłączyć patrzenie przez pryzmat własnej kultury i zaadoptować nową postawę i praktyki biorące pod uwagę kwestie kulturowe.

W ankiecie połowa respondentów przyznaje, iż spotykając inne kultury, stara się nie postrzegać ich przez pryzmat kultury swojego kraju. Połowa badanych osób przyznaje się do kontrolowania wypowiedzianych w obecności przedstawicieli innych kultur opinii. Bardzo niewiele osób (siedem na osiemdziesiąt badanych) twierdzi, iż w spotkaniach z innymi kulturami planuje wcześniej, co powiedzieć. Powodem może być fakt, iż spontaniczne reakcje są czymś bardzo naturalnym, czymś nad czym nie łatwo jest zapanować, ale to one w obliczu różnic kulturowych mogą stać się powodem wielu nieporozumień.

Chociaż 60% przebadanych osób przyznaje, iż rozumie przedstawicieli innych kultur, jedynie nieco ponad 40% może się pochwalić znaczną wiedzą na ich temat. Znaczna liczba respondentów – około 80% twierdzi, iż wyciąga wnioski z doświadczeń z innymi kulturami, tak aby przyszłe były bardziej udane. Respondenci ankiety prawie jednogłośnie przyznają, iż lubią zdobywać wiedzę na temat innych kultur oraz że interesującym jest dla nich punkt widzenia osób odmiennych

⁵ Ang. cultural cruise control

kulturowo. Stąd też bardzo wielu z nich przyznaje, iż lubią podróżować do odległych krajów za granicą. Ponadto trzy czwarte badanych respondentów wyrażało chęć pracy z osobami z odmiennych kultur.

Wyniki badania wskazują na to, iż respondenci ankiety są osobami otwartymi na inne kultury, a w wyborze współpracowników wiodące znaczenie mają dla nich kompetencje. Około 75% osób nie zgodziło się ze stwierdzeniem: „Wolę pracować z osobami reprezentującymi moją kulturę nawet, gdy są mniej kompetentni niż przedstawiciele innych kultur”.

Ponad 90% respondentów przyznaje, iż sprawia im przyjemność prowadzenie konwersacji z przedstawicielami innych kultur oraz że z entuzjazmem podchodzą do spotkań z nimi. Jednak już zdecydowanie mniej, nieco ponad połowa, nie zraża się niepowodzeniami, gdy takie pojawią się w kontaktach z innymi kulturami. Sześć osób z dziesięciu twierdzi, iż są pewni siebie w czasie interakcji międzykulturowych.

Prawie połowa badanych przyznaje, iż często zdarza się im zmieniać otoczenie, w jakim funkcjonują. Zmiany środowiska najczęściej wynikają ze zmiany miejsca pobytu, przeprowadzenia się do innego kraju ale także mogą wynikać ze zmiany miejsca pracy, szkoły itp. Prawie 80% respondentów przyznaje, iż nie mają problemów z dostosowaniem się do nowego otoczenia kulturowego.

Umiejętność komunikowania się w sposób jasny i skuteczny jest również czynnikiem wpływającym na jakość relacji z innymi kulturami – jeśli osoby, z którymi się porozumiewamy, nie są w stanie zrozumieć treści wypowiedzianych przez nas słów, nie ma mowy o skutecznej komunikacji. Cztery osoby na dziesięć przyznają, iż dostosowują swój akcent oraz intonację, kiedy rozmawiają z przedstawicielami innych kultur. 62,5% respondentów modyfikuje także sposób, w jaki się komunikują w zależności od kulturowego pochodzenia drugiej strony interakcji poprzez np. zmianę stylu na bardziej formalny.

Ponad trzy czwarte respondentów uważa, iż są oni elastyczni w relacjach z przedstawicielami innych kultur, a 72,5% z nich wykorzystuje swoją wiedzę na temat innych kultur w praktyce. Podobna ilość respondentów uważa, że potrafi radzić sobie z dwuznacznością i nieoczekiwanymi różnicami, które pojawiają się w trakcie spotkań z innymi kulturami. Co więcej, zdecydowana większość chętnie próbuje specjałów kulinarnych innych kultur, jedynie dla dziesięciu osób mógłby to być problem. Podczas zagranicznych podróży 55% badanych stara się dostosowywać swój strój do panujących w miejscach pobytu zwyczajów, tak aby nie naruszyć panujących tam norm.

Porównując poziomy inteligencji kulturowej łatwo zauważyć, iż respondenci uzyskali bardzo zróżnicowane wyniki. Osoba o najwyższym poziomie CQ otrzymała 144 punkty na 150 możliwych. Jest to mężczyzna, obywatel Polski, pochodzący z grupy wiekowej 21–23 lata, absolwent lingwistyki stosowanej, który miał okazję mieszkać w dwóch krajach poza ojczyzną oraz spędził za granicą 1 rok. Respondent ten pozytywnie ocenia swoje doświadczenia z innymi kulturami oraz zdecydowanie się zgadza ze stwierdzeniem „Odnoszę sukcesy w kontaktach z innymi kulturami”.

Najniższy wynik 30 punktów otrzymały dwie osoby, a mianowicie jednym z nich jest Litwin, absolwent kierunku administracja biznesowa, który spędził w swoim życiu 3 lata za granicą. Jego kwestionariusz zawiera wiele ocen średnich, to jest odpowiedzi typu „nie wiem” na zaprezentowane stwierdzenia. Wartość tych stwierdzeń przy obliczaniu poziomu inteligencji kulturowej wynosiła zero. Respondent ten uznał, iż ciężko mu ocenić swoje doświadczenia z innymi kulturami oraz nie zgodził się ze stwierdzeniem „Odnoszę sukcesy w kontaktach z innymi kulturami”.

Drugą osobą jest Polka, studentka towaroznawstwa, która spędziła w swoim życiu za granicą mniej niż pół roku. Podobnie jak jej poprzednik, w wielu kwestiach nie potrafiła ona wyrazić opinii, jak również nie potrafiła jednoznacznie ocenić swoich doświadczeń z innymi kulturami. Przyznała ona także, że komunikowanie się z przedstawicielami innych kultur sprawia jej trudność.

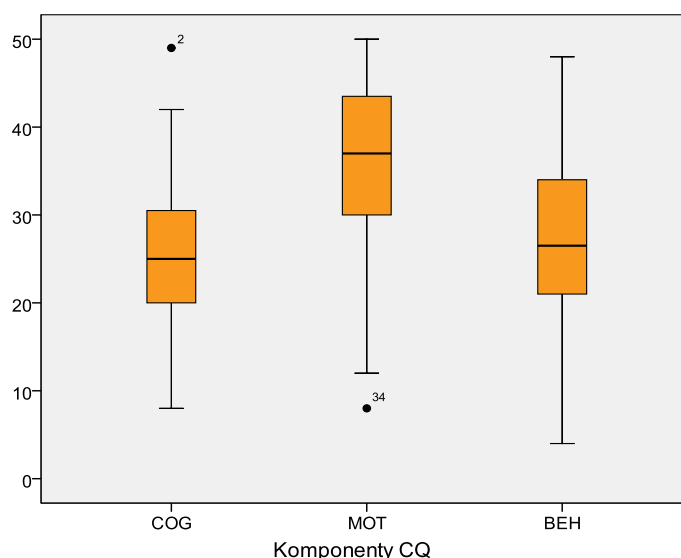
Tab. 1. Statystyki opisowe poziomu inteligencji kulturowej i jej komponentów

CQ i jej komponenty	N	Zakres	Min. wartość	Maksym. wartość	Średnia	Odchyl. standard.	Skośność	Kurtosis
CQ	80	114,0	30,0	144,0	86,9875	22,82986	-0,168	0,083
COG	80	41,0	8,0	49,0	25,0750	8,00755	0,146	0,346
MOT	80	42,0	8,0	50,0	35,4750	9,63245	-0,785	0,179
BEH	80	44,0	4,0	48,0	26,4375	9,50529	-0,251	-0,300

Źródło: Por. rys. 1.

Jak wynika z danych liczbowych ujętych w tabeli 1, przeciętnie w badanej grupie poziom inteligencji kulturowej oscylował w okolicach 87 punktów, przy czym odchylenie standardowe wynoszące 22,8 punktów stanowi 26,2% średniej i świadczy o tym, iż badana grupa z punktu widzenia poziomu inteligencji kulturowej charakteryzuje się przeciętnym zróżnicowaniem⁶. Co więcej, z powyższej tabeli można wyczytać, iż większość badanych osób cechuje się poziomem inteligencji kulturowej wyższym niż przeciętny. Wskazuje na to ujemny znak przy wskaźniku skośności, świadczący o asymetrii lewostronnej rozkładu poziomu CQ w badanej grupie. Współczynnik skupienia (kurtoza) poziomów inteligencji kulturowej ma w badanej grupie wartość 0,083, co świadczy o słabszej koncentracji rozkładu badanej cechy niż w rozkładzie normalnym.

Rys. 5. Rozkład poszczególnych komponentów inteligencji kulturowej w badanej grupie



Źródło: Por. rys. 1.

Na rys. 5 zaprezentowany został rozkład poziomów trzech komponentów inteligencji kulturowej: poznawczego (COG), motywacyjnego

⁶ Współczynnik zmienności (v) poziomu inteligencji kulturowej jest ilorazem odchylenia standardowego przez średnią, w powyższym badaniu $v = 22,8/87 \cdot 100\% = 26,2\%$. Jeśli współczynnik zmienności w badanej grupie jest w przedziale 20–40%, to badana zbiorowość charakteryzuje się zróżnicowaniem przeciętnym pod względem poziomu inteligencji kulturowej.

(MOT) i behawioralnego (BEH). W każdym z wymiarów respondenci mogli uzyskać od 0 do 50 punktów. Dolna i górna podstawa każdego z prostokątów wyznaczają odpowiednio pierwszy i trzeci kwartyl. Wewnątrz każdego z „pudełek” mieści się połowa liczebności badanej grupy. Zakończenia linii wychodzących z nich wskazują na wartości minimalne i maksymalne w danym komponencie. Poziome linie wewnątrz „pudełek” określają wartości median każdego z nich.

Porównując poszczególne komponenty, łatwo zauważyć, iż wyniki uzyskane przez respondentów w komponencie motywacyjnym koncentrują się na wyższych wartościach niż w pozostałych wymiarach. W przypadku wymiaru poznawczego, połowa badanych uzyskała poziom 25 punktów i powyżej, w wymiarze behawioralnym mediana wyniosła 26,5 punktu podczas gdy w komponencie motywacyjnym połowa badanych osiągnęła wynik 37 punktów i powyżej. Jak twierdzą Ch, Earley i S. Ang [2003, s. 192]: „Osobista motywacja jest najprawdopodobniej głównym czynnikiem determinującym rozwój inteligencji kulturowej jednostki”.

Na rys. 5 można także zaobserwować punkty nienależące do „pudełek”. Są to tak zwane obserwacje odstające (*ang. outliers*). Respondent o numerze 2 został zaklasyfikowany przez program statystyczny jako obserwacja nietypowa, gdyż jego poziom komponentu poznawczego był znacząco wyższy niż innych uczestników badania. Z kolei respondent o numerze 34 charakteryzuje się nadzwyczaj niskim wynikiem w wymiarze motywacyjnym.

Do sporządzenia porównania w tabeli 2 wykorzystane zostały te rodzaje doświadczenia międzynarodowego ujęte w pytaniu 9 ankiety, w których liczebności znajdujące się w obu grupach odpowiedzi („tak” i „nie”) były zbliżone.

Tabela 2. Przeciętny poziom inteligencji kulturowej w zależności od posiadania danego typu doświadczenia z innymi kulturami

Typ doświadczenia		Liczba respondentów	CQ przec. w punktach
praca/praktyki za granicą	tak	44	92,5
	nie	34	82,1

studia za granicą	tak	45	92,5
	nie	33	81,8
bliski kontakt z przedstawicielem innej kultury	tak	39	92,3
	nie	39	83,7

Źródło: Opracowanie własne

Jak łatwo zauważyć, osoby, które miały okazję odbyć praktyki lub pracować za granicą, przeciętnie charakteryzują się wyższym o około 12% poziomem inteligencji kulturowej niż osoby, które nie mogą pochwalić się takim doświadczeniem. Podobna prawidłowość występuje w przypadku osób, które odbywały studia za granicą oraz u tych respondentów, którzy przyznają się do posiadania bliskich relacji z osobami pochodzącymi z odmiennej kultury.

W celu wykrycia możliwych powiązań poziomu inteligencji kulturowej z odpowiedziami w pytaniach 15 i 16, przeprowadzona została analiza korelacji. Do wskazania siły i kierunku możliwych związków posłużył współczynnik korelacji liniowej Pearsona. Miernik ten przyjmuje wartości z przedziału $[-1,1]$, przy czym im większa jego wartość bezwzględna, tym silniejszy związek między badanymi zmiennymi. Znak współczynnika informuje o kierunku korelacji – przy dodatnim, wartości pierwszej cechy rosną wraz ze wzrostem drugiej. W analizie przyjęto założenie o zbliżonym do normalnego rozkładzie badanych cech.

Tab. 3. Korelacja poziomu inteligencji kulturowej z wynikami uzyskanymi w pytaniach 15 i 16.

Wyszczególnienie		CQ
„Odnoszę sukcesy w kontaktach z innymi kulturami” – pyt. 15.	współczynnik Pearsona	0,716**
	Sig.	0,000
	N	79
Ocena doświadczenia z innymi kulturami – pyt. 16.	współczynnik Pearsona	0,534**
	Sig.	0,000
	N	80

** Korelacja jest istotna na poziomie istotności 0,01.

Źródło: Opracowanie własne

Analiza danych liczbowych ujętych w tabeli 3 potwierdziła istnienie silnego związku między poziomem inteligencji kulturowej a sukcesami odnoszonymi w kontaktach z innymi kulturami, o czym świadczy wysoki poziom współczynnika korelacji liniowej Pearsona (0,716). W przypadku oceny doświadczeń z innymi kulturami współczynnik ma wartość niższą, wynosi 0,534 i wskazuje na umiarkowaną siłę związku. Oba współczynniki są istotne na poziomie istotności równym 0,01, co oznacza, że powyższe zależności są prawdziwe w 99% przypadków (prawdopodobieństwo tego, że wyżej opisane związki nie zachodzą jest równe 1%).

6. Uwagi końcowe

Dzięki przeprowadzonemu badaniu ankietowemu udało się potwierdzić, iż subiektywnie wyceniany sukces w kontaktach z innymi kulturami silnie zależy od poziomu CQ. Osoby z wyższym jej poziomem są w stanie lepiej docenić różnorodność kulturową dzięki umiejętności odpowiedniego interpretowania swoich doświadczeń z innymi kulturami, zdecydowanie częściej niż osoby z niższym poziomem CQ oceniają je pozytywnie.

Ponadto z badania jasno wynika, iż osoby mające większy kontakt z innymi kulturami, które miały okazję sprawdzić się w środowisku odmiennej kultury niż własna poprzez studia, pracę czy praktyki wykazują się bardziej rozwiniętą inteligencją kulturową. Podobnie jest w przypadku osób będących w bliskich kontaktach z przedstawicielami innych kultur.

Abstract

This paper contains six parts: introductory remarks, four sections and concluding remarks. In the introductory remarks the authors have discussed the aim of the research as well as its subject. In the first section the theory of cultural intelligence and its origin have been presented. In the following, the methodology of the research has been presented focusing on the selection of respondents as well as on the structure of the questionnaire. The third section contains the characteristics of the group examined from the point of view of demographic data as well as self-assessment of the respondents in situations revealing culturally intelligent behavior. In the fourth one, the correlation between the level of cultural intelligence and respondents' intercultural experience has been investigated as well as their subjective opinion regarding the quality of this experience. In the concluding remarks, it has been proved

that the subjectively assessed success in contacts with other cultures strongly depends on one's CQ level.

Bibliografia

Earley P.Ch., Ang S., 2003, *Cultural Intelligence – Individual Interactions across Cultures*, Stanford University Press, Stanford.

Stening B.W., 2006, *Cultural Intelligence: Put it (High) on the Asian HRM Agenda*, [w:] „Research and Practice in Human Resource Management”, t. 14, nr 2.

Thomas D.C., Inkson K., 2004, *Cultural Intelligence: People skills for global business*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Earley P.Ch., Mosakowski E., 2004, *Cultural Intelligence*, [w:] „Harvard Business Review”, październik.

Justyna Trippner-Hrabi, Maciej Trippner

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

Zarządzanie różnorodnością w organizacjach wirtualnych

1. Wstęp

Wyzwania płynące z nowocześnie funkcjonujących i rozwijających się gospodarek światowych w sposób jednoznaczny narzuciły wymóg innego niż dotychczas podejścia do procesów wytwórczych. Uczestniczące w nich podmioty w znacznym stopniu zostały uzupełnione funkcjonowaniem innych, prowadzących działalność wirtualną. To, co jeszcze w połowie ubiegłego wieku było praktycznie niemożliwie z uwagi na procesy globalizacji i skutki z nich płynące, stało się koniecznością. W praktycznym wymiarze rozwój działalności wirtualnej i prawdopodobna jego dominacja w stosunkach do działalności tradycyjnej mogła dokonać się poprzez rozwój nowoczesnych metod przekazu informacji, w tym szczególnie narzędzi internetowych. Celem artykułu jest wskazanie istotności ważniejszych cech organizacji wirtualnej ze szczególnym uwzględnieniem kierowania zróżnicowanym czynnikiem ludzkim będącym zasobem każdego podmiotu wirtualnego.

2. Globalizacja determinantem zmian w przedsiębiorstwie

Każdy element struktury działalności organizacyjnej ulega nieustannym przeobrażeniom. Są one zdeterminowane przede wszystkim czynnikami płynącymi z mikro i makro otoczenia. Zmiany te są między innymi skutkiem postępującej w szybkim i nieodwracalnym tempie

globalizacji. Z perspektywy osób zarządzających przedsiębiorstwem główną cechą globalizacji jest dynamiczna przemiana postrzegania zdarzeń, zachowań, działań, uznawanych wartości – z narodowych na ogólnoswiatowe. Wpływa to na zmiany w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem jako całością oraz poszczególnymi jego zasobami. Dynamika zmian spowodowana jest czynnikami przenikającymi z otoczenia ogólnego i zadaniowego do organizacji.

Określenie „globalizacji” zostało użyte po raz pierwszy w połowie lat 80-tych XX wieku. Opisano w nim zjawiska kulturowe i religijne we współczesnym świecie. Jednym z pierwszych autorów ujęcia definiującego był R. Robertson. W jego rozumieniu „globalizacja jako koncepcja odnosi się zarówno do zmniejszania się świata jak i zwiększania stopnia pojmowania świata jako całości” [Czaja 2001 s. 65]. Obydwa te czynniki wzmacniają globalną współzależność i przyczyniają się do postrzegania świata jako jedności. Według tego autora procesy zbliżania się odległych społeczeństw i religii w wyniku globalizacji doprowadziły do stworzenia uniwersalnej etyki i systemu wartości wspólnego dla globalnej społeczności. Zjawisko globalizacji coraz częściej pojawiało się w literaturze socjologicznej a następnie zostało zdefiniowane jako proces opisujący zdarzenia również z punktu widzenia ekonomii, technologii, politologii, kultury czy językoznawstwa [K. Kozar, *Globalizacja*, dostęp online: http://www.profesor.pl/mat/n11/pokaz_material_tmp.php?plik=n11/n11_k_kozar_040624_1.php&id_m=12789].

Autorzy opracowania „Global Leadership. The Next Generation” podkreślają, że „globalizacja wpływa na każdy aspekt działalności firmy – od klientów, dostawców, dystrybutorów i strategii marketingowych po sieć relacji partnerskich i konkurentów(...). Globalizacja i związany z nim rozkwit technologii informatycznej wprowadziły na rynek nowych graczy, nowe produkty i usługi. Dopóki konkurencja zamykała się zasadniczo w granicach jednego państwa, dopóty standardy jakości, ceny, obsługi konsumentów rządziły się normami krajowymi. Opisywane zjawisko narzuca jednak nowe standardy obsługi klienta, kreatywności i poziom innowacji o tyle wyższe, że nawet firmy niemające żadnych ambicji globalnych muszą im sprostać, jeśli chcą ochronić swe udziały w rynku” [Goldsmith, Greenberg, Hu-Chan, Robertson 2003, ss. 33–36]. Śledząc zaproponowaną powyżej definicję, można zauważyć, że akcentuje ona wzrastającą mnogość wzajemnych powiązań, zależności pomiędzy przedsiębiorstwem i elementami z jego otoczenia, które podlegają procesom umiędzynarodowienia wynikającym z globalizacji.

P. Maśloch opisując pojęcie współczesnej globalizacja, zwraca przede wszystkim uwagę na fakt tworzenia się globalnej wioski, gdzie nowoczesne media powodują kompresję relacji czasoprzestrzennych [Maśloch 2010, s. 31].

Globalizacja jest wynikiem oddziaływania czynników technologicznych, ekonomicznych i politycznych. Do najważniejszych o charakterze technologicznym zalicza się upowszechnienie komputerów i Internetu, telefonii komórkowej, łączności satelitarnej, rozwój lotnictwa i floty handlowej oraz upowszechnienie kontenerów. Spośród ważniejszych czynników ekonomicznych wskazuje się na rozwój korporacji międzynarodowych, przemian systemowych, otwarcie wielu gospodarek narodowych na napływ towarów importowanych i kapitał zagraniczny oraz rozwój giełd i zmniejszenie protekcyjizmu w handlu międzynarodowym. Do ważniejszych czynników politycznych zaliczyć można rozpad ZSSR i reformy systemowe w krajach dawniej od niego uzależnionych, postępujące przemiany w Chinach, popieranie ekspansji międzynarodowych korporacji przez kraje macierzyste, demokratyzację i urynkowienie gospodarek wielu krajów słabo rozwiniętych [www.encyklopedia.pwn.pl].

Należy podkreślić, iż w obecnych czasach przenikanie zależności i powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, przedsiębiorstwami a gospodarką czy gospodarkami różnych narodów odbywa się na wielu płaszczyznach, takich jak: finanse, zatrudnienie, komunikacja, polityka lub kultura [Held 2004, s. 7].

Każda firma, jeśli chce egzystować i przetrwać na współczesnym rynku oraz pragnie rozwijać potencjał, musi wprowadzać różnorodne zmiany w swojej działalności gospodarczej. Wszystkie organizacje muszą więc aplikować różne modyfikacje jakiejś części swojego systemu, struktury czy sposobu funkcjonowania. Może być to spowodowane własną inicjatywą lub bodźcami płynącymi z zewnątrz [Penc 2007, s. 37]. Zmiany są konieczne nie tylko dla firm deficytowych i gorzej prosperujących. Organizacje zajmujące pozycje lidera czy pretendenta też muszą aktywnie kreować nowe rozwiązania w funkcjonowaniu swojego przedsiębiorstwa, aby zapobiegać występowaniu zjawiska aktywnej inercji (ang. active inertia). Oznacza ono tendencję organizacji do postępowania zgodnie z utartymi wzorcami zachowań nawet wtedy, gdy konieczna jest odpowiedź na gwałtowne zmiany otoczenia, czyli swego rodzaju petryfikację sprawności [Penc 2007, s. 38].

3. Wirtualność jako paradygmat XXI wieku

Gospodarka XXI wieku charakteryzuje się między innymi tym, że dominującą rolę w jej strukturach odgrywa informacja. Stała się ona (wraz z technologią) strategicznym zasobem dla wielu przedsiębiorstw, dzięki którym możliwe są nowe drogi funkcjonowania i rozwoju [Hansen 2009, s. 103]. Zdaniem M. Brzozowskiego „konceptcja organizacji wirtualnej jest w powszechnej opinii uważana za tą, która w dużym stopniu odzwierciedla dokonujące się przemiany społeczno-technologiczne, zwłaszcza rozwój technologii informacyjnej i związane z nim procesy globalizacji działalności gospodarczej. Jako swoista metafora organizacyjna koncepcja organizacji wirtualnej jest owocem tzw. ery społeczeństwa informacyjnego, a przede wszystkim sektora komputerowego, skąd hasło ‘wirtualny’ trafiło do nauki o organizacji i zarządzaniu” [Brzozowski 2010, s. 7].

Wirtualność staje się uznanym paradygmatem w naukach o zarządzaniu. Jest ona odpowiedzią na megatrendy, a mianowicie:¹

- Nieustające przemiany w otoczeniu bliższym i dalszym przedsiębiorstwa narzucają stosowanie przez niego strategii opartej na trzech głównych elementach: wysokiej jakości, niskich kosztach oraz szybkiej reakcji na potrzeby klientów.
- Internet i nowoczesne środki przekazu informacji określają i wyznaczają trendy prowadzenia biznesu, umożliwiając m.in. pracę na odległość.
- Globalizacja spowodowała wchodzenie firm na rynki światowe, gdzie mogą one oferować swoje produkty szerokiej gamie nabywców, mają możliwość kooperowania z mnogością organizacji oraz muszą sprostać wielonarodowej konkurencji.
- Dobra są coraz częściej oparte na informacji i procesach zarządzania wiedzą, poprzez co mogą być tworzone, rozpowszechniane i sprzedawane za pomocą przekazu cyfrowego.
- Kooperacja przedsiębiorstw przyjmująca postać określaną mianem sieci stała się powszechnym sposobem ich współpracy zapewniającej efektywne wykorzystanie zasobów oraz dużą elastyczność i szybkość reakcji na zmiany.

Punktem wyjścia dla wirtualności była informatyka, która przyczyniła się do budowania większych, pojemniejszych pamięci wirtualnych, mających zastosowanie w mikroprocesorach, systemach sieciowych

¹ Zobacz szerzej w: W. Grudziewski, I. Hejduk, A. Sankowska., M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, ss. 157–158..

i multimedialnych. Kolejnym etapem było stworzenie tzw. wirtualnej rzeczywistości, gdzie możliwym stało się jej oddziaływanie w wymiarach prawie realnych na ludzkie zmysły, tj.: smak, dotyk, węch, słuch, wzrok [Zieniewicz 2003, s. 118].

Przedsiębiorstwa, aby minimalizować koszty, straty oraz błędy u osób uczących się i doszkalających, wykorzystują wirtualną rzeczywistość np. w medycynie (symulowanie operacji, współuczestniczenie w operacjach „na odległość”), budownictwie i architekturze (wizualizacja budynków, mostów), nauki pilotażu (samoloty, statki, samochody). Standardem stała się wirtualizacja świadczenia usług i dostarczania produktów. Biura turystyczne, wydawnictwa, banki, sklepy z powodzeniem wykorzystują sieć komputerową do prowadzenia swojej działalności [Bernais, Ingram, Kraśnicka 2007, s. 121]. Podmioty te stają się pośrednikami w dostarczaniu produktów i usług wirtualnych, które zaspokajają specyficzne potrzeby klientów. Obecnie szczytowym punktem rozwoju koncepcji wirtualności jest organizacja wirtualna.

4. Organizacja wirtualna – ujęcia definicyjne

Pośród osób definiujących organizację wirtualną można wyodrębnić dwie grupy autorów reprezentujących nieco odmienne od siebie stanowiska. W jednych przy próbach definiowania organizacji uwypuklone zostaje ujęcie procesowe, w drugim strukturalne (instytucjonalne)².

Przy podejściu procesowym zakłada się, że organizacja wirtualna jest ogniwem absorbującym zmianę, w rezultacie czego staje się aktywnym elementem projektowania dalszych procesów organizacyjnych. Oznacza to, że organizacja jest ciągle otwarta na stałe przeprojektowanie, którego celem jest dostosowanie jej do otoczenia, a nie zbudowanie jakiejś trwałej struktury. Cechą charakterystyczną organizacji wirtualnej są bardzo częste zmiany jej zainteresowań dotyczące współpracy z innymi podmiotami, rynkami zbytu i zaopatrzenia. W ujęciu procesowym organizacja wirtualna nieustannie ewoluuje, dostosowując się do coraz to nowych celów biznesowych, korzystając z sieci komputerowych i sprzedając swoje wyroby zarówno na realnym jak i wirtualnym rynku.

² Zobacz szerzej w: M. Brzozowski, *Organizacja...*, wyd., cyt., ss. 38–51, W. Grudziński, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., ss. 160–163, W. Davidow, M. Malone, *The virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, HarperBusiness, New York 1992, ss. 15–21, Wilson F., *Cultural control within the Visual Organization*, „Sociological Review” 1999, ss. 3–15.

Istotna część zadań jest powierzana telepracownikom, którzy swoje zadania mogą wykonywać w miejscach oddalonych od siedziby firmy, np. w domu, podczas podróży czy w specjalnych centrach. Sytuacja taka jest możliwa dzięki biegłemu posługiwaniu się przez nich nowoczesnymi urządzeniami informatycznymi oraz to, że mogą oni korzystać z banków informacyjnych różnych podmiotów. Pracownicy „stacjonarni” jak i telepracownicy są bardzo ważnym zasobem organizacyjnym, ponieważ transformują wiedzę w procesy generujące wartość dodaną w przestrzeni rynkowej, dzięki temu tego typu organizacja opiera się na wiedzy oraz zależy od kapitału niematerialnego.

Opisywany typ przedsiębiorstwa w bardzo dużym zakresie korzysta z outsourcingu, powierzając wykonywanie wielu czynności podmiotom zewnętrznym. Tworzy się wtedy swojego rodzaju sieć, która składa się z poszczególnych podmiotów, współprzyczyniających się do powstania finalnego produktu czy usługi.

Podjęcie strukturalne uwypukla elementy składowe organizacji wirtualnej, ich cechy charakterystyczne oraz powiązania i zależności występujące pomiędzy poszczególnymi elementami (dostawcy, odbiorcy, konkurencja), jak i interakcje z otoczeniem. Poszczególne części składowe organizacji przyczyniają się do powodzenia całości, a sukces całości determinuje funkcjonowanie poszczególnych jednostek w tym zbiorze. Przy tym ujęciu podkreśla się czasowość organizacji wirtualnej, która składa się z niezależnych przedsiębiorstw pozostających w stałej gotowości do natychmiastowego, wspólnego działania w momencie pojawienia się okazji rynkowej. Każdy z partnerów tej współpracy wnosi unikatowe kompetencje, wiedzę, doświadczenie oraz inne zasoby potrzebne do osiągnięcia zakładanego celu. Gdy popyt na dane wyroby zostaje zaspokojony, organizacja wirtualna ulega rozwiązaniu, a poszczególne firmy nawiązują nowe współprace, tworząc kolejne sieci z innymi przedsiębiorstwami. Podstawowym narzędziem działania takiej organizacji jest technologia informatyczna, którą wykorzystują w swojej pracy zatrudnieni „stacjonarnie” i telepracownicy.

Cechą charakterystyczną obydwu podejść jest również to, że organizacje te posiadają w swoich strukturach zespoły wirtualne. W ich skład wchodzi osoby o bardzo odmiennym pochodzeniu, kulturze, wieku, upodobaniach, sprawności itd. Grupy te są kreatorami wielu nowoczesnych rozwiązań i nośnikami wiedzy, które odpowiednio aplikowane do zaistniałej sytuacji mogą stać się przyczynkiem sukcesu i powodzenia danego przedsięwzięcia. Różnorodność pracowników staje się atu-

tem firmy, gdyż jest ona źródłem mnogości pomysłów, które w lepszym stopniu zaspokajają oczekiwania różnych grup klientów. Przedsiębiorstwa, zatrudniające międzynarodowych pracowników muszą również liczyć się możliwością wystąpienia konfliktów, które przy użyciu odpowiednich narzędzi należy skutecznie niwelować.

5. Przez różnorodność do jedności

Z przytoczonych definicji organizacji wirtualnych wynika, że mają one charakter różnorodny pod wieloma względami. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: odmienność płci, ras, różny poziom wieku, wykształcenia i dochodów, doświadczenia zawodowego, miejsca zamieszkania, różnych wzorców kulturowych, elementów behawioralnych i psychograficznych. Dla zarządzających organizacjami wirtualnymi cechy te mogą mieć bardziej lub mniej istotny charakter.

W ślad za A. Woźniakowskim uznać trzeba, że mogą być one usytuowane na trzech hierarchicznych poziomach tożsamości [Woźniakowski 2005, ss. 34–48]:

- Poziom pierwotny, tj: rasa, wiek, stopień sprawności, orientacje seksualne, przynależność narodowa.
- Wtórne elementy poziomu tożsamości: wykształcenie, stan cywilny, normy, wartości, przynależność do klas społecznych, zamieszkanie, język lub języki stanowiące narzędzie komunikowania się w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych czy poza nimi, wyznawana religia.
- Elementy organizacyjne: miejsce w drabinie hierarchicznej, stanowiska pracy, rutyna zawodowa, siła oddziaływania związków zawodowych.

Jak z tego wynika, umiejętność zarządzania organizacją wirtualną polega na sztuce jak najlepszego łącznego wykorzystania tych elementów z uwagi na chęć realizacji pojawiających się celów oraz ich zmieniającą się w czasie atrakcyjność.

Nadrzędną wartością w procesie zarządzania zróżnicowanymi grupami pracowniczymi jest konieczność konstruowania takich procedur postępowania, by miały one:

- Elastyczny charakter poczynając od sporządzania selekcyjnych technik i metod rekrutacji i doboru pracowników, skończywszy na wyborze motywowania materialnego i poza materialnego wytyczającego biznesowe ścieżki partycypacji pracowników w przedsięwzięciu wirtualnym.

- Obiektywny charakter z punktu widzenia sprawiedliwości dla wszystkich uczestników zespołu przynosząc każdemu z nich optymalne korzyści.

Wynikające z tych procedur szczegółowe zadania stojące przed menadżerami organizacji winny doprowadzić do osiągnięcia jej jedności funkcjonalnej z uwagi na przyjęte cele, środki, metody działania i współdziałania. Jedność tę określić można mianem równości, czy inaczej egalitaryzmem pośród różnorodności.

W praktycznym wymiarze zarządzania organizacją wirtualną oznaczać to będzie sposobność wyeliminowania w znacznym stopniu przeszkód związanych z dywersyfikacją cech zatrudnionych i stworzenia podstaw do sprawnego i efektywnego zarządzania wirtualnym podmiotem. Dywersyfikacja cech jest dla organizacji nieuchronna i zapewne coraz silniej będzie akcentować swoją rolę w procesach gospodarowania. Do najistotniejszych źródeł jej dynamizowania można zaliczyć np. realizowaną praktycznie a nie w zamysłach intencyjnych emancypację kobiet, z czego wynikać będzie ich rosnąca rola w podejmowaniu decyzji strategicznych organizacji.

Godzi się podkreślić także stały trend wyznaczający wzrost znaczenia mniejszości etnicznych nie tylko ze względu na ich lokalizację przestrzenną, ale coraz większe praktyczne możliwości do współdziałania ze społecznościami rdzennymi. Z tego tytułu przenoszone są na obszar miast i regionów odmienne od dotychczasowych wzorce zachowań w miejscach zamieszkania i pracy.

Oznacza to konieczność akceptacji indywidualnych zachowań w wirtualnym środowisku pracy. Organizacja ta winna zatem kierując zespołami pracowniczymi, stworzyć dla nich takie sposoby działania, które współprzyczyniać się będą do nieantagonistycznego godzenia celów organizacji ze szczegółowymi interesami jej uczestników.

Do lamusa w zarządzaniu wirtualnością odchodzić musi przedmiotowe traktowanie pracowników, jakże często spotykane w wielu tradycyjnych instytucjach. Przyjęcie działania na ich podmiotowość dokonuje się np. poprzez różne formy elastycznego czasu pracy, brak kolizji interesów w bilansie czasowym zatrudnionego, którego składnikami są obowiązki zawodowe, samodokształcanie, wypoczynek, osobista kontrola wykonywanych zadań, częsta lokalizacji miejsca pracy w zaciszu domowym, eliminowanie dojazdów do pracy itd. To wszystko rzutuje w sposób bezpośredni na poziom komfortu w trakcie pełnienia obowiązków pracowniczych oraz lepsze niż w klasycznym pojmowaniu organizacji integrowanie się z nimi.

W polskiej rzeczywistości bardzo często pracownicy pozostający na niższych szczeblach struktury organizacyjnej firmy nie wiele wiedzą o jej strategicznych celach i roli, którą odgrywają w rezultacie ich realizacji. Wpływa to na ich dezintegrację z przedsiębiorstwem. Rodzi zjawiska frustracji. Nie biorąc świadomego udziału w funkcjonowaniu a zwłaszcza rozwoju organizacji, zatrudnieni stają się jej bezwolnymi przedmiotami. Z tytułu przynależności przez nich do przedsiębiorstwa powinni być oni także jej klientami, których firma zaspokaja szeroką gamę potrzeb. Jeśli mamy do czynienia z sytuacją przeciwną, pracownicy stają się biernymi adresatami realizacji zadań. Obniża to niewątpliwie poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Wirtualność organizacji prowadzić winna do minimalizowania oporów pracowniczych w trakcie wykonywanych przez nich zadań poprzez skierowanie na zatrudnionych takich działań, które w ujęciu finalnym zaspokajać będą potrzeby klientów zewnętrznych i konsumentów firmy wirtualnej będących jednocześnie jej pracownikami. Ów dualizm w efekcie finalnym prowadzić będzie do maksymalizacji satysfakcji z tytułu pracy w niej podjętej, jednocząc działania pracownicze skierowane do wewnątrz firmy na rzecz jej interesów z działaniami zewnętrznymi.

Po to, by organizacja wirtualna realnie funkcjonowała, tego rodzaju dualizm jest konieczny, będąc immanentnie związany z „naturą” wirtualności.

Zarządzanie różnorodnością przynosi dla organizacji widoczne, pozytywne rezultaty. Do ważniejszych zaliczyć trzeba:

- Łatwiejszy (w porównaniu z firmą tradycyjną) sposób wchodzenia na rynki konsumenckie, a także swobodniejszy dostęp organizacji do rynków pracy.
- Relacje personalne (w rezultacie nieuchronnej narzuconej przez współczesny świat wirtualności działań); stosunki pracownicze w konfiguracjach pracownicy – pracownicy – pomysłodawcy – pracodawcy powinny być usytuowane na wysokim poziomie zapewniającym jedność i niesprzeczność przedsięwzięć.
- Zaufanie do firmy i jej produktów, klientów, konsumentów wyrażone wielokrotnym zakupem dobra bądź usługi.

Jedną z podstawowych cech organizacji wirtualnej jest zmienność jej celów. Firma jest w związku z tym powoływana na czas ich realizacji a po ich wypełnieniu konfiguracje określające jej struktury przestają istnieć. Każdy pojawiający się nowy sygnał rynkowy, jeśli przyjmie postać celów działania, jest stymulatorem tworzenia nowej organizacji poszu-

kującej nowego modelu pracowników o innych niż poprzednio kompetencjach. Jak się zauważa „pracownicy organizacji wirtualnych określa się mianem zdalnych” [Bernalec, Ingram, Kaśnicka 2007, s. 122], wykonujących pracę w różnych częściach świata. Budynki i budowle tak istotne w tradycyjnej firmie zostają zastąpione kanałami komunikacyjnymi. Dzięki nim dokonuje się transmisja informacji, w tym: poleceń, dyrektyw, zaleceń, ocen, wyjaśnień itp. Pozwala to w racjonalny sposób stymulować zadania pracowników spotęgowane subefektem, jeśli są oni wyposażeni w wysokie kompetencje. W miejsce tradycyjnych narzędzi polityki zatrudnienia inne nabierają szczególnie aplikacyjnych walorów. Zaliczyć do nich trzeba:

- Sprawowanie przez każdego pracownika funkcji kierowniczych i łączenie ich z menadżerskimi.
- Samokontrola wykonywanych czynności co do sposobu realizacji zadań, autokorekta procedur postępowania i ocena finalnego rezultatu.
- Aktywne uczestnictwo zatrudnionych we wszystkich fazach cyklu wyznaczającego działania zorganizowane.

To ostatnie oznacza, że przywileje wynikające z tradycyjnego sposobu zarządzania firmą, przypisywane kadrze kierowniczej w organizacji wirtualnej, nie mają elitarnego znaczenia.

Kolejnym charakterystycznym atrybutem firmy wirtualnej jest zjawisko zaufania. Stanowi ono fundament jej istnienia. L.V. Ryan zauważa, że brak zaufania w stosunkach partnerskich jest wysoce kosztowny, stanowiąc około 50% kosztów prowadzonej działalności [Ryan 1996, s. 50]. Zaufaniu przypisuje się rolę instrumentu koordynacji i kontroli działań wirtualnych, choć doceniając jego wagę, nie można jej przeceniać, ponieważ stać się może także źródłem niebezpieczeństw. Aby je minimalizować, nie należy obdarzać nadmiernym zaufaniem osób nieznanymi, nieposiadających satysfakcjonujących rekomendacji w zakresie wykonujących zadań pracowniczych. Oceniając pracownika wirtualnego, należy znać odpowiedź na pytanie, na ile „czynnik” etyka tkwi w jego socjo-psychogennych cechach. Czy czasami nie wpływają one na wyzwolenie chęci u zatrudnionego do czerpania nieuzasadnionych korzyści służących do jednostronnego zaspokajania własnych potrzeb.

Należy przychylić się do koncepcji zaufania zaproponowanej przez M. Bartnickiego i P. Kordela, które nadają mu kształt modelu o następujących wymiarach [Bartnicki, Kordel 2002, s. 13]:

- osobowym (zaufanie opiera się o system norm i wartości wyznaczonych przez podmioty wchodzące w alianse strategiczne);
- konkurencyjnym (polegającym na szacowaniu kosztów i wyznaczaniu korzyści z tytułu nawiązania danej relacji pracowniczej);
- instytucjonalnym (poziom zaufania jest pochodny stabilności i przejrzystości otoczenia w którym zachodzi dana relacja);
- percepcyjnym (zaufanie polega na intensywności własnego postrzegania się);
- kumulacyjnym (poziom zaufania jest wtórny do poziomu wiedzy członków zespołu i co należy podkreślić, starannego przestrzegani przez nich norm etyczno moralnych).

Ze względu na wirtualny charakter organizacji, poziom zaufania winien wyrażnie przewyższać ten, który spotykany jest w firmach niewirtualnych. Aktywne wykorzystanie narzędzia zaufanie potrafi sprawić, że przejmuje ono w relacjach praktycznych funkcje nagród i kar, ma więc działanie motywujące, wyzwalając własną pomysłowość, a w jej ramach twórczość o charakterze innowacyjnym.

W zarządzaniu przedsiębiorstwem wirtualnym narzędzie to stawia przed jej uczestnikami wysokie wymagania w wymiarach moralnym, etycznym, wrażliwości na interes członków organizacji, biznesowym, kompetencyjnym i adaptacyjnym. Stanowić może stąd dobry instrument doboru pracowniczego w organizacji wirtualnej.

6. Zakończenie

Procesy globalizacyjne są elementem sprawczym nieustannych zmian w prowadzeniu działalności przez podmioty funkcjonujące na rynkach światowych. Stanowią one wyzwanie do podejmowania przez organizacje nowych zadań mających na celu zwiększać ich konkurencyjności. Oznaczać to powinno, iż decyzje, jakie są przez nie przyjmowane, cechować muszą się minimalizowaniem ryzyka. Podniesiona przez wielu autorów w tym także niniejszego opracowania nieuchronność globalizacji, stała się od dłuższego czasu ciągiem zdarzeń niezależnych od różnego rodzaju instytucji. Wzrastająca łatwość zdobywania informacji rynkowych dzięki technicznym narzędziom komunikowania się wyzwoliła chęć powoływania takich struktur organizacyjno gospodarczych, które w sposób bardziej efektywny od tradycyjnych znajdują swoje miejsce w konkurencyjnych starciach na rynkach globalnych, międzynarodowych i lokalnych. Jak wynika z treści publikacji, wirtualność stała

się codziennością. Po to, by przedsiębiorstwo wirtualne bezpiecznie z punktu widzenia poziomu nadmiernego ryzyka współuczestniczyło w procesach zaspokajania popytowych potrzeb, musi zaistnieć jako podmiot o wysokim morale jego członków. Podniesiona w artykule wielowymiarowa różnorodność firmy wirtualnej oznacza uzyskanie przez nią jednoci postaw jej pracowników. Wymaga to przekształcania ich mentalności. To ostatnie, jak się powszechnie podkreśla, trwa w stosunku do innych transfuzji o charakterze strukturalnym dłużej. Wiele przykładów i zdarzeń poczynszy od połowy XX w. świadczy, iż okres ten ulega wyraźnemu skróceniu. Miejmy nadzieję, że służyć to będzie dalszemu dynamizowaniu liczebności i skali działania firm wirtualnych.

Abstract

Virtual organizations are becoming more and more popular now a days. It is difficult to find companies that don't have any aspects of virtuality in its structure or management. Because of globalization and internationalization of enterprises, structure of employment is filtered into those organizations with differing nationality, age, sex, culture or physical ability. How should one manage such diverse teams in virtual organizations where employees work in different parts of the town, country or globe?

Bibliografia:

- Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T., 2007, *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, AE, Katowice.
- Brzozowski M., 2010, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa.
- Czaja I., 2001, *Globalizacja, przedsiębiorczość – szanse i zagrożenia*, w: Klich J. (red.) *Globalizacja*, ISS, Kraków.
- Davidow W., Malone M., 1992, *The virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Centuries*, Harper Business, New York.
- Bartnicki M., Kordel P., 2002, *Zaufanie a dialektyka tworzenia strategii w przedsiębiorstwie*, w: „Przegląd Organizacji” nr 2, Warszawa.
- Goldsmith M., Greenberg C., Hu-Chan M., Robertson A., 2003, *Global Leadership. The Next Generation*, FT Press, New York.
- Grudziwski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2007, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Hansen M., 2009, *Collaboration. How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*, HBP, Boston.
- Held D., 2004, *Global Covenant*, Polity, Cambridge.

Kozar K., *Globalizacja*, dostęp online: http://www.profesor.pl/mat/n11/pokaz_material_tmp.php?plik=n11/n11_k_kozar_040624_1.php&id_m=12789

Maśloch P., 2010, *Współczesna globalizacja i jej cechy a ogólnoświatowy kryzys finansowy*, [w:] *Organizacja w obliczu globalizacji*, red. Geryka M., WSZG, Gdańsk.

Penc J., 2007, *Zarządzanie Innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, WSSMwŁ, Łódź.

Ryan L.V., 1996, *Wyzwania moralne w czasie transformacji gospodarczej*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, zeszyt 1, Warszawa.

Woźniakowski A., 2005, *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami*, pod red. S. Borkowska, Warszawa.

Zimniewicz K., 2003, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

www.encyklopedia.pwn.pl

Michał Śnierzyński

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Zarządzanie międzykulturowe w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

Już w najdawniejszych czasach zdawano sobie sprawę ze zróżnicowania kulturowego świata i problemów oraz konfliktów wynikających z bezpośredniego kontaktu ludzi pochodzących z odmiennych kultur. Z poziomu kontaktów interpersonalnych, czy to przelotnych, bądź też bardziej trwałych, przechodzono na poziom konfrontacji, wymiany i współlistnienia różnych wzorów, konwencji kulturowych i systemów komunikacyjnych.

Umieźdzynarodowienie działalności gospodarczej jeszcze bardziej podkreśla znaczenie wpływów społeczno – kulturowych wyznaczonych przez dziedzictwo historyczne poszczególnych państw. Istotne stało się nie tylko zrozumienie odrębności kultur różnych narodów, ale też współpraca oparta na zrozumieniu, wykorzystująca mocne strony poszczególnych kultur, a zarazem szanująca odrębności i autonomię, respektująca tradycje i zwyczaje.

Wszystko to sprawia, że wiedza na temat specyfiki zarządzania w środowisku międzykulturowym staje się coraz bardziej potrzebna. Znajomość tej wiedzy można uznać za jeden z zasadniczych warunków funkcjonowania międzynarodowej organizacji.

Niniejszy artykuł podejmuje problematykę zarządzania międzykulturowego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jego zasad-

niczym celem będzie zaprezentowanie warunków sprzyjających zarządzaniu opartemu na dialogu międzykulturowym, który jest podstawą efektywnej współpracy wybranych nacji, w tym przypadku Arabów, Hindusów i Polaków zatrudnionych w przedsiębiorstwach znajdujących się w Polsce.

2. Pojęcie struktury

W najogólniejszym ujęciu, struktura jest to układ części składowych określonej całości i sposób ich powiązania [Białoszewski 1970, s. 48]. Definicja ta jest przeniesiona w dosłownym znaczeniu z nauk przyrodniczych do nauki o zarządzaniu organizacją, bowiem w obu przypadkach – zarówno w przyrodzie, jak i w przedsiębiorstwie występuje pewien układ części składowych, a ich powiązanie tworzy określoną całość.

W skład przedsiębiorstwa jako pewnej całości wchodzi rozmaite elementy powiązane ze sobą w taki sposób, aby przyczyniły się do osiągnięcia założonego celu, zazwyczaj celu gospodarczego. Owe elementy mogą być łączone ze sobą w rozmaity sposób, tworząc różne struktury organizacyjne.

„Struktura organizacyjna, jako pewna cecha przysługująca przedsiębiorstwu, odzwierciedlająca jego ustrój, jest rezultatem pojmowanej czynnościowo funkcji zarządzania, chociaż jej nie wyczerpuje. Organizowanie bowiem dotyczy również zachodzących w funkcjonującym przedsiębiorstwie procesów realnych i informacyjno-decyzyjnych i sprowadza się do formowania procedur realizacji tych procesów” [Białoszewski 1970, s. 48].

Nawet w małym przedsiębiorstwie, zatrudniającym kilkadziesiąt osób – a tego rodzaju przedsiębiorstwo jest w tym przypadku obiektem zainteresowania – musi powstać struktura organizacyjna, dzięki której możliwe jest osiągnięcie założonych celów.

Już wówczas, gdy w przedsiębiorstwie pracują dwie osoby, powstaje struktura prosta, zaś podział pracy może być wówczas pionowy lub poziomy. Przy podziale poziomym dzieli się funkcje merytoryczne lub obszary działalności, a przy podziale pionowym następuje oddzielenie funkcji zarządczych od wykonawczych, chociaż de facto osoba zarządzająca spełnia również wiele funkcji wykonawczych.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa istnieje konieczność zatrudnienia większej liczby osób. Wówczas liczba relacji między pracownikami

wzrasta, co znajduje odbicie w strukturze, która musi być dostosowana do systemu pracy.

Struktura jest wynikiem trzech procesów:

- podziału pracy pomiędzy członkami organizacji,
- podziału władzy,
- integracji elementów organizacji między nimi [Bielski 2004, s. 106].

Wraz ze zwiększoną liczbą pracowników i koniecznym podziałem pracy istniejąca początkowo pozioma struktura wskutek pionowego podziału pracy przekształca się w strukturę pionową jako rezultat wyodrębniania się pionu kierowniczego i wykonawczego. Powstają stanowiska kierownicze o charakterze liniowym, czyli zachowujące pełnię władzy nad stanowiskami i komórkami działalności podstawowej oraz stanowiska o charakterze sztabowym, mające służyć pomocą i radą pozostałym komórkom, nie posiadając jednak uprawnień władczych wobec komórek i stanowisk znajdujących się na niższych szczeblach hierarchii w przedsiębiorstwie.

Tego rodzaju model nosi nazwę liniowo – sztabowego i stosowany jest w większości przedsiębiorstw małych i średnich. W ramach tego systemu mogą, i zazwyczaj powstają komórki o charakterze mieszanym. Charakteryzują się one tym, że oprócz funkcji sztabowych wykonują część czynności pomocniczych, podstawowych i pozaoperacyjnych. Mogą one też otrzymać, w określonym zakresie, uprawnienia władcze w stosunku do stanowisk i komórek stojących hierarchicznie niżej [Lichtarski 2005, s. 297].

W małych przedsiębiorstwach owe podziały nie są sztywne, bowiem liczba osób uniemożliwia sztywne trzymanie się określonych w strukturze stanowisk. Wypadki losowe, a także zwiększone okresowo w pewnych działach zadania, a zmniejszone w innych, co wynika często z zapotrzebowania na produkcję, czy usługi, wymusza niejako bardziej uniwersalne podejście do swojego stanowiska pracy i do wykonywanych zajęć. W dużych przedsiębiorstwach nie ma jednolitego modelu kształtowania struktur organizacyjnych. W szczególności taka tendencja nie występuje w przedsiębiorstwach wielokulturowych.

3. Zarządzanie międzykulturowe w przedsiębiorstwach

W ramach współpracy lub choćby rozmów z partnerami pochodzącymi z innych kultur wyróżnić można trzy główne modele międzykulturowej interakcji. Są to:

- model kulturowej dominacji,
- model kulturowego współistnienia,
- model współpracy kulturowej (kulturowego współdziałania).

Dominacja kulturowa polega na narzuceniu całej organizacji norm, wartości oraz stylu zarządzania jednostki macierzystej (lub kultury kraju, w którym znajduje się organizacja). Kultury inne są ignorowane lub dyskryminowane.

Z modelem tym spotykamy się najczęściej w polskich organizacjach zatrudniających Arabów i Hindusów. Wpływ na to ma kilka czynników. W rozpatrywanym przeze mnie przypadku z pewnością istotny jest tu dominujący wpływ kultury polskiej, której wzory w sposób naturalny przenoszone są do firmy przez Polaków stanowiących zazwyczaj zdecydowaną większość zatrudnionych pracowników. Nieco inaczej jest w przypadku, gdy jest to filia międzynarodowej organizacji mającej swoją siedzibę w innym kraju i gdy przedstawiciele kadry zarządzającej nie są Polakami.

Widoczne jest wówczas oddziaływanie stylu zarządzania, ukształtowanego na bazie kultury, z którego pochodzi ta kadra. Drugim czynnikiem, który trzeba uwzględnić, to wpływ otoczenia przedsiębiorstwa. Należy tu wziąć pod uwagę system polityczny, prawo, warunki gospodarcze i wszystko to, co ma wpływ na działalność organizacji. Tak więc cudzoziemcy, wchodząc w interakcje z Polakami, muszą się liczyć z tym, iż dominować będą wyznaczone przez polską kulturę wzory myślenia i dziania oraz kształtujące się na ich podstawie istniejące rozwiązania organizacyjne i związane z nimi wymagania.

Współistnienie kulturowe polega na poszukiwaniu kompromisu między kulturami współpracujących razem pracowników pochodzących z różnych krajów. Uwagę koncentruje się na poszukiwaniu rozwiązań możliwych do przyjęcia przez wszystkich zainteresowanych. W tym celu przeprowadza się badania porównawcze kultur, na podstawie których projektuje się kompromisowy styl zarządzania. Wykorzystuje się przede wszystkim obszar podobieństw. Unikając konfliktów, stara się znaleźć wspólny język i wspólne wartości, nawet za cenę utraty pewnych korzyści [Koźmiński, Piotrowski 1998, s. 507]. Jednolitość wzorów kulturowych zależy od stopnia podobieństwa doświadczeń wyniesionych z szerszego kręgu kulturowego, podobieństwa cech osobowościowych i doświadczeń zawodowych, a także wielkości organizacji.

Model współpracy kulturowej opiera się na założeniu, że stała interakcja między kulturami może wnieść nowe wartości oraz przyczynić

się do rozwoju pracowników i całej organizacji. Współpraca kulturowa jest procesem, w którym strategie i procedury są kształtowane na bazie indywidualnych wzorców kulturowych uczestników organizacji, ale nie ograniczają się do nich. Organizacje preferujące ten model tworzą nowe formy zarządzania, które przewyższają narodowe style wywodzące się z kultur uczestników. Rozwijają się w nich tolerancja, otwartość na inne kultury, na nowe pomysły i zdolność twórczego myślenia. Model współpracy kulturowej uwzględnia zarówno podobieństwa, jak i różnice pomiędzy narodami. Różnorodność kulturową traktuje się jako zasób możliwy do wykorzystania w celu rozwoju organizacji [Koźmiński, Piotrowski 1998, s. 508]. Według wyżej wymienionych założeń model współpracy kulturowej jest modelem najbardziej odpowiadającym zarządzaniu w środowisku międzykulturowym.

Przetrwanie i rozwój współpracy zależą od zdolności uczestników koordynacji działań wewnętrznych organizacji i umiejętności integracji strategii organizacyjnej. Ważne jest przede wszystkim uznawanie różnic oraz próba zintegrowania tych części, które rzeczywiście można połączyć. Kadra kierownicza musi zrozumieć, iż w kulturowo zróżnicowanym środowisku pracy synergia powstaje jedynie z odmienności. Siła wzmocnionego kompetencyjnie miejsca pracy pochodzi bowiem z łączenia i mieszania różnorodnych sposobów radzenia sobie z tymi samymi problemami i kwestiami dotyczącymi pracy w przedsiębiorstwie.

Zaletą różnorodności jest przede wszystkim kreatywność. Wadą zaś to, że czasami towarzyszy jej podświadomy protekcjonizm i musi minąć pewien czas zanim różne systemy się zharmonizują. Mogą też pojawić się problemy wynikające z trudności w koordynacji, integracji oraz z niedopasowania stylów i systemów zarządzania. Większość organizacji ponadto może się spodziewać początkowo spadku produktywności zanim pojawią się korzyści płynące ze wzmocnienia kompetencji różnorodnością kulturową.

Różnorodność kulturowa może być jednak także źródłem konfliktów i nieporozumień we wszystkich obszarach funkcjonalnych firmy, a co za tym idzie zwiększonego stresu, większych kompleksów i ogólnego zamieszania. Członkowie organizacji pochodzący z różnych kręgów kulturowych mimo bowiem, iż często respektują wiele zbieżnych poglądów i idei, reprezentują je z różnych punktów widzenia i perspektyw, co znajduje odbicie w ich zachowaniach, które niekiedy możemy traktować mało racjonalnie. Zachowania ludzi reprezentujących różne

kultury mają jednak swoją wewnętrzną logikę. Nie wolno też zapomnieć, iż kiedy podejmują oni pracę w przedsiębiorstwie, niezależnie od tego w jakim charakterze, wnoszą swoje cechy społeczno-kulturowe, historię swojego życia, przyzwyczajenia i zwyczaje [Murdoch 1999, ss. 73–82].

Poniżej w tabeli zostały przedstawione ich sposoby myślenia. Zderzenie tych stylów myślenia powoduje stan nieprzejrzyistości i „zaciemnienia”, co z pozycji etnocentryzmu wydaje się nieprzekraczalne. Natomiast gdy zastosujemy podejście policentryczne, możliwa jest tolerancja [Bolesta-Kukuła 2001, s. 509].

Tab. 1. Sposoby myślenia Arabów, Hindusów i Polaków

Różnice wzorców myślenia		
Arabowie	Hindusi	Polacy
Prawda oparta jest na prawach natury	Prawda podchodzi od jednostki obdarzonej autorytetem	Prawda oparta jest na obiektywnych dowodach
Cenione jest osobiste doświadczenie	Ceni się dyskusje i konsultacje z autorytetami	Cenione są eksperymenty, badania i analiza
Metafory i opowieści są cenionym źródłem mądrości	Traktuje się tradycje i precedensy jako najlepsze potwierdzenie	Dowodem prawdy są rezultaty badań, dane statystyczne, przykłady
Króluje opowieści i mity	Kapłani, teologowie i filozofowie mają najważniejszy głos	Jednostka interpretuje osobiste doświadczenie za pomocą własnego intelektu
Ważne jest być w harmonii z naturą i grupą	Ważna jest wola istoty wyższej lub autorytetu	Ważne jest, by być w zgodzie z własnym sumieniem

Źródło: A. Murdoch, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, ss. 73–82.

Ponadto powinno się przyjąć do wiadomości, że istnieją pewne obszary, w które nie należy ingerować. Chodzi tu o sprawy osobiste pracowników dotyczące np. życia prywatnego, wyznania. Religia pełni tu duże znaczenie, gdyż jest jednym z ważnych elementów pozwalających

określić czyjąś przynależność. Ponadto bardzo silnie oddziałuje na sferę emocjonalną ludzi, na ich sympatie i antypatie.

Kształtowanie kultury i nowej struktury organizacyjnej może się odbywać bezpośrednio przez samo obserwowanie i kontakt pracowników z formalnymi wzorcami przedsiębiorstwa, a także drogą nieformalnych zmian dokonywanych w trakcie wykonywania przez nich swoich zadań oraz w sposób formalny – przez decyzje kierowników, którzy wprowadzają zmiany organizacyjne, kierując się przesłankami kultur [Koźmiński 1999, s. 204].

Służą temu także różnego rodzaju spotkania integracyjne, szkolenia dotyczące pracy zespołowej i rozwiązywania problemów, przyswajanie i wspólne kształtowanie strategii przedsiębiorstwa oraz ciągłe stymulowanie współpracy, mieszanie pracowników różnych narodowości na spotkaniach, seminariach, warsztatach, czy też w grupach zadaniowych [Wajda 1999, ss. 191–192]. Na takich spotkaniach nowo przyjęci pracownicy zapoznają się z zasadami kultury organizacyjnej funkcjonującej na podstawie dialogu. Jednakże nie można także zapominać o wpływie kultury na realizację procesu szkolenia. Różnice, o których wspomniano powyżej, często utrudniają bowiem integrację odmiennych rozwiązań w sferze szkolenia, co nie koniecznie jednak musi być wadą, gdyż umożliwia konfrontację różnych podejść i ich dostosowanie do lokalnych potrzeb.

Współpraca z menedżerami wywodzącymi się z różnych kręgów kulturowych często może bowiem wymagać kombinowanego podejścia dydaktycznego i skorzystania z usług szkoleniowców różnej narodowości reprezentujących różne style kształcenia [patrz: tab. 2, ss. 90–91].

Czasami nowo przyjęci do organizacji pracownicy pochodzący z krajów arabskich, czy też z Indii, gdy zaczynają mówić, że niezbyt odpowiadają im wymagania stawiane przez organizację, w odpowiedzi słyszą: „nie musisz się zmieniać by tu pracować. Akceptujemy ciebie takim, jakim jesteś. Nie musisz niczego porzucać, by z nami pracować”. Nawet jeśli każde z tych twierdzeń ujmuje bardziej ideał niż obietnicę, są one pozbawione sensu. Międzykulturowa współpraca oznacza zawsze i wszędzie zmiany u każdej ze stron.

Wspólna praca, uczestniczenie w tym samym procesie i tworzenie tego samego produktu wymagają od ludzi wykreowania wspólnego kontekstu, nowej kultury, która w nieunikniony sposób różni się od tej, z której pochodzą [Sikorski 1998, s. 25]. Ważne jest także, aby nauczyć się rozróżniać sytuacje wymagające odmiennego podejścia od sytuacji,

w których lepiej zastosować bardziej ujednolicone podejście [Bloom, Calori, Woot 1995, s. 159]. Potrzebny jest również czas na rozwinięcie nowych ram myślenia.

Łatwo przy tym zauważyć, iż „kulturowe oswojenie” może być zarówno źródłem siły strategicznej i podstawą nieoczekiwanych sukcesów, jak i powodem licznych trudności, gdy preferencje kulturowe pracowników różniąc się będą z pożądanymi w danych warunkach sposobami myślenia i działania. Może minąć dużo czasu, zanim upowszechnią się wyobrażenia dotyczące wspólnych celów i norm organizacyjnych. Stopień upowszechnienia dotyczy skali, w jakiej nowi członkowie zaakceptują określony typ kultury. (Im mniejsze zróżnicowanie kulturowe uczestników organizacji, tym większy będzie stopień upowszechniania danej kultury organizacyjnej).

W pierwszej fazie pobytu w Polsce i pracy w nowym dla nich otoczeniu, może występować zarówno u Arabów, jak i Hindusów stres i poczucie zagrożenia wywołane przez zewnętrzny nacisk, jaki wywiera na nich oddziaływanie obcego systemu społeczno-kulturowego.

Może to być zagrożenie prawdziwe lub tylko wyimaginowane [Sikorski 1998, s. 23]. Pomoc związana z wprowadzeniem ich we wszystkie sprawy w organizacji wydaje się więc niezbędna. Ważne jest opowiedzenie im o kulturze organizacyjnej, misji i celach firmy, przedstawienie osób, z którymi będą oni współpracować oraz tych, do których będą mogli się zwrócić w przypadku zaistnienia różnych problemów. Czasami również jest konieczna pomoc związana z załatwieniem wszelkich spraw formalnych dotyczących, np.: wynajęcia mieszkania, opieki zdrowotnej, itd. Ważną rolę pełni także wspólne spędzanie wolnego czasu.

4. Podsumowanie

Reasumując powyższe rozważania, należy stwierdzić, iż konieczność skutecznego zarządzania i koordynacji działań w organizacji o wielonarodowym personelu coraz wyraźniej podkreśla znaczenie „czynnika kulturowego”. Staje się on, podobnie jak potrzeby o charakterze ekonomicznym czy technicznym niezbędnym elementem analizy, kalkulacji, a często obiektem systemowo zaplanowanych oddziaływań. Zarówno w strategii, jak i taktyce działania tych organizacji „obróbką” elementu kulturowego staje się dopełniającym komponentem technologii produkcji, zdobywania lub utrzymywania rynku.

Współpraca między osobami pochodzącymi z różnych kręgów kulturowych pozwala na wniesienie wyjątkowych kluczowych kompetencji, dzięki którym partnerzy mogą skorzystać z efektów synergii. Jednakże w sytuacji, kiedy uczestnicy organizacji pochodzą z różnych kultur, należy wprowadzić zasadę funkcjonowania kultury organizacyjnej opartą na „dialogu międzykulturowym”. Uwzględnienie pojęcia dialogu pozwala nam wyjść poza ramy komunikacji w jednej kulturze, a tym samym ułatwia wspólne rozwiązanie zadań mimo istnienia tak dużych różnic kulturowych. Więcej, umożliwia nawiązywanie bliższych więzi między współpracującymi ze sobą przedstawicielami różnych kultur, co jest podstawą stworzenia przyjaznej atmosfery w organizacji. Ważne jest także poszukiwanie konsensusu i wykazywanie aktywności w procesie wspólnego tworzenia wzorów kulturowych oraz unikanie podkreślania odrębności własnych norm i obyczajów lub bezkrytycznej akceptacji wzorów zastanych.

Ponadto powinniśmy być bardziej świadomi znaczenia różnorodności, czyli wiedzy o kulturze własnej i innych kulturach oraz roli, jaką uwarunkowania kulturowe odgrywają we wspólnej pracy Polaków, Arabów i Hindusów oraz w ich wzajemnych stosunkach.

Niezwykle ważne jest wzbogacanie działań w organizacji międzynarodowej poprzez absorbowanie pewnych elementów od przedstawicieli różnych kultur. Źródłami wzmocnienia organizacji są także: zaangażowanie w wizję, zgodność z własną kulturą i elastyczność w stosunku do innych, posiadanie informacji, alternatyw oraz środków pochodzących ze stałej i czasowej komunikacji.

Umiejętność oceny własnych zachowań i elementów własnej kultury z punktu widzenia innych kultur pozwoli na analizowanie różnych sytuacji w organizacji w sposób bardziej obiektywny, a tym samym przyczyni się do eliminowania kulturowych barier w zarządzaniu, które ograniczają nasz kontakt z innymi ludźmi, ich koncepcjami i poglądami [Nogalski 1998, s. 201].

Abstract

Already in old times one woke up from the differentiation of the cultural world and problems and conflicts resulting from the direct contact of people originating from different cultures. From the level of interpersonal contacts, whether it is passing, be also more permanent were passed on the level of the confrontation, exchanges and the coexistence of different designs, cultural conventions and communication systems. The article undertakes the problems of the cross-cultural management in chosen enterprises.

Tab. 2. Wpływ kultury na realizację procesu szkolenia i rozwoju kadr

	Zachód	Azja Wschodnia	Bliski Wschód
Relacja instruktor – uczestnicy	Instruktor i uczestnicy są sobie równi; mogą wdawać się w dyskusję z instruktorem; instruktor może być bezpośredni i swobodny.	Uczestnicy okazują instruktorowi duży szacunek; instruktor winien zachowywać się i odnosić do innych w sposób profesjonalny, formalny.	Instruktor cieszy się wysokim poważaniem; uczestnicy oczekują szacunku i przyjaznych, wzajemnych relacji.
Analiza potrzeb i plan szkolenia	Instruktor określa cele szkolenia będąc w kontakcie z uczestnikami i ich kierownictwem; uczestnicy otwarcie określają swoje potrzeby a nauka ma być drogą do osiągnięcia sukcesu.	Instruktor winien znać potrzeby uczestników, wypytywanie uczestników o ich potrzeby może oznaczać utratę twarzy.	Mogą wystąpić trudności w zidentyfikowaniu potrzeb z uwagi na niewłaściwość dyskusji na temat cudzych błędów; plan szkolenia musi przewidywać czas na życie towarzyskie, nawiązywanie wzajemnych stosunków i modlitwy.
Metodyka szkolenia	Programy winny być praktyczne i dostosowane do potrzeb wykorzystujące różnorodność technik nauczania, z ograniczonym czasem na samodzielna lekturę.	Materiały szkoleniowe powinny być uporządkowane, dobrze czytelne i niedwuznaczne; uczestnicy przywykli do samodzielnej lektury, robienia notatek oraz małej aktywności do zadawania pytań.	Ustna prezentacja wymaganej wiedzy, forma graficznej prezentacji rzadziej używana; należy unikać zadań pisemnych i tzw. metod aktywnych (dyskusji grupowych, gier z rozpisanyymi rolami).

Administrowanie programem	Szkolenie prowadzone w komfortowym ośrodku; dobór instruktorów według przestrzeganych potrzeb firm i uczestników.	Jakość programu może być oceniana na podstawie jakości jego lokalizacji i materiałów szkoleniowych, ceremonii z udziałem dygnitarzy, certyfikatów i przemówień wskazujących na wartość programu.	Proces szkolenia powinien być nasycony szumną reklamą i ceremoniałami; nie powinien być planowany w okresie Ramadanu.
----------------------------------	---	--	---

Źródło: J. Schroeder, *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Kraków 2003, s. 56.

Bibliografia

- Białoszewski H., 1970, *Funkcjonalny model struktury społecznej i jego krytyka*, PWN, Warszawa.
- Bielski M., 2004, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Bloom H., Calori R., Woot P., 1995, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa.
- Bolesta-Kukułka K. (red.), 2001, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Koźmiński A.K., 1999, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), 1998, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa.
- Lichtarski J. (red.), 2005, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław.
- Murdoch A., 1999, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Nogalski B., 1998, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz.
- Sikorski Cz., 1998, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacji wysokiej tolerancji niepewności*, UŁ, Łódź.
- Wajda A., 1999, *Społeczne podstawy organizacji i zarządzania*, AON, Warszawa.

Bartłomiej Stopczyński

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Porównanie wybranych cech działalności detalicznej sieci Tesco w Polsce i Wielkiej Brytanii

1. Wstęp

W erze turbulentnych zmian w otoczeniu rynek staje się coraz bardziej nieprzewidywalny. Aby temu zapobiec, coraz więcej organizacji, szukając przewagi konkurencyjnej, stara się wprowadzać strategię globalną, zakładającą zunifikowaną ofertę skierowaną do globalnego klienta. Z drugiej strony te same organizacje zmuszone są do dostosowywania swoich działań do lokalnych zachowań nabywców na poszczególnych rynkach, którzy różnią się między sobą pod względem cech społeczno-kulturowych, jak również ekonomicznych i demograficznych.

Jednym z sektorów, w którym doszło do dużych zmian w ostatnich dwóch dekadach, jest branża sprzedaży detalicznej dóbr codziennego użytku. Można powiedzieć, że branża ta przechodzi swoistą transformację, która znacząco przyspieszyła 20 lat temu i wciąż trwa. W jej wyniku sektor zdominowany jeszcze kilkadziesiąt lat temu przez małe, często rodzinne przedsiębiorstwa handlowe, staje się innowacyjną branżą, w której decydujące znaczenie odgrywają duże, globalne korporacje.

Ciekawym zatem wydaje się porównanie działania Tesco, jednego z liderów tej branży, w celu odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu Tesco w Polsce działa lokalnie, a w jakim globalnie. Do analizy wybrano rynek macierzysty, czyli Wielką Brytanię i rynek polski.

2. Lokalizacja i rodzaje placówek Tesco

Lokalizacja to najważniejsze narzędzie konkurowania w sprzedaży detalicznej. Oczywiście lokalizacji nie rozumie się jako po prostu konkretnego lokalnego „miejsca rynkowego”, ale powinna być traktowana jako konkretna dostępna przestrzeń rynkowa [Sullivan, Adcock 2003, s. 102]. W przypadku sieci sklepów detalicznych jako lokalizację rozumiemy zarówno miejsce prowadzenia placówki, jej wielkość, jak i skalę działania w alternatywnych przestrzeniach rynkowych, takich jak Internet. Zatem istotnym wydaje się porównanie zarówno rodzaju podstawowych placówek działających na obu rynkach, jak i ich działalności w Internecie.

Wielka Brytania jest największym rynkiem Tesco. Na koniec 2009 roku znajdowało się tam 2482 sklepów zatrudniających około 290 tysięcy pracowników [Tesco 2009]. Występuje tam kilka formatów sklepów. Pierwszym z nich są małe i wygodne sklepy Tesco Express. Znajdują się one z reguły przy stacjach benzynowych. Wynika to między innymi z chęci obejścia prawa, które ogranicza godziny otwarcia sklepów w niedzielę i święta. Na koniec 2009 roku było ich około 1130. Pełnią funkcję typowych sklepów sąsiedzkich. Ich powierzchnia rzadko przekracza 200 m², a ilość oferowanych pozycji asortymentowych wynosi około 2,5 tysiąca. Nastawione są one głównie na klientów robiących małe, codzienne, drobne zakupy podstawowych artykułów codziennego użytku. Ofertę najmniejszych placówek uzupełnia format One Stop (ponad 500 placówek). Są to małe sklepy (około 200 m²), które nie zostały poddane rebrandingowi, o cenach wyższych niż w placówkach Tesco Express.

Kolejnym formatem wykorzystywanym przez sieć w Wielkiej Brytanii jest Tesco Metro (około 180 placówek). Są to sklepy o powierzchni około 1000 m², znajdujące się przy głównych ulicach i w centrach miast oraz w centrach handlowych. Oferują one około 10 tysięcy pozycji asortymentowych i pełnią rolę delikatesów oferujących produkty wyższej jakości. Z reguły znajdują się w większych miastach niż Tesco Express.

Tesco Superstore (277 dużych i 81 kompaktowych) to kolejny rodzaj sklepów posiadanych przez sieć w Wielkiej Brytanii. Są to duże skle-

py o powierzchni 2–4 tysiące m², w których znajduje się około 25–30 tysięcy pozycji asortymentowych. W ich ofercie są zarówno produkty spożywcze, jak i nie spożywcze. Przy sklepie z reguły znajdują się darmowe parkingi oraz stacje benzynowe. Rozwinięciem formatu Tesco Superstore jest Tesco Extra Hypermarket (około 190 obiektów). Są one większe od Tesco Superstore. Ich powierzchnia wynosi około 7,5 tysiąca m², na której to oferuje się około 50 tysięcy pozycji asortymentowych. Cechą charakterystyczną jest powiększony dział tekstylny. Stałą częścią sklepu stały się punkty usługowe i sklepy specjalistyczne, takie jak np. apteka Tesco, punkt wywoływania zdjęć oraz optyk. W obiekcie takim z reguły jest mała galeria handlowa. Oba formaty z reguły znajdują się na obrzeżach większych miast i są nastawione głównie na klientów, którzy będą robić w nich duże rodzinne zakupy. Mniejsze sklepy ukierunkowane są także na klientów robiących zakupy codziennie.

Na rynku brytyjskim sieć działa wyraźnie dwutorowo. Z jednej strony stara się mieć dużą ilość sklepów małych wygodnego zakupu, położonych blisko swoich klientów. A więc zarówno w atrakcyjnych lokalizacjach w centrach miast, jak i na dużych osiedlach. Są one wynikiem ewolucji placówek działających od lat na tym rynku. Oba formaty, zarówno Tesco Express jak i Tesco Metro, powstały w 2004 roku na bazie małych sklepów, które sieć od dawna posiadała. Rebranding miał na celu uporządkowanie ich i wyraźniejsze pozycjonowanie. Każdy z formatów dzięki temu może otrzymać lepszą, bardziej dopasowaną do charakterystyki placówek strategię.

Niejako na drugim biegunie są duże sklepy Tesco Superstore i Tesco Extra Hypermarket. Są to klasyczne, duże wielobranżowe sklepy. Położone na obrzeżach dużych aglomeracji, w pobliżu ważnych dróg, przyciągają klientów możliwością robienia dużych, tanich, wygodnych, rodzinnych zakupów. Klienci przyjeżdżają do nich rzadziej, ale robią większe zakupy.

Polska jest jednym z głównych rynków europejskich dla Tesco. Na koniec 2009 roku działało na nim 336 sklepów tej marki, zatrudniających prawie 24 tysiące pracowników [Tesco 2009]. Początkowo ekspansja sieci w naszym kraju rozpoczęła się od dużych hipermarketów lokalizowanych w największych miastach. Pierwszy sklep został otwarty w 1998 roku we Wrocławiu. Kolejne sklepy powstały w Częstochowie (1999), Gliwicach (1999), Łodzi – Widzew (1999), Warszawie (2000), Poznaniu (2000), Łodzi – Bałuty (2000), Krakowie (2000), Jeleniej Górze (2000), Tychach (2000), Zielonej Górze (2001), Bydgoszczy (2001),

Rzeszowie (2001), Lubinie (2001). W roku 2002 otworzono placówki w Bielsku-Białej, Rudzie Śląskiej, Stargardzie Szczecińskim, Gorzowie Wielkopolskim, Łodzi, Piastowie i Kielcach.

Typowy hipermarket Tesco ma halę główną o powierzchni 8–12 tysięcy m² i uzupełniający ją pasaż handlowy, w którym znajduje się około 20–30 małych sklepów. Przy sklepie znajduje się darmowy parking na około 1–1,5 tysiąca aut. Sklepy takie lokalizowane są w peryferyjnych dzielnicach miast, na dużych osiedlach w pobliżu ważnych ciągów komunikacyjnych. Obecnie największe hipermarkety w dużych miastach są przerabiane na nowy format Tesco Extra Hypermarket. Celem tego działania jest globalna standaryzacja sklepów Tesco. Pierwszy taki obiekt po przebudowie otwarto w sierpniu tego roku w Częstochowie.

Tesco jest też właścicielem sieci supermarketów Savia. Obecnie jest to 31 obiektów. Sklepy te są zlokalizowane w południowej oraz centralnej części Polski. Ich wielkość jest dość mocno zróżnicowana. Najmniejszy ma tylko 80 m², a największy ponad 1 tysiąc m². W ofercie każdego ze sklepów jest 4–8 tysięcy pozycji asortymentowych (www.savia.pl).

Od 2005 roku firma rozpoczęła budowę sklepów o mniejszej powierzchni (2–4 tysiące m²). Jest to tzw. format Tesco DDS wzorujący się na brytyjskim Tesco Superstore. Mniejsze sklepy pozwalają oferować podobny asortyment do hipermarketów w tych samych cenach, ale koszty utrzymania takich placówek są mniejsze. Dzięki temu sieć mogła rozszerzyć swoją ekspansję na miasta o wielkości 50–200 tysięcy mieszkańców, a także pojawić się na osiedlach większych miast.

Kolejnym krokiem w ekspansji sieci Tesco było przejęcie 144 sklepów dyskontowych Leader Price od grupy Casino. Dzięki temu pojawił się nowy format sklepów Tesco w Polsce, a mianowicie sklepy dyskontowe, które są obecnie najszybciej rozwijającym się formatem w Polsce.

W 2009 roku sieć postanowiła stworzyć na polskim rynku nowy format Tesco Express. Miały one być czymś pośrednim między brytyjskim Tesco Express i Metro. Sieć planowała otworzyć 50 sklepów o powierzchni do 400 metrów w centrach największych polskich miast. Jednak musiała zmienić swoje plany, ponieważ czynsze na poziomie 30–35 za m² zweryfikowały te plany. Z powodu zbyt wysokich kosztów wynajmu prowadzenie sklepów nie byłoby opłacalne. W efekcie powstało jedynie kilka takich placówek, a same sklepy urosły do około 500 m² i zaczęły powstawać na osiedlach.

W przyszłości kolejną innowacją w zakresie lokalizacji może być przekształcanie tradycyjnych hipermarketów Tesco w multifunkcyjne

centra handlowe. Nowe obiekty byłyby kilkakrotnie większe od dotychczasowych. Jego oferta uzupełniona byłaby o funkcje rozrywkowe, biurowe, a nawet mieszkaniowe. Galeria handlowa stałaby się głównym magnesem przyciągającym klientów. Pierwsze trzy takie obiekty powstały już w Wielkiej Brytanii. Również w Chinach sieć Tesco zrealizowała już podobne projekty. W Polsce pierwszy taki obiekt ma powstać w Warszawie w miejsce hipermarketu znajdującego się na al. KEN na Ursynowie.

Tu także widać podział na dwie grupy sklepów. Jednak realnie pojawił się on dopiero wraz z przejściem sieci dyskontowej Ciasno. Różnicą w porównaniu do rynku brytyjskiego jest rodzaj małych placówek. W Polsce są to dość duże sklepy dyskontowe przyciągające klienta niską ceną. Aczkolwiek format najmniejszy, podobnie jak w Wielkiej Brytanii, ma nazwę Tesco Express, polskie sklepy są dwa razy większe i nie są powiązane ze stacjami benzynowymi. Nie ma formatu podobnego do One Stop. Nie ma także sklepów podobnych do Tesco Metro. Tesco nie posiada w Polsce dużej ilości sklepów w centrach miast. Barierą powstania takich sklepów okazały się dość duże czynsze w atrakcyjnie położonych lokalach. I wydaje się, że te różnice raczej pozostaną.

W przypadku drugiej grupy dużych, samoobsługowych wielobranżowych sklepów podobieństw między rynkiem brytyjskim i polskim jest dużo. Sklepy Tesco DDS są praktycznie odpowiednikami Tesco Superstore. Duże klasyczne hipermarkety to praktycznie placówki identyczne z Tesco Extra Hypermarket. Położenie dużych sklepów Tesco w Polsce (podmiejskie dzielnice mieszkaniowe i peryferie) również jest podobne do brytyjskich. Po niezbędnych modernizacjach i rebrandingu staną się prawie identyczne z ich angielskimi odpowiednikami.

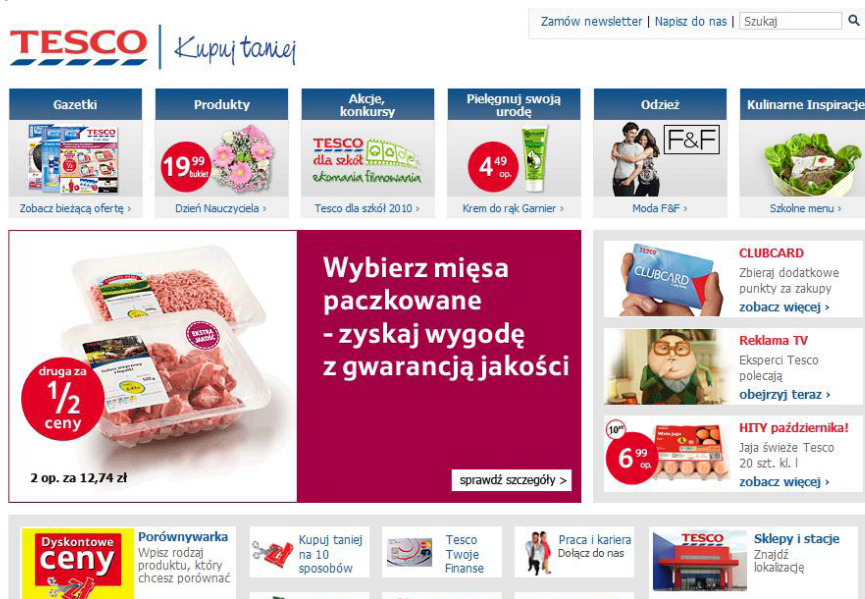
3. Działalność w Internecie

W dzisiejszym otoczeniu rynkowym coraz większe znaczenie ma Internet i nowa przestrzeń rynkowa, jaka dzięki niemu powstała. Jako że sprzedaż poprzez Internet detalistów jest traktowana jako rozwinięcie tradycyjnej lokalizacji sklepu, warto porównać działalność internetową sieci Tesco zarówno w Polsce, jak i Wielkiej Brytanii.

Sieć Tesco w Polsce posiada stronę internetową dla całej grupy. Sieć wykorzystuje ją głównie w celach informacyjnych. Na dziś nie ma możliwości dokonania zakupów on-line dla podstawowego asortymentu sieci. On-line jedynie można wywołać zdjęcia. Niemniej jednak najnow-

sze plany zakładają, by na bazie istniejących placówek wkrótce uruchomić, wzorując się na tesco.com z Wielkiej Brytanii, sklep internetowy w Polsce.

Rys. 1. Strona startowa sieci Tesco



Źródło: strona internetowa sieci Tesco, [dostęp: 10.10.2010], dostępne <http://www.tesco.pl/>

Na stronie głównej sieci Tesco przekazywane są klientom najważniejsze informacje o promocjach. Są one przekazywane za pomocą bannerów reklamowych, jak również dzięki możliwości ściągnięcia gazetek reklamowych (Rys. 1). Dodatkowo można również obejrzeć reklamy telewizyjne Tesco, a także znaleźć informacje o ofercie tygodnia, akcjach i konkursach oraz nowościach. Ciekawą innowacją na stronie Tesco jest porównywarka cenowa, w której ceny wybranych produktów z oferty Tesco są porównywane do cen w sieci Lidl i Biedronka.

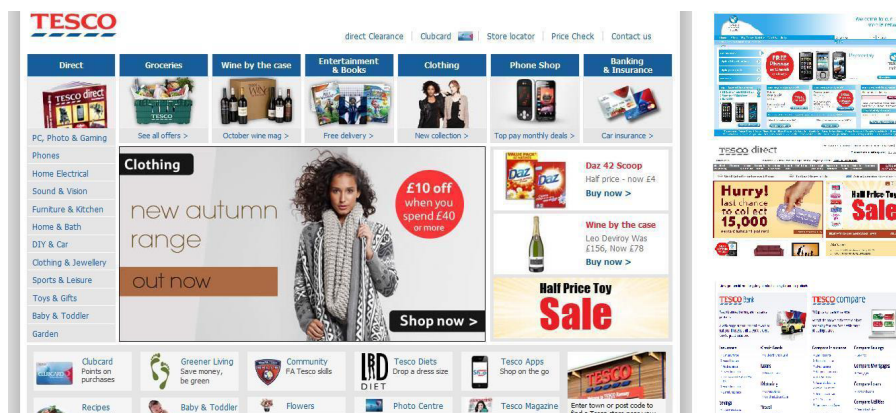
Jedynym produktem, jaki można kupić poprzez stronę, jest usługa wywoływania zdjęć. Na stronie sieci można także uzyskać szczegółowe informacje o godzinach otwarcia sieci i dojeździe. Zamieszczony jest też rozkład jazdy bezpłatnych autobusów i środków komunikacji miejskiej dojeżdżających do centrum. Sieć informuje również o programie finansowym i działaniach proekologicznych. Na stronie internetowej znajduje się także szczegółowy opis programu lojalnościowego Clubcard, jednak poprzez stronę nie można się do niego zapisać. Jest tam

także rozbudowana informacja o programie paralojalnościowym Tesco dla szkół. Bezpośrednio ze strony głównej można zamówić newsletter. Na witrynie Tesco są też elementy uatrakcyjnające, takie jak gry oraz kartki on-line.

Duże zastrzeżenia budzi interaktywność strony. Znajduje się na niej jedynie ankieta dla klientów oceniająca produkty, ceny, promocje, marki własne, pasaż handlowy, obsługę klienta i stronę internetową. Nie ma forum dla klienta ani innych interaktywnych narzędzi umożliwiających dialog z internautami.

Angielska witryna tesco.com, posiadając w 2005 roku 750 000 aktywnych konsumentów jest jednym z największych spożywczych detalistów internetowych. Każdego tygodnia dokonuje się poprzez nią przeciętnie ponad 200 000 transakcji [Tesco 2009]. W 2008 roku tesco.com zanotował stały wzrost sprzedaży o 20%, osiągając poziom 1.9 mld funtów oraz wzrost zysku do poziomu 109 milionów funtów [Tesco 2009]. W porównaniu z rokiem 2005 jest to prawie podwojenie obu wartości.

Rys. 2. Strona startowa tesco.com wraz z podstronami tescomobile.com, tescodirect.com i tescofinance.com



Źródło: strona internetowa sieci Tesco, [dostęp: 10.10.2010], dostępne <http://www.tesco.com>

Angielska strona pod względem projektu graficznego jest bardzo podobna do polskiej (Rys. 2). Jednak jest na niej kilka istotnych różnic. Najważniejszą z nich jest sklep internetowy. Poprzez witrynę Tesco.com można dokonać zakupu wielu różnorodnych produktów będących w ofercie Tesco, poczynając od podstawowych artykułów codzienne-

go użytku, na sprzęcie RTV i AGD oraz komputerowym kończąc. Jak w większości sklepów internetowych zakupy wymagają zalogowania, a towary mogą być albo odebrane w jednym ze sklepów Tesco, albo dostarczone do domu klienta.

Kolejną istotną różnicą pomiędzy polską a brytyjską witryną jest podstrona [tesco.mobile](#). Jest do niej odnośnik na stronie startowej. Na niej klienci mogą się zapoznać z ofertą telekomunikacyjną Tesco, a abo-nenci zalogować i mieć dostęp online do swojego konta.

Odzwierciedlenie w stronie internetowej sieci ma także rozbudowana w stosunku do polskiego Tesco oferta różnorodnych usług. Na witrynie [Tesco.com](#) znajduje się link do podstrony [tescofinance.com](#), na której przedstawione są szczegóły ofert produktów ubezpieczeniowych i finansowych. Podstrona ta jest podobna do typowej strony firmy specjalizującej się w usługach finansowych i ubezpieczeniowych. Klienci mogą między innymi wysłać zapytania odnośnie składek, jakie by musieli zapłacić za ubezpieczenie samochodu, oprocentowania kredytu, opłat za energię, gaz itp.

Choć wizualnie strony startowe sieci w obu krajach zbytnio się nie różnią, pod względem ich zawartości i funkcji, są zupełnie inne. Polska strona to dość proste narzędzie do komunikacji z klientami, przekazujące najważniejsze informacje o ofercie sklepu. Firma zatem na polskim rynku przyjęła model działania zakładający, że istnieje pewne zainteresowanie Internetem i sprzedażą w sieci, ale nie na tyle duże, by uzasadniało ono otwarcie sklepu. Zatem by zaistnieć, tworzy się rozbudowaną, dobrze pozycjonowaną, ale jedynie informacyjną witrynę [Kare-Silver 2002, s. 171].

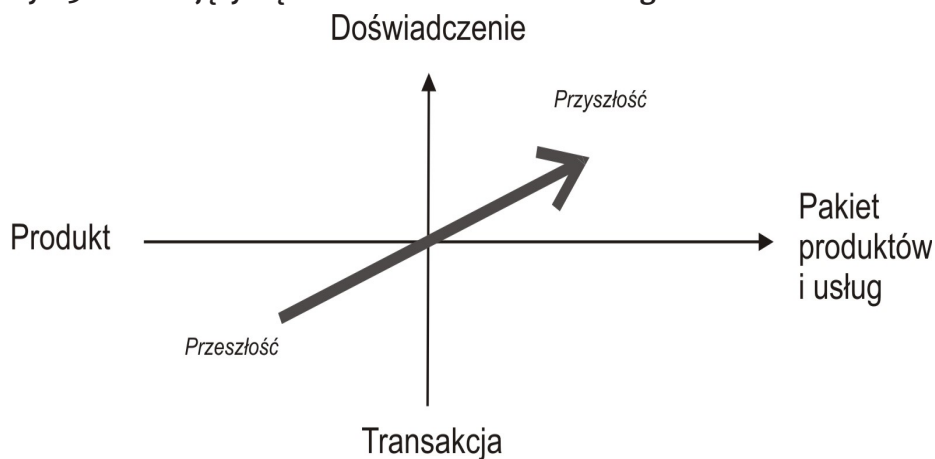
Odmienna sytuacja występuje w przypadku rynku brytyjskiego. Tutaj detalista stosuje strategię działania na wszystkich frontach, zakładającą wykorzystanie z determinacją wszystkich kanałów, które są dostępne i intensywne inwestowanie w nie. Dzięki temu dociera się do wszystkich potencjalnych konsumentów z grupy docelowej [Kare-Silver 2002, s. 176].

Niemniej jednak zapowiedzi osób związanych z Tesco odpowiedzialnych za polski rynek sugerują, że te różnice powoli zaczną zanikać. Przede wszystkim wraz z otwarciem w Polsce sklepu internetowego, które jest planowane na przyszły rok, strony upodobnią się do siebie nie tylko pod względem wizualnym, ale również pod względem funkcji.

4. Usługi i branże, w których działa sieć Tesco

Turbulentne współczesne otoczenie, w jakim działają detaliści, wprowadza kolejną zmianę w sposobie konkutowania. Jest nią odejście od tradycyjnej koncepcji handlu, w której na pierwszym miejscu stawiana była transakcja, na rzecz tworzenia pozytywnych doświadczeń. Wynika to z chęci tworzenia trwałych relacji. W związku z tym detaliści dostarczają swoim nabywcom nie poszczególne produkty, ale powiązane w jedną całość pakiety produktów i usług. Usługi przestały być uzupełnieniem do oferowanych produktów, a stały się integralną, równorzędną tradycyjnemu produktowi częścią oferowanego pakietu (Rys. 3).

Rys. 3. Zmieniający się charakter handlu detalicznego



Źródło: opracowanie własne

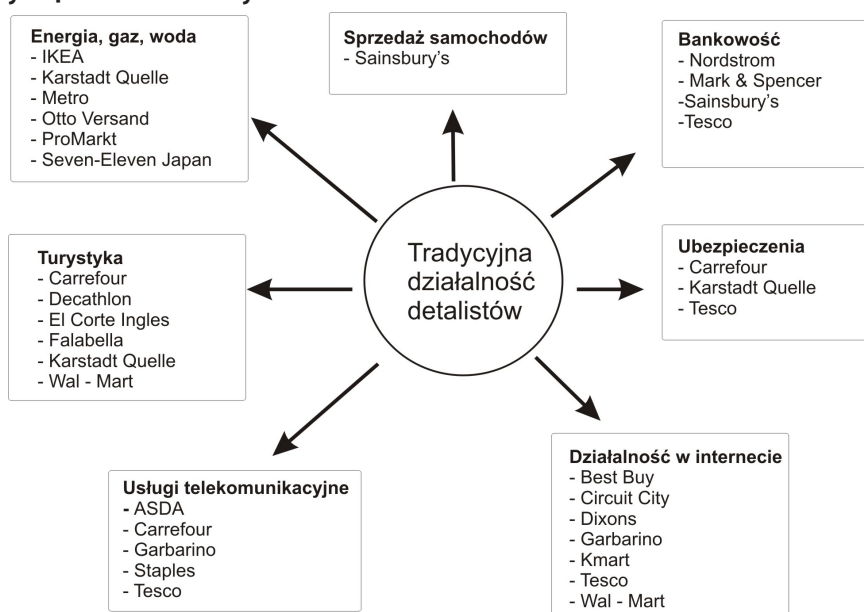
Oznacza to, że oferta dużych detalistów przestała składać się tylko z typowych produktów, jakie można znaleźć w hipermarkecie, ale została rozszerzona o usługi ubezpieczeniowe, telekomunikacyjne, bankowe, a nawet turystyczne (Rys. 4).

Klienci dość przychylnie odnoszą się do nowych obszarów działania. Większość z nich uważa, że najwięksi detaliści mają potrzebne środki, aby rozszerzyć swoją działalność o obszary niezwiązane z dotychczasową działalnością firmy. Ponad połowa uważa, że mogą oni być lepsi niż dotychczasowi dostawcy danych produktów czy usług [Eagle, Lempers 2000, s. 45].

W Polsce sieć Tesco ma umiarkowaną ilość dodatkowych usług i produktów uzupełniających tradycyjną ofertę sklepu. Sieć oferuje tradycyjne usługi związane ze sprzedawanym asortymentem, takie jak: dowóz

mebli, artykułów RTV i AGD, montaż kuchenek i serwis rowerowy. Dodatkowo sieć prowadzi własne punkty fotograficzne, w których można wywołać fotografie. Usługi finansowe realizowane są we współpracy z Citibank. Ich efektem jest karta kredytowa czy możliwość płacenia rachunków w kasach na głównej hali sprzedaży. W niektórych placówkach jest możliwość wykonania bezpłatnego EKG. Jedną z ostatnio wprowadzonych innowacji przez sieć są apteki Tesco, które pojawiają się w zmodernizowanych Tesco Extra Hypermarket. Całość uzupełniają bezpłatne stacje benzynowe z tanim paliwem. Na miejscu przygotowywane są także gorące dania oraz zimne zakąski, które można kupować również na wynos.

Rys. 4. Nowe obszary działania wielkich detalistów



Źródło: Eagle, Lempers 2000, s. 45.

W Wielkiej Brytanii oferta Tesco dotycząca usług i produktów niezwiązanych z tradycyjną działalnością sieci jest dużo większa. Oprócz usług obecnych także na rynku polskim sieć oferuje między innymi usługi telekomunikacyjne pod marką Tesco.mobile. W 2008 roku posiadała 1.8 mln abonentów. Oferuje zarówno usługi pre-paid, jak i abonentowe.

Kolejną różnicą są rozbudowane usługi finansowe. Brytyjskie Tesco nie ogranicza się jedynie do podstawowych produktów, takich jak kre-

dyt, karta płatnicza czy płacenie rachunków. Sieć oferuje szeroki pakiet produktów ubezpieczeniowych, w skład których wchodzi ubezpieczenia: samochodu, mieszkania, zwierząt, podróży, życia i zdrowia. Oferta jest konkurencyjna cenowo z produktami najważniejszych firm specjalizujących się w ubezpieczeniach.

Firma Tesco oferuje również usługi pośrednictwa w zakupie gazu, energii elektrycznej czy wody. Każdy potencjalny klient może wysłać poprzez stronę internetową sieci zapytanie o koszty. Sieć sprawdza, czy obecni dostawcy tych usług dla klienta są najtańsi. Jeśli nie, proponuje ich zmianę. Zatem sieć pośrednio staje się dostawcą tych produktów.

5. Podsumowanie

Sieć Tesco jest niewątpliwie globalną korporacją wdrażającą strategię globalną i unifikującą swoją ofertę na rynkach. Niemniej jednak, jak pokazuje porównanie na dzień dzisiejszy, jest ona dopiero w trakcie transformacji swojej strategii. Różnice pomiędzy sposobami działania, przynajmniej w trzech badanych w tym artykule obszarach są dość istotne. Działania unifikujące rozpoczęto dopiero kilka lat temu (placówki handlowe), niektóre jeszcze się nie rozpoczęły (sprzedaż w Internecie). Z drugiej strony widać już wyraźne zręby nowej, globalnej struktury Tesco. Upodabnianie nazw, wielkości formatów sklepów, podobny design strony internetowej, zapowiedzi rozpoczęcia sprzedaży online produktów na polskim rynku, stale poszerzający się pakiet usług i produktów (np. otwierane ostatnio apteki) sugerują, że za kilka lat tak dużych różnic jak dziś pomiędzy rynkiem brytyjskim a polskim już nie będzie. Pewne lokalne dostosowania oferty na pewno pozostaną, nie wszystkie produkty i usługi oferowane w Wielkiej Brytanii będą dostępne w Polsce. Najmniejsze sklepy sieci pomimo identycznej nazwy będą się różnić. Ale mimo to za kilka lat oferta Tesco w Wielkiej Brytanii i Polsce będzie bardzo podobna.

Abstract

During globalization a lot of multinational corporation imitate their strategy in individual countries. One of them is Tesco. Despite of that there is still a lot of differences between the operating way of Tesco on Polish and British market. It seems that in the future the differences should disappear.

Bibliografia

Eagle S., Lempers C., 2000, *From products to ecosystems*, "McKinsey Quarterly", no. 4.

Kare-Silver M., 2002, *E-szok, rewolucja elektroniczna w handlu*, PWE, Warszawa.

Sullivan M. Adock D., 2003, *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Annual report and financial statements [online]. Tesco 2009 [dostęp 05.05.2009]. Dostępny w internecie: <http://www.tescopl.com/>

Strona internetowa centrum sieci Tesco w Polsce, [dostęp 10.10.2010]. Dostępny w internecie: www.tesco.pl.

Strona internetowa centrum sieci Tesco w Wielkiej Brytanii, [dostęp 10.10.2010]. Dostępny w internecie: www.tesco.com

Strona internetowa centrum sieci Savia w Polsce, [dostęp 10.10.2010]. Dostępny w internecie: www.savia.com

Dariusz Stankiewicz
Uniwersytet Zielonogórski

Zarządzanie kulturą płci (ZKP)

„Instytucje potrzebują utalentowanych kobiet na eksponowanych stanowiskach nie tylko z uwagi na sprawiedliwość społeczną, lecz dlatego, że kobiety wniosą pewne postawy i umiejętności, bez których te instytucje nie dałyby sobie rady”.

Ch. Handy

1. Wstęp

Współczesne organizacje są pod wieloma względami wielokulturowe, a jednym z głównych czynników zróżnicowania kulturowego jest podział ze względu na płeć.

W obrębie tego podziału daje się zauważyć szereg mikronierówności, które utrudniają funkcjonowanie organizacji oraz stają się przyczyną indywidualnych porażek. Są one pochodną kulturowo uwarunkowanej, uprzywilejowanej pozycji mężczyzn nad kobietami. Do najważniejszych można zaliczyć: szklany sufit, dyskryminację zarobkową kobiet oraz molestowanie seksualne. Wskazane zjawiska stanowią poważne wyzwanie dla zarządzania różnorodnością kulturową. Celem artykułu jest odpowiedź na pytania: jakie założenia przyjmuje zarządzanie wielokulturowością w odniesieniu do różnic płci? Jakie cechy i umiejętności charakteryzują kobiety? Jaki styl zarządzania preferują kobiety? Jakie bariery występują w dążeniu do równej pozycji mężczyzn i kobiet w miejscu pracy? Czy i na ile występowanie tych barier powoduje, że

zdolności kobiet nie są wykorzystywane w odpowiednim stopniu ? Jakie rozwiązania spowodowałyby wyrównywanie szans kobiet na rynku pracy? Czy można zarządzać różnicami kulturowymi związanymi z płcią ? Jakie fazy obejmuje zarządzanie kulturą płci? Jakie działania organizacyjne w poszczególnych fazach należałoby podjąć?

Chcąc odpowiedzieć na tak postawione pytania, przeprowadzono analizę stosownej literatury przedmiotu.

2. Zarządzanie międzykulturowe a różnice kulturowe związane z płcią

Badania literaturowe pozwalają wyodrębnić pojęcia: wielokulturowość i różnorodność kulturowa. Pierwsze jest definiowane jako współwystępowanie na tej samej przestrzeni dwóch lub więcej grup społecznych o odmiennych, kulturowych cechach dystynktywnych: wyglądzie zewnętrznym, języku, płci, wyznaniu religijnym, układzie wartości, które przyczyniają się do wzajemnego postrzegania z różnymi tego skutkami [Golka 1997, s. 54]. Zdaniem J. Stonera [1997, s. 197] w odniesieniu do kierowania, wielokulturowość traktowana jest jako pogląd, że istnieje wiele odmiennych środowisk i czynników kulturowych, które mają ogromne znaczenie dla organizacji, a ludzie, którzy wywodzą się z tych różnych środowisk, mogą współistnieć i odnosić sukcesy. Pojęcie to obejmuje takie czynniki kulturowe, jak: pochodzenie etniczne, rasa, płeć, sprawność fizyczna czy orientacja seksualna, niekiedy uwzględnia się także wiek i inne czynniki.

Drugie pojęcie, różnorodność kulturowa, którego używa R. Griffin [1996, s. 705], wskazuje, że istnieje ona w grupie lub organizacji, której członkowie różnią się od siebie pod względem wieku, płci lub narodowości.

Można przyjąć, że zaprezentowane definicje wiele łączy, a ich podstawę stanowi zróżnicowanie kulturowe. Odmienności widoczne w definicjach dotyczą środowiska czy czynników, z których wynika zróżnicowanie, którymi są płeć, wiek i narodowość.

G. Hofstede [2000, ss. 53–55] zalicza płeć, obok lokalizacji regionalnej, religii, więzi pokoleniowych i przynależności do klasy społecznej, do uniwersalnych przyczyn różnic kulturowych. Twierdzi, że odmiennosc płci rzadko bywa ujmowana w kontekście kultury, a to podejście może być przełomowe. Trzeba zauważyć, że to co uznaje się za typowo kobiece lub męskie, jest zależne od kultury. Wpływ płci na nasze zapro-

gramowanie umysłowe jest w znacznej mierze podświadome. Kultura płci jest nabyta, a nie przekazana genetycznie. Dostrzeżenie, że w społeczeństwie istnieje kultura kobieca różna od kultury męskiej, pozwala zrozumieć, dlaczego tak trudno jest zmienić tradycyjne role związane z przynależnością do danej płci. Wprawdzie uważa się, że kobiety nie są predysponowane do wykonywania pewnych zajęć, powszechnie uważanych za męskie. Wynika to z przekonania, że kobiety nie uznają wartości, którym hołdują mężczyźni. Można powiedzieć, że nasze odczucia związane z zachowaniem płci przeciwnej są podobne do tych, jakie mamy przy kontaktach z odmienną od naszej kulturą.

Problem męskości i kobiecości był rozpatrywany w badaniach przeprowadzonych przez wspomnianego autora. Wyodrębnił on cztery grupy wartości i norm silnie wpływających na zarządzanie a wśród nich męskość i kobiecość (pozostałe wymiary to: indywidualizm – kolektywizm, dystans władzy, stopień unikania niepewności). Autor definiuje społeczeństwa jako męskie, jeżeli występuje znaczny podział ról społecznych według płci i jako kobiece, jeżeli podział ten jest stosunkowo niewielki.

Można uznać, że wielokulturowość jest zagadnieniem, które obejmuje problem różnic płci, procesy przekształceń, do jakich dochodzi w ramach kontaktu kobiet i mężczyzn oraz następstwa tych procesów, nowe postawy, zachowania, wartości, rodzaje tożsamości i wytwory współpracy.

Wielokulturowość, w odniesieniu do różnic płci, może być dla organizacji zarówno źródłem wielu korzyści, ale może również stanowić zagrożenie dla jej funkcjonowania. Za zasadnicze korzyści można uznać: poszerzanie znaczeń związanych z zarządzaniem z uwagi na odmienność punktów widzenia, większą otwartość na nowe pomysły, zwiększenie możliwości wyboru, elastyczność i umiejętność rozwiązywania problemów. Natomiast zagrożenia wynikają przede wszystkim ze zwiększenia niepewności w związku z niejednoznaczną sytuacją społeczną, trudnościami w uzgadnianiu znaczeń na skutek błędów w komunikowaniu się. Charakterystyczna złożoność i niejednoznaczność ról społecznych może prowadzić do trudności w uzgadnianiu działań. Zatem wymogiem staje się zminimalizowanie zagrożeń i zmaksymalizowanie szans wynikających z różnic płci. Jest ono możliwe poprzez upowszechnianie zarządzania międzykulturowego, które jest różnie definiowane.

Zdaniem A. Koźmińskiego [1999, s. 205]: „zarządzanie międzykulturowe koncentruje się na zachowaniach organizacyjnych w układach

międzynarodowych, na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury, działających w ramach ról organizacyjnych, [...] opiera się na założeniu, że kultura wywiera wpływ na odgrywanie tych ról, polega na świadomym dążeniu do zmiany jej (organizacji) subkultury, tak aby lepiej mogła radzić sobie z wielokulturowością”.

Zarządzenie międzykulturowe kształtuje zachowania ludzi w organizacji, przygotowuje ich do pracy w organizacjach, gdzie zarówno klienci, jak i pracownicy pochodzą z różnych kultur. Stara się opisać zachowania pracowników wewnątrz danej kultury i dokonuje porównań pomiędzy poszczególnymi kulturami. Zarządzanie międzykulturowe jest nakierowane na stworzenie organizacji wielokulturowej, promującej wielokulturowość. Organizacja wielokulturowa to taka, która osiągnęła wysoki stopień różnorodności, potrafi skutecznie z niej korzystać i nie musi rozwiązywać zbyt wielu konfliktów związanych z różnorodnością [Griffin 2000, s. 222].

3. Cechy i umiejętności kobiet oraz preferowane przez nie style kierowania

Jednym z zadań zarządzania wielokulturowego jest jak najefektywniejsze wykorzystanie możliwości, jakie może stwarzać firmie personel różniący się pod względem płci. Wyniki analiz literatury przedmiotu dowodzą, że kobiety posiadają niektóre cechy osobowe i styl zarządzania nie tylko różniący je od mężczyzn, ale co ważne, niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania organizacji.

Wśród cech osobowych można wskazać takie, które mogą być korzystne dla pracy zawodowej kobiet i samego zarządzania. Zwróćmy uwagę na takie, jak refleksyjność i podmiotowość, unikanie niepewności i interaktywność. Refleksyjność przejawia się w stałym monitorowaniu działania swojego i innych, dialogu prowadzonym ze sobą na temat swojego zachowania, połączonym z ciągłą samooceną. Takie podejście zwiększa możliwości kreowania swojego życia, planowania i przeformułowywania celów, w miarę jak analizujemy dopływ informacji. Życie zawodowe traktowane jest jako otwarty projekt, w niewielkim stopniu ograniczony konwencjami. Pozwala to na kreowanie własnego życia prywatnego i zawodowego, korzystanie z możliwości, jakie się pojawiają, unikanie zagrożeń, dystansowanie się od tradycyjnego zdawania się na opatrzność. Refleksyjność wiąże się z pojęciem podmiotowości. Pozwala ona na twórczą interpretację pragnień, projektowanie siebie,

generowanie własnego modelu świata. Unikanie niepewności dotyczy stosunku członków danej społeczności do nowych sytuacji. Warto zastanowić się, czy nie jest ono zdeterminowane płciowo? Potocznie zwykło się mówić, że kobiety potrzebują większej przewidywalności życia, są przywiązane do stabilizacji. Jednak rywalizacja z mężczyznami, potrzeba godzenia życia rodzinnego z zawodowym czy wchodzenie w nowe zawodowe role, wymaga zdolności działania w niepewnym środowisku i ryzykowania [por. Kołodziej-Durnaś 2004, ss. 58–61].

Kobiety wykazują na ogół mniej sztywności w swoich zachowaniach, częściej są naturalne, mniej ogranicza je np. funkcja zawodowa. Znajduje to odzwierciedlenie w stylach kierowania. Uwzględniając różnice wynikające z odmienności płci najczęściej wskazuje się dwa style. Pierwszy to styl nakazu i kontroli stosowany przez mężczyznę a zorientowany na hierarchiczność, autorytet, wartościowanie osiągnięć indywidualnych, a nie grupowych. Przeciwny jest mu styl interaktywny, charakterystyczny dla kobiet. Opiera się on przede wszystkim na współpracy, osiągnięciach grupowych i umiejętnościach interpersonalnych. Mężczyźni często są utożsamiani z tradycyjnym kierowaniem, które wiąże się z dążeniem do władzy, przywiązaniem wagi do wymiernych wyników, mniej istotne są tu przyjazna atmosfera czy inne pozaekonomiczne aspekty firmy.

Inaczej postępują kobiety, co wiąże się z cechami rozwijanymi w trakcie macierzyństwa czy podczas relacji międzyludzkich takich, jak: opiekuńczość, wrażliwość, emocjonalność, współdziałanie, umiejętności twórcze. Właśnie one wydają się być wykorzystywane w obszarze zarządzania ludźmi. Kobiety chętnie dzielą się swoją wiedzą i władzą, częściej zachęcają pracowników do angażowania się w sprawę firmy. Kobięcy styl zarządzania stawia na partnerstwo i odpowiedzialność zespołową. Relacje kobiet – kierowników z pracownikami są mniej sformalizowane, co sprzyja nasileniu zaangażowania pracowników w sprawę firmy [Brol, Kosior 2004, s. 10].

Wyniki obserwacji zachowań kobiet na stanowiskach kierowniczych dowodzą, że cechują się one wieloma cennymi dla organizacji umiejętnościami przejawianymi w praktyce, takimi jak [Titkow 2003, s. 90]:

- skuteczny dobór systemów nagradzania pracowników oceniający ich prywatne preferencje i potencjał w połączeniu z realizowanymi celami,
- obserwacja reakcji pracowników oraz korekta założeń i planów,
- wyznaczanie pożądanego poziomu efektywności dla organizacji i jej

- uczestników, a zarazem zespolenie interesów obu stron,
- analiza czynników, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagród, co jest wynikiem personalnego podejścia do pracownika i troski o jego zadowolenie.

Analizując różnice między cechami i umiejętnościami kobiet a mężczyzn w takich sytuacjach, kiedy stereotypy nie są tak wyraziste, trzeba skonstatować, że kobiety są częściej zewnątrzsterowne niż mężczyźni. Obserwacja dowodzi, że kobiety raczej delikatniej podchodzą do problemów zawodowych niż mężczyźni. Jednak ważne jest, by zdecydowanie traktować problemy, a delikatnie ludzi.

Przegląd praktyk preferowanych przez kobiety może sugerować tezę, że wykazują się one bardziej lub częściej tymi właściwościami czy potencjałem, który pozwala, a nawet wskazuje na powiększenie ich udziału wśród wyższej kadry zarządzającej. Mając na uwadze to, że współczesne organizacje działające w warunkach postępującej globalizacji, stojące wobec wyzwań innowacyjnych, wprowadzające nowoczesne koncepcje zarządzania, potrzebują pracowników z jednej strony obdarzonych empatią i wrażliwością, z drugiej – kreatywnych i potrafiących działać w warunkach wysokiej tolerancji niepewności, uwzględniających w swoich działaniach kierowniczych „miękkie zarządzanie”.

Choćby te zaprezentowane refleksje wskazują, jak wiele pozytywnych wartości mogą wnieść kobiety do funkcjonowania organizacji, a umiejętne wykorzystanie ich możliwości może stanowić ważny przyczynek do sukcesów firmy. W kontekście tego warto zastanowić się, czy nie trzeba zwrócić baczniejszą uwagę na to, by pracownicy, osiągając kolejne stopnie kariery zawodowej, rozwijali wspomniane cechy i umiejętności i unikali najmniej przydatnych bez względu na reprezentowaną płeć?

4. Zasadnicze bariery w dążeniu do równouprawnienia kobiet w miejscu pracy

Na świecie i w Polsce można dostrzec wiele przykładów niejednako-
wego traktowania kobiet i mężczyzn. W artykule skoncentrowano się na kilku z nich. Podczas poszukiwania pracy można napotkać przejawy dyskryminacji kobiet. Mają one charakter bezpośredni, pojawiają się już podczas przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej. Kobietom zadaje się pytania, których stawianie jest prawnie zabronione, między innymi o: stan cywilny kandydata, posiadanie dzieci, ich liczbę i plany

rodzinne [Camp, Vielhobe, Simonetti 2006, ss. 96–97]. Bywają sytuacje, że od kobiet żąda się zaświadczenia, że w danym momencie nie są w ciąży lub pisemnego oświadczenia, że w danym okresie nie zajądą w ciążę. Pytania tej treści często są zadawane kobietom w pierwszej kolejności, dopiero później pyta się je o kwalifikacje, umiejętności czy doświadczenie. Wyniki badań wykazują, że część pracodawców niechętnie zatrudniania kobiety, wychodząc z założenia, że mężczyźni są bardziej dyspozycyjni [Nowakowska, Swędrowska 2007, s. 71].

Kolejną barierą jest dyskryminacja płacowa. Dane jednoznacznie wskazują, że kobiety zarabiają mniej od mężczyzn i to, co warto podkreślić, niezależnie od państwa i jego rozwoju gospodarczego. Praca kobiet jest przeciętnie o 20–30% gorzej opłacana niż praca mężczyzn o tych samych kwalifikacjach i na tych samych stanowiskach [Feltynowska 2005, s. 22]. Podejmowane są próby wyjaśnienia takiego stanu rzeczy. J. Backer w swoim modelu dyskryminacji zakłada, że kobiety i mężczyźni są jednakowo wydajni, ale pracodawcy dyskryminują kobiety i zatrudniają je wówczas, gdy mogą im zaproponować niższą pensję. Na ogół stanowi ona wynagrodzenie mężczyzny pomniejszone o współczynnik dyskryminacji [Dijkstra, Plantega 2003, ss. 52–57]. Alternatywny model dyskryminacji opracowany został przez M. Rosen, gdzie podstawą dyskryminacji jest mniejsza liczba ofert pracy dla kobiet. Pracodawcy nie składają kobietom ofert pracy, co zmusza je do przyjmowania mniej wydajnych i niedopasowanych do ich profilu stanowisk, co w następstwie – w dłuższej perspektywie, wpływa na mniejsze wynagrodzenia i brak możliwości awansowania [Dijkstra, Plantega 2003, ss. 52–57].

Inna barierą dla równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy jest zjawisko „szklanego pułapu” (glass ceiling). J. Stoner zauważa, że „choć kobiety znajdują zatrudnienie w organizacjach, mają jednak trudności z uzyskaniem awansu, zwłaszcza na wyższe stanowiska kierownicze, tak jakby istniała niewidoczna bariera” [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 199]. Wyższe i średnie szczeble zarządzania w wielu organizacjach są zdominowane przez mężczyzn, kobietom częściej proponuje się stanowiska niższego szczebla. Trzeba zauważyć, że obecność kobiet na wyższych szczeblach organizacji zmniejsza się wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, a ich udział dotyczy przede wszystkim stanowisk wiceprezesek czy wicedyrektorek [Raport Banku Światowego 2008]. Można stwierdzić, że pomijanie kobiet przy awansach staje się paradoksalnie siłą napędową kobiecego biznesu. Część

z nich decyduje się w tych okolicznościach na podjęcie własnej działalności gospodarczej i jak wynika z badań Komisji Europejskiej, Polki są jednymi z najbardziej przedsiębiorczych kobiet w Unii Europejskiej [Grzegórska 2009, s. 14].

Szczególnie drastyczną formą dyskryminacji kobiet w miejscu pracy jest molestowanie seksualne. Wprawdzie obejmuje ono zarówno kobiety jak i mężczyzn, to jednak kobiety częściej niż mężczyźni są narażone na molestowanie seksualne, niezależnie od wykonywanego zawodu. Analizując ten problem, nie można nie zauważyć, że istnieją warunki sprzyjające tworzeniu i rozwijaniu zachowań prowadzących do seksualnego molestowania, a należą do nich między innymi: środowisko pracy zdominowane przez mężczyzn, wysoka częstotliwość i zasięg kontaktów między mężczyznami a kobietami, sprzyjająca molestowaniu kultura pracy czy przejściowy charakter zatrudnienia [Ranzeti, Cuman, 2005, s. 322]. Skutki psychiczne i fizyczne zjawiska mają nie tylko negatywny wpływ na zdrowie czy bezpieczeństwo socjalne kobiet, ale również na aktywność zawodową, postrzeganie w miejscu pracy. Przekładają się także na częstą absencję, zmiany miejsca pracy czy całkowitą rezygnację z zatrudnienia [Mandal, 2002, ss. 79–83].

Poza wymienionymi barierami, kobiety znacznie słabiej niż mężczyźni są reprezentowane w rządzie, parlamencie i władzach samorządowych, co wywołało ostatnio w Polsce dyskusję o potrzebie wprowadzenia parytetu. W tej sprawie podjęto już działania w ramach inicjatywy społecznej. Nadal jednak to kobiety dźwigają większość obowiązków związanych z pracami domowymi i opieką nad dziećmi [Kostera 2008, s. 149].

Zaprezentowane bariery są nie tylko świadectwem niesprawiedliwości społecznej, ale mają również negatywny wpływ na sytuację na rynku pracy i utrudniają możliwości w zakresie spożytkowania zdolności i potencjału kobiet.

5. Koncepcja zarządzania kulturą płci

Problem nierówności płci na rynku pracy wskazuje na pewne słabości zarządzania międzykulturowego. Koncentruje się ono głównie na różnicach pomiędzy poszczególnymi kulturami narodowymi, dużą wagę przywiązując do negocjacji czy kontaktów międzynarodowych. Na plan dalszy zdają się schodzić zagadnienia dotyczące nierówności płci. Jak wskazują przykłady w tekście, wiele organizacji do chwili obecnej nie

tylko nie uporało się z tym problemem, ale przede wszystkim wcale go nie dostrzega. Trudno je uznać za organizacje wielokulturowe, otwarte na różnorodność względem płci.

Wydaje się, że dużą szansą na przeciwdziałanie nierówności płci jest podjęcie działań związanych z zarządzaniem kulturą płci. Można uznać, że jest to nie tylko możliwe, a nawet konieczne.

Wymaga uruchomienia procesu, w ramach którego można wyodrębnić, zdaniem autora, następujące etapy:

1. Odkrycie (identyfikacja) w organizacji głównych przejawów kultury płci.
2. Opisanie dominujących wartości związanych z płcią z poziomu organizacji, jednostki organizacyjnej i pracownika.
3. Redefiniowanie wartości związanych z płcią, rozumiane jako konieczność uzupełnienia zbioru wartości charakterystycznych dla mężczyzn wartościami charakteryzującymi kobiety.
4. Akulturacja, w ramach której następuje przyjmowanie przez pracowników nowego zbioru wartości.
5. Kontrola i monitorowanie zintegrowanych wartości, aby wyeliminować zjawisko społecznej dyskryminacji kobiet i utrzymać – w długiej perspektywie czasowej, równowagę pomiędzy orientacją kobiecą i męską.

Przyjrzyjmy się bliżej poszczególnym etapom. Diagnoza wartości związanych z płcią powinna mieć charakter jakościowo-ilościowy. Obserwacja, analiza dokumentów i innych artefaktów (językowych, behawioralnych czy fizycznych) pozwoli poznać widoczne, uświadamiane przejawy, takie jak: symbole, sposoby komunikowania się czy rytuały.

Dotarcie do norm i wartości wiąże się ze stosowaniem kwestionariuszy ankiet i wywiadów. Poniżej zaprezentowano przykładową listę zagadnień, które należałoby wziąć pod uwagę tytułem identyfikacji:

- jaki jest stosunek kadry kierowniczej i pracowników do problemu dyskryminacji?
- jakie wartości dominują w organizacji: rywalizacja, walka, współzawodnictwo czy współpraca, podmiotowość, refleksyjność?
- czy występują stereotypy dotyczące płci?
- czy w procesie rekrutacji nie pojawiają się działania dyskryminujące kobiety?
- czy występują różnice płacowe pomiędzy mężczyznami a kobietami?
- czy występuje syndrom szklanego pułapu?
- jaki styl zarządzania dominuje w organizacji?
- czy pojawia się molestowanie seksualne?

– jak najczęściej rozwiązywane są konflikty?

Po etapie identyfikacji wartości związanych z płcią, pojawia się faza ich rozwoju. Należy opisać zdiagnozowane wartości z trzech poziomów: poziomu organizacji, konkretnej jednostki organizacyjnej i poziomu pracownika. Warto wskazać mocne i słabe strony danej wartości z punktu widzenia określonego problemu organizacyjnego. Etap ten łączy się z kolejnym, jakim jest redefiniowanie dotychczasowych wartości.

Redefiniowanie wartości związanych z płcią polega na wprowadzeniu w życie opracowanego wcześniej projektu. Kluczowa na tym etapie jest dyskusja i współpraca. Ułatwia akceptację zmiany i pozwala ograniczyć niepewność jej towarzyszącą. Zasadniczym celem jest uświadomienie ludziom, że można działać w oparciu o inne wartości niż dotychczas.

Kluczowym etapem z punktu widzenia powodzenia procesu zarządzania kulturą płci wydaje się etap akulturacji. Akulturacja to proces zmiany kulturowej zachodzącej w wyniku ciągłej i bezpośredniej interakcji pomiędzy dwiema kulturami [Encyklopedia Socjologii 1998, s. 22].

Jedna to kultura męska, silna, lepsza, ta która dominuje we współczesnych organizacjach. Druga to kultura kobieca, kultura słabsza, gorsza, zdominowana. Akulturacja ma doprowadzić do zbudowania „trzeciej kultury”, będącej syntezą obu wskazanych. Oznacza to taki rozwój relacji pomiędzy kobietami i mężczyznami, w którym obie płcie wnoszą do tych relacji oraz praktyk organizacyjnych najlepsze rozwiązania. H. Janne wśród mechanizmów akulturacji wyróżnia np.: język, edukację, propagandę, modę czy wzorce kulturowe [na podst. Brilmann 2002, s. 78].

Skupmy się na języku i edukacji. Jeżeli chcemy zarządzać kulturą płci należy zmieniać język. Chodzi tu m.in. o kierowanie rozmową. Zwraca uwagę na ten problem C. Edelsky, wyodrębniając dwa typy dyskusji. Pierwszy typ, nastawiony na rywalizację, w którym: „głos się zdobywa lub traci” i drugi, relacyjny, charakteryzujący się głównie współpracą. Pierwszy typ dyskusji dominuje w grupach męskich, drugi w grupach kobiecych. P. Fishman zauważa, że zarówno kobiety jak i mężczyźni, mogliby skorzystać wiedząc, że można doświadczać satysfakcjonujących interakcji, w których władza jest zrównoważona [na podst. Steward 2003, s. 301].

Proces akulturacji wymaga ciągłych i intensywnych szkoleń całego personelu. Odkrycie i zrozumienie wartości, zarówno kultury męskiej, jak i kultury kobiecej zazwyczaj stwarza wiele problemów. Pomocne mogą tu być treningi komunikacji międzykulturowej.

Ostatni etap to kontrola i monitoring nowej kultury. Działanie na tym etapie sprowadza się do oceny skuteczności całego procesu. Ważne jest, aby z kolei nie stworzyć sytuacji odwrotnej do dotychczasowej, oznaczającej z kolei dominację wartości kultury kobiecej nad męską. Przechodzenie z jednej skrajności w drugą jest chyba polską przywarą narodową. Oznaczałoby to klasyczne „wylanie dziecka z kąpielą” i obrócenie dotychczasowego systemu wartości o 180 stopni. A przecież mizoandria jako odpowiedź na mizoginię jest równie niesprawiedliwa i dyskryminująca, a zarazem niepożądana z organizacyjnego punktu widzenia.

Należy pamiętać przy tym, aby z kontrolą efektów zarządzania kulturą płci odczekać do możliwie pełnego przyjęcia się nowych wartości. Zbyt wczesna kontrola mogłaby dać nieprawdziwe informacje i sugerować podjęcie kolejnych działań.

6. Podsumowanie

Odpowiednio skonstruowany i konsekwentnie wdrażany zbiór zintegrowanych wartości kobiecych i męskich może wyróżniać przedsiębiorstwo wśród konkurentów, wzbogacać jego tożsamość oraz przyczyniać się do odnoszenia jednostkowych i organizacyjnych sukcesów. Ważne jest takie zarządzanie kulturą płcią, by dochodziło do wzajemnego asymilowania pożądaných wzorców zachowań i norm społecznych, a w następstwie – do dialogu i wzbogacania.

Symbolem takiego podejścia jest mit o hermafrodytie, który odnajdujemy zarówno w filozofii greckiej („Uczta” Platona), jaki i w Biblii (Księga Rodzaju). Uosabia on pierwotną jedność i nierozzerwalność pierwiastka męskiego i żeńskiego, a zarazem stan w jakim znajdowali się ludzie przed wygnaniem z raju. Mit podkreśla, że najwyższą formą poznania jest ponowne połączenie przeciwieństw w jedność, którą tworzyły wcześniej [Battistini 2006, ss. 100–101]. To założenie o zgodności przeciwieństw wydaje się być fundamentem zarządzania kulturą płci. Ponadto, w zarządzaniu kulturą płci trzeba zwrócić uwagę na dbałość o przejrzystość procesów decyzyjnych, poprawę stylu komunikowania się i praktyk personalnych, a to wymaga większej uwagi i starań w kierowaniu pracownikami, zarówno przez mężczyzn jak i kobiety.

Warto zatem, tak ze względów społecznych jak również czysto ekonomicznych, kształtować organizacyjną świadomość, że zarówno ko-

biety jak i mężczyźni posiadają wiele zdolności, które warto rozwijać, integrować i umiejętnie wykorzystywać.

Abstract

Contemporary organizations are multicultural for several reasons, and one of the leading determinants of cultural diversity is a division into gender.

Within this division it is possible to notice a number of micro-inequalities, which hinder an organizational activity and become the reason for individual failures. They are the consequence of a traditionally privileged position of men over women. Among the most important ones there are: glass ceiling, salary discrimination of women as well as sexual harassment. The indicated phenomena constitute a serious challenge for multicultural management. The aim of the article is the answer to the questions: what assumptions does multicultural management take with reference to gender inequalities? What features and skills are women characterized by? What barriers are there in the aspiration for an equal position of men and women in the workplace? Does and how much the appearance of these barriers make women skills not used to a proper extent? What solutions would make women chance on the work market equal? Is it possible to manage cultural differences connected with a gender?

Bibliografia:

- Battistini M., 2006, *Symbol e allegorie*, Wydawnictwo „Arkady”, Warszawa.
- Brol J., Kosior M., 2004, *Kobiety styl zarządzania w Polsce. Kobieta i biznes*, SGH, Warszawa.
- Brilmann J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Camp R., Vielhobe M., Simonetti J., 2006, *Strategiczne rozmowy kwalifikacyjne*, OE, Kraków.
- Dijkstra J., Plantega J., 2003, *Ekonomia i płęć. Pozycja zawodowa kobiet wUnii Europejskiej*, GWP, Gdańsk.
- Feltyńska U., 2005, *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn na rynku pracy w praktyce*, Polskie Stowarzyszenie Edukacji Prawnej, Warszawa.
- Golka M., 1997, *Oblicza wielokulturowości*, [w:] „U progu wielokulturowości”, red. Kempny M., Kapciak A.S. Łódziński S., Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Grzegórska L., 2009, *Kobieta musi zarabiać*, [w:] „Newsweek Polska” nr 49.
- Gryffin R., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Kojder A., red. nauk., 1998, *Encyklopedia Socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Kołodziej-Durnaś A., *Edukacja kobiet jako wyzwanie dla globalnego społeczeństwa wie-*

dzy, [w:] Fic D. red., 2004, *Edukacja i nauka w społeczeństwie informacyjnym*, Druk-Ar, Zielona Góra.

Koźmiński A., 1999, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWN, Warszawa.

Kostera M., 2008, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Koźmiński A., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.

Mandal E., 2002, *Molestowanie seksualne w miejscu pracy*, Palestra, Warszawa.

Moir A., Jassel D., 1993, *Płeć mózgu*, PIW, Warszawa.

Nowakowska U., Swędrowska A. *Kobiety na rynku pracy*,
http://www.cpk.org.pl/images/artykuly/attach_79.pdf, 15. 03. 2007.

Ranzeti Ch., Cuman D., 2005, *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, PWN, Warszawa.

Steward J., 2003, *Mosty zamiast murów*, PWN, Warszawa.

Stoner J., Freeman E., Gilbert D., 1997, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Titkow A., 2003, *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, PWE, Warszawa.

Michał Chmielecki

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Negocjacje w Państwie Środka

1. Wstęp

Bardzo wiele nieporozumień i niepowodzeń w międzynarodowych negocjacjach było rezultatem zupełnie innych oczekiwań negocjatorów, z którymi negocjatorzy z innej kultury zasiedli do stołu negocyjacyjnego [Kimmel 1994, s. 401]. Jako że negocjacje są dynamicznym procesem, w którym wynik zależy od wymiany pomiędzy dwoma stronami zachodzącej według pewnego wzoru [Grundling 1999], należy zdać sobie sprawę, iż istnieją odmienne wartości oraz ukryte założenia, które wpływają na percepcję i zachowania innych negocjatorów [Druckman 2001, s. 519]. Podejście, które wybiera każda ze stron, jest silnie uzależnione od kultury [Lewis 1996, s. 108].

Rozwój globalny wymaga od firm poprawnego zarządzania w sferze kontaktów międzynarodowych [Neelankavil, Mathur, Zhang 2000]. Na szczególną uwagę zasługuje komunikacja międzykulturowa będąca kręgosłupem podtrzymującym transakcje biznesowe na całym świecie [Scott 1996, s. 1]. Kiedy kultury różnych krajów mają ze sobą styczność, pewne aspekty, pewne wartości zbiegają się, różnice natomiast wzmacniają się, stają się uwypuklone, bardziej wyraźne, zauważalne. Międzykulturowa współpraca i praca zespołowa stanowią o sukcesie organizacji.

Zachodni sposób rozumienia kultury Chin wymaga zmiany i poprawy [Robertson 2000, Robertson, Hoffman 2000]. Aby zyskać przewagę

konkurencyjną, firmy muszą stawać się coraz bardziej czułe i wrażliwe „kulturowo” [Harris, Morran 1996, s. 6]. Od tego uwarunkowany jest ich sukces lokalny i globalny.

2. Państwo Środka

Państwo Środka od wieków fascynuje. Fascynuje kulturą, sztuką, tradycją i nauką. Przez wieki kultura Chin stanowiła dla Dalekiego Wschodu to, co dla Europejczyka stanowiła kultura starożytnej Grecji czy Cesarstwa Rzymskiego. Mimo upływu czasu w Chinach nadal funkcjonuje w większości dość tradycyjny sposób myślenia, obyczajowości oraz kanonów postępowania. Mimo iluzorycznego odejścia w przeszłość świat chińskiej tradycji trwa nadal.

Planując udanie się z wizytą w interesach do Chin, słyszy się wiele praktycznych porad dotyczących wizytówek, ubioru czy też roli, jaką spełnia obdarzenie partnera biznesowego droгим podarunkiem. Wprowadzenie w życie tych prostych rad istotnie pomaga w przejściu podstawowych etapów biznesowych transakcji, jednakże zbyt powierzchowne traktowanie kultury prowadzi często do załamania relacji stron.

Wyzwanie jakie stoi naprzeciw negocjatorów obu państw jest ogromne. Postrzegają się oni wzajemnie w zupełnie inny sposób. Polacy często uważają Chińczyków za nieuczciwych i mało wydajnych, Chińczycy Polaków za niegrzecznych i niecierpliwych. Gwarantem dobrych stosunków między stronami jest oczywiście zrozumienie kultury drugiej strony w sposób jak najbardziej dogłębny i szeroki. Kultura biznesu jest jedynie produktem, który wyrósł na gruncie kilku tysięcy lat jakże bogatej tradycji.

Historia Chin liczy 5 000 lat. Jest to najstarsza cywilizacja w dziejach ludzkości [Matthews, Matthews 1983, s. 11]. Jedna z najstarszych istniejących cywilizacji pozostawiła gigantyczne dziedzictwo kulturowe. Duma płynąca z dziedzictwa kulturowego Chin wciąż łączy mieszkańców tego ogromnego kraju. Odwiedzających Państwo Środka zachwyca i inspiruje po dzień dzisiejszy zarówno bogactwo zabytków architektury, niezwykła kultura, jak i piękno i różnorodność krajobrazu. Chiński styl negocjowania dziwi, czasem irytuje, czasem przytłacza przybyszów z Zachodu.

Chiny to kraj o ogromnej powierzchni. Żyje w nim ponad miliard trzysta milionów ludzi podzielonych na 56 grup etnicznych. Mimo iż 5000 lat historii zapewniły Chinom niespotykaną homogeniczność,

różnice często dają o sobie znać. Bezprecedensowe w dzisiejszych Chinach jest również obecne otwarcie tego kraju na świat i jego szybka okcydentalizacja¹. Otwarcie się na świat zachodni spowodowało wpływ zachodnich idei, choć kultura ta okazała się niezwykle trwała i koherentna [Cooper 1996; Lim and Gosling 1983].

Niektóre zupełnie się nie przyjęły, inne, zmienione wniknęły do chińskiego systemu wartości. Dzisiejsze Chiny są kulturowym kalejdoskopem. Żadne stwierdzenie dotyczące chińskiej kultury nie posiada uniwersalnej wartości. Autor starał się przedstawić te wartości, które zostały ukształtowane przez długą historię i systemy filozoficzne, a zatem są wartościami mało podatnymi na zmiany.

3. Guanxi – relacje interpersonalne

Guanxi to koncept określający relacje interpersonalne. Jest dość specyficznym w społeczności chińskiej elementem, który odgrywa podobną rolę do kontraktu w przypadku firm zachodnich. Guanxi jest niezbędne dla działalności socjalnego, politycznego i organizacyjnego systemu w Chinach. Koncept ten obejmuje wzajemne przysługi [Bian 2001; Chow, Ng 2004]. Guanxi rodzi się ze znajomości, zaufania i wzajemności [Bian 1997].

Za podstawę struktury idealnego państwa w rozumieniu Konfucjusza uważana była tradycyjna chińska rodzina składająca się z głowy rodu i następnie hierarchicznie podporządkowanych mu potomków. Konfucjanizm zakłada, iż samospełnienie może być osiągnięte w harmonicznym lecz hierarchicznym kontekście społecznym, poprzez praktykowanie odpowiedniego zachowania, moralnego i kulturowego rozwoju [...] [Bond, Hwang, K 1986, ss. 213–266]. Chang i Holt [1991, ss. 251–271] wskazują, iż stosunki rodzinne są podstawą Chińskiego społeczeństwa. Konfucjanizm rozpoznaje pięć rodzajów stosunków międzyludzkich będących podstawą utrzymania stabilności społecznej. Są nimi:

- 1) ojciec – syn,
- 2) władca – poddany,
- 3) mąż – żona,
- 4) starszy – młodszy,
- 5) przyjaciel – przyjaciel [Chang i Holt 1991, s. 253].

Każda interakcja opierać się będzie o guanxi. Rodzaj powiązań, jakie istnieją między danymi osobami, zadecyduje o sposobie zachowania,

¹ Przyjmowanie wzorców kultury krajów cywilizacji zachodniej (Okcydent) i powszechna ich akceptacja.

sformułowania pytania czy odpowiedzi, które zgodne będą ze specyficznymi regułami interakcji socjalnej.

Jeśli chodzi o negocjacje, warto pamiętać, iż Chińczycy wierzą, że każdy związek, każda relacja jest samą w sobie i stanowi nieustające negocjacje. W związku z tym kontrakty powinny posiadać możliwość zmiany i renegocjacji warunków w celu dostosowywania ich do aktualnej sytuacji.

Chińczycy chętnie tworzą guanxi [Bian 2002; Le 2002]. Guanxi nie oznacza formalnego, biznesowego lub politycznego partnerstwa [Kipnis 2002].

Kultura chińska przez wielu badaczy [Bond, Hwang 1986, ss. 213–266; Gdykunst, Kim 1984; Hofstede 2003; Gabrenya Wang 1983, ss. 368–384] została skategoryzowana jako kolektywistyczna. Kolektywizm obecny jest w bardzo wielu aspektach negocjacji. Zarówno wysoki stopień kolektywizmu, jak również orientacja długoterminowa [Hofstede 2000] są charakterystyczne dla kultury chińskiej. Stanowią swego rodzaju gwarancję wzajemnej wymiany [Chemers 1997; Williams, Nussbaum 2001; Wong 1998]. Relacja tworzy się na podstawie przysług wymienianych wśród członków grupy [Bian 2001; Tan, Snell 2002; Walder i in. 2000]. Dzięki konfucjanizmowi stają się społeczną normą. Chińczycy traktują każdą osobę inaczej w zależności od relacji panujących między nimi.

Badania wskazują, iż mimo faktu, że guanxi jest kulturowo i historycznie „wbudowane” w chiński sposób myślenia i działania [e.g. Redding 1990; Standird, Marshall 2000; Wong, Tam 2000], koncept ten ulegnie zmianie w najbliższym czasie [Guthrie 1998, 1999].

4. Zhongjian Ren – Pośrednik

Aby zawrzeć kontrakt z Chińczykami, niezbędny jest zhongjian ren, czyli pośrednik. W Chinach spotkaniom biznesowym z przedstawicielami obcej kultury zazwyczaj towarzyszy podejrzliwość i brak zaufania. Sytuacja związana ze zdobyciem zaufania w biznesie przypomina nieco błędne koło. Nie można zdobyć zaufania, gdyż jakiegokolwiek stosunki pomiędzy partnerami biznesowymi tworzą się dopiero po zdobyciu zaufania. Jest ono przekazywane za pomocą guanxi.

Jest to oczywiście częściowo spowodowane faktem, iż rynki informacji w Chinach nie należą do perfekcyjnych i nie są heterogeniczne [Boisot, Child 1996; Park, Luo 2001; Tsui i in. 2004]. Dlatego też znale-

zienie partnera może nastroczać wielu problemów. Sprawy komplikuje wadliwy system prawny.

Zatem opieranie się o sieć (guanxi) oferuje możliwość dotarcia do sprawdzonych i rzetelnych informacji w szybki i efektywny sposób [Guthrie 1998; Luo 2003; Park, Luo 2001; Wong, Ellis 2002; Yang 2002].

Badacze twierdzą, iż tego typu sieci działają również w innych krajach o słabo rozwiniętym systemie prawnym [Bigsten i in. 1998; Macmillan, Woodruff 1999; Michailova, Worm 2003; Rein, Taalas 2004].

5. Renji Hexie – harmonia interpersonalna

Zanim negocjatorom uda się podpisać kontrakt ze stroną chińską, upłyne dużo czasu. Obie strony spędzą ze sobą wiele dni, zwiedzając, jedząc lunchy i kolacje. Wspólne spotkania mogą mieć miejsce w prywatnych domach, jak również podczas wydarzeń sportowych czy kulturalnych.

Jakakolwiek próba ustaleń biznesowych bez ustanowienia odpowiedniej harmonii będzie uznawana za niegrzeczną. Zaufanie i harmonia są ważniejsze dla Chińczyków niż jakikolwiek dokument. Do niedawna w Chinach prawa dotyczące własności nie istniały. Nie dziwi zatem fakt, że bardziej polegają oni na zaufaniu niż sztucznych kontraktowych ustaleniach.

Mentalność Chińczyka i sposób, w jaki komunikuje, niejednokrotnie może wprowadzić negocjatorów w zakłopotanie. Szczególnie istotna jest właściwa interpretacja niektórych sformułowań, np.: „hai bu cuo” znaczące „nie wydaje się to złe”. Fraza ta ma zdecydowanie negatywne implikacje i w gruncie rzeczy stanowi delikatną formę odmowy, która ma oczywiście na celu zachowanie „twarzy” drugiej strony. Nieangażowanie się w konflikt oraz komunikowanie pośrednie zapewniają harmonię interpersonalną².

6. Mianzi – „twarz” a styl zarządzania konfliktem

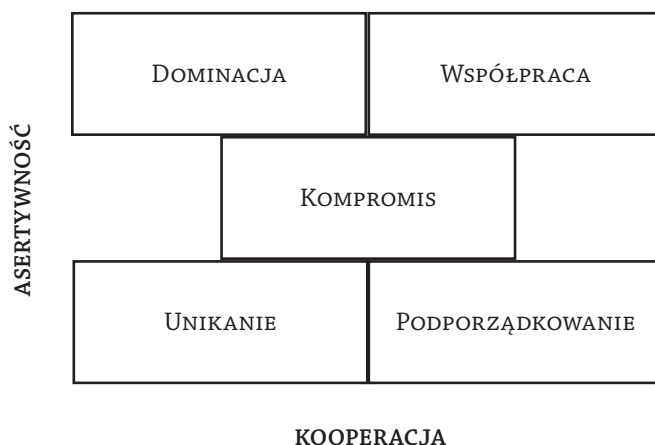
To, czym dla Europejczyka jest godność i prestiż, tym dla Chińczyka będzie mianzi, czyli „twarz”. Na koncepcie „twarzy” spoczywa reputacja i pozycja społeczna, jaką posiadała dana osoba. „Twarz” precyzyjnie wskazuje miejsce, jakie w sieci licznych połączeń społecznych zajmuje dana osoba. Twarz zdobywa się i traci, może ona zostać nadana ale

² Dean Tjosvold, Chun Hui, Haifa Sun, Can Chinese Discuss Conflicts Openly? Field and Experimental Studies of Face Dynamics in China, *Journal Group Decision and Negotiation*, Volume 13, Number 4 / July, 2004.

i odebrana. Do jej źródeł należą oczywiście guanxi, stanowisko ale również pieniądze i inteligencja. Naruszenie „mianzi” może mieć tragiczne skutki dla obustronnego porozumienia. Koncept ten wymaga od „zachodnich” negocjatorów dogłębnego zrozumienia i nie ładu wycucia.

Istnieje kilka stylów rozwiązywania czy też strategii zarządzania konfliktem (rys. 1). Mówi o tym Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), który został stworzony przez Kennetha W. Thomasa oraz Ralpha H. Kilmanna we wczesnych latach siedemdziesiątych. Opiera się on na teoretycznych przesłankach modelu stylów zarządzania konfliktem zaproponowanego w latach sześćdziesiątych przez Roberta Blake’a i Jane Mouton.

Rys. 1. Style rozwiązywania konfliktów



Źródło: K. Thomas, R. Kilmann, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: XICOM, 1974 oraz G.R. Shell, “Bargaining styles and negotiation: the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in negotiation training”, *Negotiation Journal*, Vol. 17 No.2, 2001, ss.155–74.

S. Ting-Toomey [Ting-Toomey 2005] twierdzi, iż wybrany sposób rozstrzygnięcia konfliktu ma związek ze stopniem zainteresowania własną twarzą i twarzą drugiego człowieka i że problem negocjowania twarzy dotyczy wszystkich społeczeństw bez wyjątku. Członkowie społeczeństw indywidualistycznych dążą do zachowania własnej twarzy. Typową strategią pracy nad twarzą w kulturach indywidualistycznych jest odzyskiwanie twarzy. Jest to strategia stosowana w celu zachowania i ochrony wolności osobistej, jak również wyznaczania własnego miejsca w życiu. Kulture kolektywistyczne (Chiny) natomiast w pracy nad wizerunkiem stosują stra-

tegię zwaną dawaniem twarzy. Charakteryzuje ją troska o innych i stosuje się ją w celu obrony i poparcia potrzeby przynależności odczuwanej przez drugą osobę. Z badań Ting-Toomey wynika, że pobłażanie wybiorą te osoby, dla których ważna jest twarz innych, natomiast na dominację jako sposób rozwiązania konfliktu zdecydują się ci, których interesuje odzyskanie własnej twarzy. Jeżeli chodzi o kompromis lub integrację jako sposób rozwiązywania konfliktów wyniki badań nie są transparentne, a wynika to z tego, że poszczególne grupy kulturowe odmiennie rozumieją pojęcie integracji i kompromisu.

7. Shehui Dengji – status społeczny

Jeśli na negocjacjach ze stroną Chińską spotkają się przedstawiciele o niższym szczeblu w hierarchii przedsiębiorstwa, może pojawić się problem. Fakt ten na pewno obrazi stronę chińską. Podobnie zresztą jak przechodzenie na „ty”. Koncept ten nie działa zbyt dobrze w kraju, gdzie posłuszeństwo w stosunku do swojego przełożonego pozostaje bez mała bezwarunkowe.

8. Zhengti Guannian – myślenie holistyczne

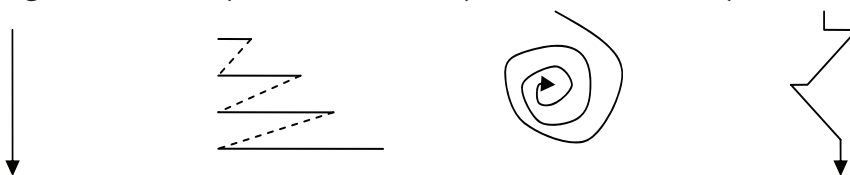
Filozofia Wschodu jest na wskroś holistyczna, często irracjonalna i intuicyjna. Efektem lub może przyczyną tego jest większe zwrócenie się ludzi na Wschodzie w stronę rozwoju duchowego, a na Zachodzie w stronę dóbr materialnych oraz nauki.

Myślenie holistyczne polega na myśleniu w kategoriach całości. Zachód często myśli w kategoriach indywidualistycznych, sekwencyjnych. Częstym błędem zachodnich negocjatorów jest sekwencyjność procesu negocjacji polegająca na rozbiciu go na kilka etapów, takich jak: jakość, cena czy warunki dostawy. Chińczycy będą dość płynnie poruszać się między wszystkimi elementami i myśleć w kategorii całości.

Styl ten może doprowadzać przedstawicieli zachodu do frustracji. Wynika to oczywiście z linearnego mierzenia postępu. Rysunek 2 ilustruje procesy umysłowe w różnych grupach lingwistycznych.

Rys. 2 Graficzna reprezentacja procesu myślowego w różnych grupach lingwistycznych.

Angielski..... Języki semickie..... Języki orientalne..... Języki romańskie



Źródło: Opracowanie na podstawie R.B. Kaplan, *Cultural Thought Patterns in Intercultural Education*, Language Learning 16, nos. 1 and 2, 1966, s. 15 [w:] D.W. Augsburger, *Conflict mediation across cultures*, Kentucky 1992, s. 34.

9. Jiejian – oszczędność

Chińczycy dość niechętnie rozstają się z pieniędzmi. Historia tego kraju, niestabilność ekonomiczna i polityczna nauczyła jego mieszkańców oszczędzania pieniędzy.

Ustępstwa dotyczące ceny zdarzają się rzadziej niż w innych kulturach, a poprzedzają je długie dyskusje. Ponadto oferty formułowane są w ten sposób, aby zapewnić stronie Chińskiej jak największe pole manewru.

10. Chiku Nailao – wytrwałość/pilność

Ciężka praca, nawet w bardzo trudnych warunkach, jest dla Chińczyków ideałem samym w sobie. To tu narodziły się sztuki walki, gdzie mistrzowie perfekcję uzyskiwali po żmudnych latach pracy i tysiącach powtórzeń bloków, uderzeń czy kopnięć.

Zatem jak wytrwałość i pilność przekładają się na negocjacje? Z pewnością jeśli chodzi o przygotowanie się do pertraktacji chińczycy „odrabiają swoją pracę domową” przykładniej niż ich zachodni koledzy. Drugą sprawą będzie wytrwałość przy stole negocjacyjnym. To co dla Chińczyka będzie codziennością, dla Europejczyka może okazać się bardzo wyczerpującym doświadczeniem. Okazywanie cierpliwości jest dobrym znakiem Chiku Nailao. Rzadko kiedy zdarza się, aby Chińczycy godzili się na ustępstwa w początkowych fazach trwania negocjacji. Poza tym dysponują ogromnym wachlarzem taktyk kładących nacisk na przedłużenie procesu negocjacji i osiągnięcie lepszych warunków porozumienia.

11. Zakończenie

Chińczycy kładą przede wszystkim nacisk na harmonię i bezwzględnie starają się unikać zachowań, które mogłyby prowadzić do otwartej konfrontacji. Dla Chińczyków porządek społeczny jest podstawowym warunkiem służącym rozwiązywaniu jakichkolwiek konfliktów. Spuścizna konfucjańska, która zawsze miała na uwadze drugą osobę i troskę o poprawne stosunki międzyludzkie doprowadziła do wytworzenia wzorów komunikacyjnych, które pomagają zachować twarz. Niebezpośrednia komunikacja w wielu miejscach pomaga uniknąć zażenowania lub niezgody pomiędzy partnerami [Yum 2000, s. 64]. Należy pamiętać, iż ogromna część wartości i wierzeń Chińczyków jest głęboko osadzonych w tradycji i historii [Matocha 1998, s. 164].

Ponadto wielu badaczy uważa, iż konfucjanizm przyczynił się do wyniku ekonomicznego Chin [Jacobs i in., 1995; Kirkbride, Tang 1992; Richter 2002; The Chinese Culture Connection 1987; Xing 1995].

W ostatnich latach liczba negocjacji, w które angażują się Chińczycy, znacząco wzrosła. Niestety, wiele z nich kończy się w sposób, jakiego strony nie życzyłyby sobie. Koncept negocjacji w świadomości Chińczyka jest zupełnie inny od tego u człowieka zachodu [Faure 1998, ss. 137–148].

Abstract

The rise of China is creating numerous opportunities for cross-cultural negotiations between Chinese companies and various companies from around a world. As the frequency of these negotiations grows, however, some are asking a question if China has a particular negotiating style? Unique Chinese cultural elements such as heavy reliance on interpersonal relationships, complicated local etiquette and decision-making processes add to the complexities of Sino-foreign business negotiations. This paper attempts to address the issues of *guanxi*, *zhongjian ren*, *renji hexie*, *mianzi*, *shehui dengji*, *zhengti guannian*, *jiejian*, *chiku nailao* and their influence on the negotiation behavior.

Bibliografia:

Bian Y., 2001, *Guanxicapital and social eating in Chinese cities: Theoretical models and empirical Analysis*, w: N. Lin, K. Cook, R.S. Burt (red.), *Social capital: Theory and research*, Aldine de Gruyter, New York.

Bian Y. 1997, *Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in China*, *American Sociological Review*.

- Bian Y., 2002, *Institutional holes and job mobility processes: Guanxi mechanisms in China's emergent labor markets*, w: T. Gold, D. Guthrie, D. Wank (red.), *Social connection in China: Institutions, culture, and the changing nature of guanxi*, Cambridge.
- Bigsten A. i in., 1998, *Contract Flexibility and Conflict Resolution: Evidence from African Manufacturing*. Centre for the Study of African Economics, Working Paper Series, Oxford.
- Boisot M., Child J., 1996, *From ?efs to clans and network capitalism: Explaining China's emerging economic order*, *Administrative Science Quarterly*, 41.
- Bond M.H., Hwang K.K., 1986, *The social psychology of the Chinese people*, w: M.H. Bond (red.) *The psychology of the Chinese people*, New York.
- Brett J.M., 2001, *Negotiating Globally, How to negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, San Francisco.
- Chang H.C., Holt G.R., 1991, *More than relationship: Chinese and the principle of kuanhis*, *Communication Quarterly*, 39.
- Chow I.H.-S. & Ng I., 2004, *The characteristics of Chinese personal ties (guanxi): Evidence from Hong Kong*, *Organization Studies*, 25.
- Cooper D.E., 1996, *World Philosophies: A Historical Introduction*, Oxford: Blackwell.
- Druckman D., 2001, *Turning Points in International Negotiation*, *Journal of Conflict Resolution*, 45 (4), August.
- Estell L., 2001, *I see London, I see France*, *Incentive*, 175 (1), August.
- Faure D., 2006, *China And Capitalism: A History of Business Enterprise in Modern China (Understanding China: New Viewpoints on History and Culture)*, Hong Kong University Press.
- Gabrenya W.K., Latané B., Wang Y., 1983, *Social loafing in cross-cultural perspective: Chinese on Taiwan*, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 14 (3).
- Grundling E., 1999, *How to communicate globally*, *Training and Development*, June, 53 (6).
- Gudykunst W.B., Kim Y.Y., 1984, *Communication with strangers. An approach to inter-cultural Communication*, New York.
- Guthrie D., 1998, *The declining significance of guanxi in China's economic transition*, *China Quarterly*, 154.
- Guthrie D., 1999, *Dragon in a three-piece suit: The emergence of capitalism in China*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Harris P.R., Moran R.T. (red.), 1996, *Managing Cultural Diferences: Leadership Strategies for a New World of Business*, 4th Houston.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Hong Seng Woo, 1999, *Negotiating in China: some issues for Western women*, *Women in Management Review*, 14(4).
- Jacobs L., Goupei G. and Herbig P., 1995, *Confucian Roots in China: A Force for Today's Business*, *Management Decision* 33(10).
- Kimmel P.R., 1994, *Cultural Perspectives on International Negotiations*, *Journal of So-*

cial Issues, 550 (1).

Kipnis A., 2002, *Practices of guanxi: Production and practices of guanxi*, w: T. Gold, D. Guthrie, D. Wank (red.), *Social connection in China: Institutions, culture, and the changing nature of guanxi*, Cambridge.

Kirkbride P.S., Tang S.F.Y., 1992, *Management Development in the Nanyang Chinese Societies of Southeast Asia*, *Journal of Management Development* 11(2).

Le G., 2002, *Contemporary Chinese interpersonal relationship research*, Tianjin, China: Nankai University.

Lewis R.D., 1996, *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*, Nicholas Brealey Publishing, London.

Lim L., Gosling P. (red.), 1983, *The Chinese in Southeast Asia*, in: Vols. 1 and 2. Singapore: Maruzen Asia.

Luo Y., 2003, *Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: The case of China*, *Strategic Management Journal*, 24.

Macmillan J. & Woodruff C., 1999, *Dispute prevention without courts in Vietnam*, *Journal of Law Economics and Organization*, 15, 637n58.

Matocha L.K., 1998, *Chinese Americans*, w: *Transcultural Health Care: A Culturally Competent Approach*, Purnell L.D., Paulanka B.J., (red.), Philadelphia.

Matthews J., Matthews L., 1983, *One Bilion: A China Chronicle*, New York.

Michailova S., Worm V., 2003, *Personal networking in Russia and China*, *European Management Journal*, 21.

Neelankavil J.P., Mathur A., Zhang Y., 2000, *Determinants of managerial performance: A cross-cultural comparison of the perceptions of middle-level managers in four countries*, *Journal of International Business Studies*, 31(1).

Park S.H., Luo Y., 2001, *Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms*, *Strategic Management Journal*, 22.

Redding S.G., 1990, *The spirit of Chinese capitalism*, Berlin: Walter de Gruyter.

Richter F., 2002, *Redesigning Asian Business*, Westport, CN: Quorum Books.

Robertson C.J., 2000, *The global dispersion of Chinese values: A three-country study of Confucian dynamism*, *Management International Review*, 40(3).

Robertson C.J., 2000, Hoffman, J.J., *How different are we? An investigation of Confucian values in the United States*, *Journal of Managerial Issues*, 12(1).

Scott J.C., 1996, *Facilitating International Business Communication: A Global Perspective*, Delta Pi Epsilon, Little Rock.

Standird S., Marshall R.S., 2000, *The transaction cost advantage of guanxi-based business Practices*, *Journal of World Business*, 35.

Tan, D. Snell R.S., 2002, *The third eye: Exploring guanxi and relational morality in the workplace*, *Journal of Business Ethics*, 41(4).

The Chinese Culture Connection (a team of 24 researchers), *Chinese Values and the Search for Culture-free Dimensions of Culture*, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 18(2), 1987.

Ting-Toomey S., 2005, *The Matrix of Face: An Updated Face-Negotiation Theory*, w: W.B.

- Gudykunst (red.), *Theorizing About Intercultural Communication*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tsui A.S., Schoonhoven C.B., Meyer M.W., Lau C., Milkovich G.T., 2004, *Organization and management in the midst of societal transformation: The People's Republic of China*, *Organization Science*, 15.
- Walder A.G., Li B., Treiman D.J., 2000, *Politics and life changes in a state socialist regime: Dual career paths into the urban Chinese elite, 1949 to 1996*, *American Sociological Review*, 65.
- Williams A., Nussbaum J.F., 2001, *Intergenerational communication across the life span*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Wong Y.H., 1997, *The dynamics of guanxi in China*, *Singapore Management Review*, 20(2), 1998.
- Chemers M.M., *An integrative theory of leadership*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Wong P.L., Ellis P., 2002, *Social ties and partner identification in Sino-Hong Kong international joint ventures*, *Journal of International Business Studies*, 33.
- Wong Y.H., Tam J.H.L., 2000, *Mapping relationships in China: Guanxi dynamic approach*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15.
- Xing F., 1995, *The Chinese Cultural System: Implications for Cross-Cultural Management*, *Sam Advanced Management Journal*, 60(1).
- Yang M.M., 2002, *The resilience of guanxi and its new deployments: A critique of some new guanxi scholarship*, *China Quarterly*, 170.
- Yum J.O., 2000, *Confucianism and Interpersonal Relationships and Communication Patterns In East Asia*, w: *Intercultural Communication, A Reader*, (red.) Samovar L.A., Porter R.E., Belmont.

Małgorzata Kociszewska-Panaszek, Adam Panaszek
Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Spojrzenie na problematykę przywództwa oraz nowe role menedżerów organizacji międzykulturowych

Rozwój współczesnego świata biznesu sprawia, iż znacząca część przedsiębiorstw działa w wymiarze globalnym. Postępujące procesy globalizacji natrafiają często na bariery w postaci różnic kulturowych mających swoje źródło w dziedzictwie kulturowym, tradycjach i czynnikach o charakterze psychologicznym i socjologicznym. Obecnie aż 75% światowego handlu realizuje się z udziałem korporacji międzynarodowych [Pierścionek 2003, s. 459]. W obliczu wielokulturowości menedżerowie zmagają się z problemem zarządzania organizacją zróżnicowaną kulturowo. Przejęcia firm, fuzje, tworzenie nowych filii w odległych zakątkach świata sprawiają, iż przed menedżerami pojawiają się nowe wyzwania. Nie chodzi tu jedynie o kwestie czysto ekonomiczne, technologiczne bądź logistyczne, ale nade wszystko o zarządzanie ludźmi, którzy często pochodząc z różnych kultur, mają różny bagaż wartości, norm, wierzeń, zwyczajów.

Współczesny menedżer musi zatem zrozumieć, iż różnorodność jest faktem oraz że kultura organizacji musi obejmować potrzeby bardzo różnych pracowników. Dlatego też jednym z najważniejszych wyzwań, jakie stoją przed menedżerem, jest umiejętność kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa działającego w kontekście międzykulturowym. Kultura staje się katalizatorem i narzędziem zmian organizacyjnych [Sułkowski 2002, s. 62]. Owo kształtowanie kultury orga-

nizacyjnej polega na celowej modyfikacji norm i wartości, co powinno prowadzić do nowych, spójnych i bardziej efektywnych w określonych warunkach konfiguracji kultury organizacyjnej. Spójna konfiguracja dotyczy zarówno związków między kształtowanymi wartościami a strategią, strukturą organizacyjną i władzą, jak i spójności z kontekstem kultury społeczeństwa, w którym działa organizacja [Sułkowski 2001, s. 103].

Tym bardziej, iż jak podkreśla E. Schein [Schein 1985], przywództwo i kultura organizacyjna są nierozzerwalnie powiązane. Ponadto, większość czynności, które mają miejsce w organizacji podczas procesów transformacji, ma związek z przywództwem a nie z zarządzaniem [Senge 1998, ss. 330–349].

Kształtowanie kultury organizacyjnej wywiera wpływ na efektywność organizacji poprzez oddziaływanie na wydajność jednostek, kształtowanie motywacji i zaangażowania, normatywną kontrolę zachowań organizacyjnych, współoddziaływanie z innymi podsystemami w organizacji [Kamiński 2000]. Kształtowanie kultury organizacyjnej to możliwości wpływania na kierunki jej rozwoju (wytyczanie pożądaných kierunków rozwoju; wprowadzanie efektywnych programów zmiany postaw; wykorzystanie narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi – proces selekcji, kryteria oceny efektywności, szkolenia zawodowe, system nagradzania i awansów). Dlatego też wymaga ono nowej roli menadżera-przywódcy i jest związane z przejściem menadżera do roli lidera, osoby sprawującej władzę z racji autorytetu, kompetencji czy charyzmy. Osoba, która widzi szczególne znaczenie kultury organizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Istotnym jest, iż kształtowanie kultury organizacyjnej wiąże się z problemem właściwego doboru narzędzi kierowania. Od tego zależy powodzenie zmiany kulturowej, gdyż nie wystarczy jedynie zmienić i narzucić nowe symbole czy inne widoczne przejawy kultury. Zmiany kultury organizacyjnej nie przyniosą oczekiwanych korzyści, dopóki nie doprowadzi się do powszechnego zrozumienia i akceptacji nowego systemu norm, wartości i wzorów zachowań, popartych wiarygodnością kierownictwa. Jest to proces dość długotrwały, który wymaga od lidera konsekwentnego ich promowania. Na sukces procesu zmian kulturowych wpływają umiejętności przywódcze lidera, postawy, zachowania oraz styl kierowania. W konsekwencji, organizacja potrzebuje kompetentnego lidera na każdym szczeblu. Jednocześnie powinien on być:

- liderem zmian, dostrzegającym w nich szansę, a nie zagrożenia;

- liderem procesu, dobrze znającym swoje miejsce w całym procesie;
- liderem zespołu, integrującym zespół wokół wytyczonych celów, biorącym na siebie odpowiedzialność za rozwój współpracowników i zorientowanym na klienta [Dusiński 2002, s. 10].

Lider zespołu to:

- a) lider aktywny, który skupia się na organizowaniu działania grupy, wyznaczając zadania i funkcje przy realizacji zadań;
- b) lider nawigator, który kontroluje kierunek działań i, gdy trzeba, naprowadza grupę na cel;
- c) lider emocjonalny, z dobrym wyczuciem nastrojów i relacji w grupie, skupiony na pilnowaniu porządku emocjonalnego między uczestnikami [Jedliński i in. 1997].

Mówiąc o ewolucji roli menedżera od zarządzającego do przywódcy, mamy szczególnie na myśli przywódcę transakcyjnego oraz transformacyjnego.

W paradygmacie transakcyjnym przywódca konsultuje się z podwładnymi i stara się skłonić ich do realizowania wyznaczonych celów. Władza wynika tu głównie z możliwości nagradzania i wymuszania, cech osobowości, a także umiejętności postępowania z ludźmi i wpływania na nich. Wywieranie wpływu jest związane z przekonaniem pracowników, iż najlepiej jest działać w sposób, jaki życzy sobie przywódca, za co można zostać nagrodzonym [Kunert, Lewis 1987, ss. 648–657]. Najczęściej władza pozwalająca przywódcy nagradzać lub wpływać na nich jest związana z formalnie zajmowanym przez niego stanowiskiem. Przywódcy i podwładni rozmawiają ze sobą i negocjują umowy, czyli zawierają „transakcje”. W większości przypadków przywódcy transakcyjni posiadają pewną wiedzę, potrafią negocjować, przekonywać i motywować innych oraz są uznawani za najodpowiedniejsze osoby do kierowania grupą w danym momencie. Mimo że na co dzień pracownicy mają niewielką władzę, to mogą oni wycofać poparcie dla swojego przywódcy lub wycofać się z wcześniejszych uzgodnień. Mogą też organizować się w grupy i próbować wywierać wpływ na przywódcę. W sytuacjach konfliktowych pracownicy mogą wyrażać swoje opinie podczas konsultacji. Jednak po ich wysłuchaniu ostateczna decyzja należy zawsze do przywódcy. Odpowiedzialność za wyniki organizacji również spoczywa tutaj na przywódcy. Przywódcy transakcyjni dążą na ogół do stworzenia spójnej grupy pracowników, która to grupa będzie zmierzała w kierunku wyznaczonym przez lidera. Natomiast w paradygmacie transformacyjnym wizja przywódcy inspirowa pracowników

do większych wysiłków. Podwładni odgrywają istotną rolę w realizacji wizji i tworzeniu pożądanej przyszłości. Sukces organizacji jest w dużym stopniu uzależniony od dobrze zarządzających sobą pracowników wiedzy. Od przywódców oczekuje się, iż przedstawią klarowną wizję przyszłości, opracują plan celów do realizacji oraz zmotywują członków organizacji do zaangażowania się w realizację wizji. Nie będą bierni, lecz włączą się w działania grupy, będą pracować, aby realizować wspólną wizję. Niebagatelną rolę odgrywa tu zaangażowanie emocjonalne pracowników. Czasem zdarza się również, iż wizje nie wychodzą od przywódców, lecz od samych pracowników. Rola przywódcy polega wówczas na wysłuchaniu różnych opinii, a następnie zjednoczeniu wszystkich członków organizacji wokół jednej inspirującej wizji. W świetle wyników badań przeprowadzonych w 62 krajach, niektóre cechy są powszechnie uznawane za typowe dla przywództwa transformacyjnego. Są to: wiarygodność, sprawiedliwość, uczciwość, charyzma, optymizm, stanowczość, inteligencja, motywowanie, inspirowanie, zdolność pracy z grupą oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów w sposób zadawalający dla wszystkich, pewność siebie, dalekowzroczność [Hartog, House, Ganges, Ruiz-Quintanilla, Dorman 1999, ss. 219–256].

Listwan, charakteryzując przywódców transformacyjnych, podkreśla ich wzmożoną świadomość własnego potencjału, kompleksową znajomość swoich słabych i mocnych stron, pragnienie wiedzy, integrację pracy i życia prywatnego oraz poszanowanie odmienności innych ludzi [Listwan 2002, s. 34]. Jakie są wady przywództwa transformacyjnego? Nadler i Tuschman podkreślają wyolbrzymione oczekiwania członków grupy wobec przywódców transformacyjnych (wizjonerskich), co może skutkować rozczarowaniem, jeśli nie uda się osiągnąć zamierzonego celu [Nadler, Tushman 1990, ss. 77–97]. Osiągnięcie poparcia dla jednej wizji może okazać się trudne, ponieważ organizacje działają w różnych kulturach narodowych przy rosnącej różnorodności członków grupy [Hofstede 1991].

Zwraca się także uwagę na fakt, że skuteczni przywódcy nie muszą być wizjonerami [Collins 2001, ss. 67–76].

Niemniej jednak, przywództwo transformacyjne, to taki sposób zarządzania i kierowania, który polega na doskonaleniu działań kierowników i dawaniu pracownikom dużej swobody działania w wykonywaniu zadań poprzez odwoływanie się do potrzeby samorealizacji [Zawadzka 1999, s. 48].

Przejsie od przywództwa transakcyjnego do transformacyjnego jest związane ze zmianą sposobu myślenia o źródłach skuteczności za-

rzządzania personelem i przyjęciem nowych wartości kultury organizacyjnej.

Co za tym idzie, rola menedżerów nie będzie polegała wyłącznie na budowaniu i pielęgnowaniu hierarchii, struktury i organizacji pracy, ale równie ważne staną się elementy funkcjonowania organizacji w kontekście ludzi, którzy je tworzą, a także w kontekście systemów wartości, którymi będą się oni kierować. Jak wiadomo, przywództwo opiera się na osobowości przywódcy, który posiada właściwe sobie cechy wyróżniające go spośród innych osób, nie będących postrzeganymi jako przywódcy [Boal, Hooijberg 2001, ss. 515–549]. Interesujące może się wydawać w tym momencie zadanie sobie pytania, jakie cechy wyróżniają menedżerów-przywódców?

Wśród wielu czynników psychologicznych przywódcy należy podkreślić rolę poczucia kontroli rzeczywistości. Odwołuje się on do przekonania, iż posiadamy lub nie zdolność reagowania na różne wydarzenia bądź na zachowania innych osób [Rotter 1966, ss. 1–28]. Osoby posiadające wewnętrzne poczucie kontroli rzeczywistości uważają, iż są w stanie kontrolować i wpływać na wydarzenia, które mają miejsce wokół nich. Natomiast osoby, które posiadają zewnętrzne poczucie kontroli rzeczywistości sądzą, że nie mają żadnego wpływu na wydarzenia, które mają miejsce wokół nich (mówi się wówczas o szczęściu lub przypadku). Badania [Lefcourt 1966, ss. 206–220; Phares 1976, 217 stron], które przeprowadzono nad tym zjawiskiem, wskazują, iż chodzi tutaj o zmienną, która bardziej dotyczy osobowości jednostek niż sytuacji, w jakiej one się znajdują. Jednostki posiadające wewnętrzne poczucie kontroli rzeczywistości są na ogół niezależne, przywódcze, mają rozwiniętą potrzebę samorealizacji, charakteryzują się wysokim zaangażowaniem oraz poczuciem odpowiedzialności. Są to osoby, które cechuje większa wiara we własne możliwości, mają zaufanie do samych siebie oraz wiarę w siłę wywierania nacisku, wpływania i stymulowania zachowań innych osób. Z łatwością wprowadzają w życie różne nowatorskie rozwiązania. W konsekwencji, jak pokazują liczne badania, osoby te są skuteczniejsze, bardziej efektywne, w przeciwieństwie do osób posiadających zewnętrzne poczucie kontroli rzeczywistości [Anderson 1977, ss. 446–451; Miller, Kets De Vries, Toulouse 1982, ss. 237–253; Miller, Toulouse 1986, ss. 47–62; Howell, Avolio 1993, ss. 891–902]. Co za tym idzie, przywódca, który usiłuje wywierać nacisk na podwładnych, musi być przekonany, iż potrafi zmienić bieg wydarzeń, musi więc charakteryzować się wewnętrznym poczuciem postrzegania rzeczywistości.

Inną ważną cechą przywódczą jest autorytaryzm. Pojęcie to odwołuje nas do przekonania, iż ważnym jest, aby poszczególne osoby w organizacji różniły się zajmowanym stanowiskiem, posiadaną władzą [Dorno, Frenkel-Brunswik, Levinson, Stanford 1950, 990 stron]. Przywódca autorytatywny jest osobą, która narzuca swój punkt widzenia. Jest to osoba, która wcale lub prawie wcale nie dopuszcza zdania innych osób. Od swoich podwładnych wymaga szacunku dla zajmowanego stanowiska i oczekuje uległości ze strony współpracowników.

Nie należy zapominać również o optymizmie. Ta cecha powinna być szczególnie bliska przywódcom wizjonerom. Leader optymistą potrafi zainspirować podwładnych do realizacji wspólnego zadania [Berson, Shamir, Avolio, Popper 2001, ss. 53–73; Mumford, Strange, 2002, ss. 109–142]. Zwykle jest również gotowy do wielkiego wysiłku i poświęcenia, jeśli tylko ma wizję realizacji zadania. Zupełnie inaczej rzecz się ma w przypadku przywódców pesymistów, którzy ulegają wszelkim przeciwnościom losu [Scheier, Carter 1985, ss. 219–247].

Dla osiągnięcia celu ważnym jest także, aby przywódca cechował się wiarą w skuteczność swoich działań, co ułatwi mu przyjęcie postaw i zachowań niezbędnych do podejmowania decyzji [Bandura 1977, ss. 191–215; Bandura 1997, 350 stron]. Nie należy jednak łączyć wiary w skuteczność własnych działań z poczuciem kontroli rzeczywistości, o którym pisaliśmy powyżej. Poczucie kontroli rzeczywistości jest związane z oczekiwaniami, jakie dana osoba może mieć w stosunku do przyczyn i wyników działań, które może obserwować. Tymczasem wiarę w skuteczność własnych działań należy łączyć bezpośrednio ze stylem bycia danej jednostki [Petersom, Stunkard 1992, ss. 111–117].

Max Weber był jednym z pierwszych socjologów, którzy zainteresowali się osobami charyzmatycznymi. Charyzma jest „połączeniem różnych cech osobowościowych, które pozwalają wpływać na inne osoby, inspirować je, wywierać nacisk, wzruszać” [Riggio 2004, s. 158]. Możemy wyróżnić sześć cech charakterystycznych dla osób charyzmatycznych. Osoby takie [Riggio 2004, s. 159]:

1. wysławiają się w sposób emocjonalny, stymulując, inspirując i motywując innych;
2. są pełne entuzjazmu, motywacji i energii;
3. są doskonałymi mówcami, świetnie komunikują się z innymi osobami;
4. często są postrzegane jako wizjonerzy;
5. mają zaufanie do samych siebie;
6. są wrażliwe na reakcje innych.

Tab. 1. Cechy przywódcy charyzmatycznego

Cechy osobowości	Zachowania	Wpływ na współpracowników
Dominacja Chęć wywierania wpływu	Jego zachowanie jest przykładem dla innych.	Podwładni wierzą w wizję swojego lidera.
Wiara w siebie, pewność siebie	Przywódca pokazuje, iż jest osobą kompetentną.	Współpracownicy mają do niego zaufanie.
Wyrażane wartości	Leader określa cele do zrealizowania. Ma wysokie oczekiwania wobec swoich podwładnych – jasno je precyzuje. Działa w sposób zdecydowany. Motywuje.	Podwładni akceptują bezwarunkowo decyzje i zachowania przywódcy. Są posłuszni, identyfikują się ze swoim przywódcą. Między leaderem a podwładnymi istnieje więź emocjonalna, wysoki stopień wzajemnego zaufania.

Źródło: P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 4^{ème} éd., Sage, Thousand Oaks 2007, s. 178.

Przywódców charyzmatycznych można również rozpoznać po sposobie, w jaki podchodzą do sytuacji problematycznych oraz stylu, w jaki owe problemy rozwiązują [Conger 2004, s. 162]:

- są oni wrażliwi na otoczenie oraz uczucia wyrażane przez ich podwładnych. Stymulują zmiany. Są postrzegani jako osoby opowiadające się za radykalnymi zmianami;
- potrafią wpływać na wyobraźnię swoich podwładnych stymulując ich do działań, które mają na celu realizację wizji przywódcy. Jednostki identyfikują się ze swoim charyzmatycznym leaderem, a nawet uważają wizję lidera za swoją własną;
- potrafią tak zainspirować podwładnych, aby wzbudzać w nich zaufanie.

Aby uzupełnić analizę wpływu cech osobowości na sposób praktykowania przywództwa, ważnym jest również odniesienie się do teorii „Pięciu wielkich czynników osobowości” lub tak zwanego „Modelu Wielkiej Piątki”.

Model ten powstał na bazie ponad 70-ciu lat badań statystycznych i znajduje zastosowanie w różnych kontekstach kulturowych. Pojęcie

osobowości może być rozumiane w sposób dwojaki. Z jednej strony, osobowość jest definiowana z punktu widzenia osoby wykonującej jakieś działanie i jest związana z jej tożsamością. Z drugiej zaś strony, jest ona definiowana z punktu widzenia obserwatora (osoby, która obserwuje działania innej osoby) i wówczas odwołuje się do opinii, jaka istnieje na temat tejże osoby. Opinia ta może zostać opisana za pomocą „Modelu Wielkiej Piątki” P.T. Costy i R.R. McCrae’ego:

1. osoba introwertyczna versus osoba ekstrawertyczna;
2. osoba chaotyczna versus osoba sumienna;
3. osoba nieustępliwa versus osoba ugodowa;
4. osoba niestabilna emocjonalnie versus osoba spokojna i zrównoważona;
5. osoba zamknięta na doświadczenia versus osoba otwarta i ciekawa.

Każda z tych cech może znaleźć się na swego rodzaju kontinuum, gdzie na jednym krańcu będziemy mieli do czynienia z osobą chaotyczną, trudną do współżycia, a na drugim krańcu osobę sumienną. Naukowcy zwracają uwagę, iż takie cechy osobowościowe, jak: ekstrawertyczność, sumienność, stabilność emocjonalna czy otwartość są związane z praktykowaniem skutecznego przywództwa [Judge, Bono, Ilies, Gerhardt 2002, ss. 765–780].

Interesujące jest to, że za szczególne cechy charakteru wymieniane w literaturze jako właściwe najwybitniejszym menedżerom, uznaje się głęboką skromność osobistą oraz wolę osiągnięć zawodowych [Cechy charakteru najwybitniejszych menedżerów, 2001, ss. 9–13]. Menedżer skromny działa ze spokojną determinacją, motywuje przez ambitne cele, a nie przez charyzmę. Jego ambicje dotyczą organizacji, a nie samego siebie. Skromność osobista menedżera może również przejawiać się w przyjmowaniu odpowiedzialności za słabe rezultaty i nieobwinianie innych osób. Wola osiągnięć zawodowych manifestuje się pragnieniem czynienia wszystkiego co konieczne w celu osiągnięcia doskonałych wyników w dłuższym okresie, mimo pojawiających się trudności. Menedżer z wolą osiągnięć określa standardy, które powinna spełnić organizacja, a sukcesu nie przypisuje sobie, ale innym ludziom.

Możemy w tym momencie zastanowić się, czy przywództwa można się nauczyć, czy można zostać dobrym menedżerem w sposób wyuczony?

Na początku XX wieku naukowcy wielokrotnie usiłowali znaleźć odpowiedź na pytanie: jakie cechy wyróżniają wielkich przywódców? Dlaczego jedne osoby są wielkimi przywódcami, a inne nie? W ten sposób narodziła się teoria „Wielkich ludzi”. Uważano, że niektórzy

ludzie rodzą się wyposażeni w cechy, które pozwalają im zostać liderami. Początkowo badania koncentrowały się na cechach, które wyróżniają przywódców spośród innych osób [Bass, s. 59; Jago 1982, ss. 315–336].

W połowie XX wieku teoria ta została zakwestionowana, ponieważ naukowcy doszli do wniosku, iż nie można określić uniwersalnej grupy cech, które odróżniałyby przywódców od innych osób i to w dodatku w różnych sytuacjach. Dla przykładu, osoba posiadająca pewne cechy przywódcze mogła okazać się liderem w jednych okolicznościach, a w innych już nie. Innymi słowy, cechy te były skuteczne tylko w określonym kontekście. Przywództwo odnosiło się zatem do relacji między danymi osobami w konkretnej sytuacji.

Tab. 2. Badania nad teorią cech

Stogdill 1948	Mann 1959	Stodgill 1974	Lord, DeVader i Alliger 1986	Kirkpatrick i Locke 1991
Inteligencja Czułość Bystrość Odpowiedzialność Inicjatywa Wytrwałość Wiara w siebie Towarzyskość	Inteligencja Męskość Elastyczność Dominacja Ekstrawertyzm Ostrożność	Żądza sukcesu Wytrwałość Bystrość Inicjatywa Wiara w siebie Odpowiedzialność Współpraca Tolerancja Wywieranie wpływu Towarzyskość	Inteligencja Męskość Dominacja	Dynamizm Motywacja Poczucie integralności Zaufanie Umiejętności Profesjonalizm

Źródło: P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, op.cit., s. 18.

W świetle badań przeprowadzonych w XX wieku należy podkreślić, iż osoba, która chce być postrzegana jako przywódca, musi posiadać pewne cechy, które sprawią, że tak właśnie będzie odbierana przez innych ludzi. Wśród nich należy wymienić: wysoką inteligencję, uczci-

wość, wiarę w siebie (pewność siebie), determinację, zdolność integracji i towarzyskość [Northouse, op.cit., s. 18].

Jeśli chodzi o inteligencję, to jest to cecha niezwykle pożądana, gdyż pozwala ona przywódcy rozwiązać wiele złożonych problemów, jakie mogą pojawić się w organizacji. Pozwala ona szybko ogarnąć sytuację i określić sposób wyjścia z impasu. Umiejętność dobrej analizy oraz inteligencja strategiczna, to cechy dobrego lidera. Czasami jednak zdarza się, że osoby o dużej inteligencji nie potrafią komunikować się ze swoim otoczeniem. Ważne jest zatem, aby wszelkie informacje były komunikowane w sposób prosty i przejrzysty.

Wiara w siebie to cecha, dzięki której przywódca ma odwagę wyrażania swoich myśli, odkrywania swoich talentów, podkreślania jakości swojej pracy. Cecha ta jest niezbędna podczas praktykowania przywództwa, albowiem to ona sprawia, że zadania, które wydawały się niemożliwe do zrealizowania, stają się wyzwaniem i kończą się sukcesem [Jurne 2000, s. 270]. Ponieważ przywództwo polega na wywieraniu nacisku na inne osoby, wiara w siebie dodaje przywódcy odwagi w możliwości wpływania na podwładnych. Osoby, które charakteryzują się tą cechą, łatwiej podejmują ryzyko, częściej również wykazują inicjatywę [Abramson, Seligmann, Teasdale 1978, ss. 49–74].

Determinacja związana jest z pragnieniem osiągnięcia celu. Cecha ta zawiera w sobie również inicjatywę, dominację i motywację. Osoba zdeterminowana wykazuje się wytrwałością i umiejętnością pokonywania przeszkód.

Kolejna ważna cecha to poczucie integracji. Podwładni, którzy mają zaufanie do swojego przywódcy, którzy przyłączają się do jasno określonych celów, którzy przyjmują odpowiedzialność za powierzone im zadania, dają dowód integralności. Cecha ta związana jest z uczciwością, wiarygodnością i lojalnością. Przywódca, który integruje, wzbudza zaufanie u innych.

Natomiast bycie towarzyskim pozwala przywódcy na nawiązywanie kontaktów opartych na współpracy. Przywódca stara się nawiązywać i podtrzymywać dobre relacje społeczne. Jest wrażliwy na sprawy innych i troszczy się o ich dobrobyt.

Teoria cech proponuje więc portret przywódcy, ale nie bierze pod uwagę kontekstu. W rzeczywistości niektóre osoby mogą posiadać cechy, które czynią z nich przywódców w jednych sytuacjach, a w innych nie. Z kolei teoria zachowań uwzględnia zachowanie przywódców w zależności od tego, w jaki sposób delegują oni władzę – czy są raczej przy-

wódcami demokratycznymi, czy autokratycznymi. Jeżeli teoria zachowań okaże się prawdziwa, to może to oznaczać, że przywództwa można się nauczyć. Zwolennikami tej teorii są autorzy siatki kierowniczej R. Blake i J.S. Mouton.

F.E. Fiedler w swoim modelu przywództwa odwołuje się do teorii sytuacji, która zakłada, że zachowanie przywódcze różni się w zależności od sytuacji. Każdy styl kierowania może bardziej lub mniej pasować do danej sytuacji. O ile stylu kierowania nie jesteśmy w stanie zmienić, o tyle można zmienić menedżera nieodpowiedniego do danego zadania i sytuacji.

Odpowiedź na wcześniej postawione pytanie, czy przywództwa można się nauczyć, nie jest zatem jednoznaczna. Można jednakowoż zauważyć, iż przywództwo powinno się opierać na wykonywaniu zadania przy jednoczesnym budowaniu i utrzymywaniu spójnego zespołu oraz doskonaleniu podwładnych. Ponadto należy zwrócić uwagę na czynniki, które wpływają na skuteczność przywództwa, czyli: osobowość, doświadczenia i oczekiwania przywódcy; oczekiwania i zachowania pracowników; cechy, oczekiwania i zachowania pracowników; charakter zadania oraz kulturę i zasady postępowania organizacji.

Warto również zastanowić się, czy pojęcia menedżer i lider są synonimami, wzajemnie się uzupełniają bądź też znajdują się w opozycji?

Literatura przedmiotu szczególnie w kontekście tzw. efektywnego przywództwa stosuje wymienione powyżej pojęcia zamiennie. Zasadniczo każda organizacja potrzebuje zarówno zarządzania jak i przywództwa. W zależności od proporcji w jakiej one występują, różne będą też efekty. Menedżer może być do pewnego stopnia przywódcą, a przywódca powinien wykorzystywać sposoby działania charakterystyczne dla menedżerów.

Tab. 3. Rola i efekty pracy menedżera i lidera

Rola menedżera Orientacja na teraźniejszość i struktury	Rola lidera Orientacja na przyszłość i ludzi
– planowanie – organizowanie – kontrolowanie – kierowanie pracownikami – rozwiązywanie problemów – sprawozdawczość	– formułowanie wizji – formułowanie strategii – umiejętne łączenie ludzi i zadań – motywowanie – inspirowanie – dawanie przykładu

Efekty pracy menedżera	Efekty pracy lidera
– stabilność – porządek – przewidywalność – utrzymanie obecnego stanu	– zmiana – burzenie reguł gry – innowacyjność – nowe kierunki działań

Źródło: R.L. Hughes, R.C. Ginnett, G.J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 4 ed., McGraw-Hill Irwin, New York 2002, s. 387.

Natomiast definicje przywództwa i zarządzania w ujęciu J.P. Kottera [Kotter 1988, ss. 21–26] odwołują nas do przywództwa transformacyjnego. Odróżnia on przywództwo od zarządzania, podkreślając istotne różnice w sposobie działania menedżera i przywódcy.

Działania menedżera:

- a) działa w obszarze podstawowych funkcji zarządzania, posługuje się naukowymi technikami i instrumentami realizacji tych funkcji; plany menedżera nie muszą zawierać wizji;
- b) struktura formalna, w obrębie której działa menedżer, może się znacznie różnić od sieci stosunków współpracy, której potrzebuje, aby wykonywać zadania;
- c) nie musi być akceptowany przez pracowników.

Tymczasem działania przywódcy to:

- a) tworzenie wizji i strategii uwzględniających prawomocne interesy różnych grup wewnątrz i na zewnątrz organizacji;
- b) budowanie sieci realizacyjnej, która obejmuje kluczowych menedżerów, pracowników, współpracowników, osoby i instytucje zewnętrzne;
- c) bycie akceptowanym przez większość lub wszystkich podwładnych, darzonym szacunkiem i zaufaniem.

W konsekwencji zarządzanie ma charakter bardziej formalny, naukowy i uniwersalny.

Przywództwo zaś opiera się na wizji przyszłości uwzględniającej prawomocne, długoterminowe interesy różnych grup wewnątrz i na zewnątrz organizacji, tworzeniu strategii, która pozwoli wprowadzić w życie ową wizję oraz zdolności wywierania wpływu.

Podsumowując, należy pamiętać, że współcześni menedżerowie powinni łączyć w ramach efektywności zarządzanie i przywództwo [Kotter 1988, ss. 22]. Wśród cech, jakimi muszą się odznaczać, należałoby wymienić: pewność siebie, charyzmę, uczciwość, inspirację, wiarygodność. Odpowiadając na nowe wyzwania, powinni posiadać wizję,

odwagę i pokorę, co pozwoli im stale uczyć się, osiągać lepsze wyniki, stawać się menedżerami zmiany. Ci menedżerowie – przywódcy, którzy rozumieją i zaakceptują potrzebę stałego doskonalenia swojego warsztatu, którzy będą dostrzegali pojawiające się tendencje, którzy będą analizowali popełnione błędy, będą w stanie wyrzucić trwałe wpływy na nową rzeczywistość. Albowiem taki menedżer akceptuje zmiany, chce je wdrażać i posiada wiedzę oraz umiejętności konieczne do kształtowania kultury organizacyjnej. To, czego wymaga współczesny świat od menedżerów, to zdolność do analizowania i zmieniania kulturowych założeń; siły niezbędnej do kierowania swoją i innych obawą, tak aby każda zmiana stawała się nowym stylem życia; wysokiej motywacji, która pozwoli znieść obawę przed doskonaleniem swoich kompetencji i wprowadzaniem zmian oraz dalekowzrocznego spojrzenia w przyszłość.

Rozważania te mogą wydawać się szczególnie interesujące w kontekście artykułu, jaki ukazał się w Dzienniku „Polska – Europa – Świat” w dn. 30 marca 2009 r. zatytułowanego „Polski szef nie dzieli się sukcesem”. Wspomniany artykuł przedstawia wyniki najnowszych badań na temat menedżerów w Polsce i na świecie. Wyniki badania kultury przywództwa przeprowadzonego w ramach programu „*Talent Club*”, w którym wzięło udział tysiąc menedżerów, potwierdzają odczucia wielu szeregowych pracowników: szefowie niechętnie dzielą się z podwładnymi sukcesami, ale nie mają oporów przed tym, by obarczać ich winą za porażki, mimo że tak sukcesy jak i porażki są efektem współpracy całego zespołu. W świetle badań polscy menedżerowie są również indywidualistami. Oznacza to, iż cenią sobie przede wszystkim poczucie niezależności od firmy, wykazują chęć podejmowania wyzwań i dużą inicjatywę. Okazuje się również, że polscy menedżerowie sami sobie wyznaczają zadania i robią wszystko, by im sprostać. Poza tym zazwyczaj uwielbiają swoją pracę. Typowy menedżer nie boi się ryzyka, a wręcz żyje w myśl maksymy: „*ryzyko jest częścią życia*”. Jednak, jak pokazują badania, za swoją postawę płaci dość wysoką cenę – w Polsce poziom stresu wśród menedżerów jest na jednym z najwyższych poziomów w Europie. Zdecydowanie wyższy niż w Niemczech, Wielkiej Brytanii czy Finlandii.

Wyniki badań dotyczą menedżerów urodzonych w latach 70. i 80. zostały przedstawione w tabelach 4 i 5.

Tab. 4. Kraje, w których dominują menedżerowie krzykliwi i pełni entuzjazmu

Typy menedżerów → Kraje ↓	Pewny siebie, agresywny	Krzykliwy, pełen entuzjazmu	Spokojny, nie lubiący zmian	Zdyscyplinowany, ostrożny
Szwecja	2	52	36	11
Niemcy	7	47	18	27
Francja	13	36	31	20
Hiszpania	7	36	35	32
Wlk. Brytania	17	31	27	25

Tab. 5. Kraje, w których dominują menedżerowie spokojni i nie lubiący zmian

Typy menedżerów → Kraje ↓	Pewny siebie, agresywny	Krzykliwy, pełen entuzjazmu	Spokojny, nie lubiący zmian	Zdyscyplinowany, ostrożny
Norwegia	3	31	50	17
Dania	10	29	43	19
Finlandia	9	36	40	16
Holandia	11	29	38	22
Polska	19	23	37	21

Źródło: M. Janczewska, *Polski szef nie lubi dzielić się sukcesem*, Dziennik „Polska – Europa – Świat” 30 marzec 2009, s. 11.

Abstract

The development of modern world of business makes the considerable number of enterprises work in the global dimension. The progressing processes of globalization are often hindered by cultural differences stemming from cultural heritage, traditions and psychological and sociological factors. In the face of multicultural phenomenon managers face the problems of managing the organization that are culturally differentiated. The enterprise takeovers, mergers, opening of new subsidiaries in remote parts of the world make the managers face new challenges. It does not concern merely economic, technological or logistic issues, yet, above all, managing people who often come from different cultures and thus have different values, norms, beliefs and customs.

One of the most important challenges to a manager is the ability to shape organizational culture of the company that works in the intercultural context. Such shaping of the organizational culture affects the course of its development (marking out the required tracks of development, implementation of effective programs meant to change attitudes, using the tools of human resource management – selection process, the criteria by which effectiveness is evaluated, job trainings, the system of rewarding and promoting). Hence, it requires a new role of manager-leader, the person rendering power out of authority, competences or charisma i.e. the one that sees the considerable significance of organizational culture in building of competitive advantage.

Bibliografia

- Abramson L.Y., Seligman M.E.P., Teasdale J.D., 1978, *Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation*, "Journal of Abnormal Psychology", vol. 87.
- Adorno T.W., Frenkel-Brunswik E., Levinson D.J., Sanford R.N., 1950, *The Authoritarian Personality*, Harper & Row, New York.
- Anderson C.R., 1977, *Locus of control, coping behaviors, and performance in a stress setting: A longitudinal study*, "Journal of Applied Psychology", vol. 62, nr 4.
- Bandura A. (dir.), 1997, *Self-efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press, New York.
- Bandura A., 1977, "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", "Psychological Review", vol. 84.
- Bass B.M., 1990, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, *Theory, Research, and Managerial Applications*, 3wyd., The Free Press, New York.
- Berson Y., Shamir B., Avolio B.J., Popper M., 2001, "The relationship between vision strength, leadership style, and context", "Leadership Quarterly", vol. 12, nr 1.
- Boal K.B., Hooijberg R., 2001, *Strategic Leadership Research: Moving on*, "Leadership Quarterly", vol. 11, nr 4.
- Cechy charakteru najwybitniejszych menedżerów, [w:] „Zarządzanie na świecie” 2001, nr 3.
- Collins J., 2001, *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, "Harvard Business Review", vol. 79, nr 1.
- Conger J.A., 2004, *Charismatic Theory*, [w:] G.R. Goethals, G.J. Sorenson, J.M. Burns (dir.), *Encyclopedia of Leadership*, vol.1, Sage, Thousand Oaks.
- Dusiński A., 2002, *Dzieło umysłów i serc. Jak strategia firmy wpływa na kulturę organizacyjną – studium przypadku*, Personel, 1–15 lutego.
- Hartog D.N., House R.J., Hanges P.J., Ruiz-Quintanilla S.A., Dorfman P.W., 1999, *Culture Specific and Cross-culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?*, "Leadership Quarterly", vol. 10, nr 2.
- Hofstede G.H., 1991, *Cultures and Organizations: Software of the Mino*, McGraw-Hill, London.

- Howell J.M., Avolio B.J., 1993, "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance", *"Journal of Applied Psychology"*, vol. 78, nr 6.
- Hughes R.L., Ginnett R.C., Curphy G.J., 2002, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 4 ed., McGraw-Hill Irwin, New York.
- Jago A.G., 1982, *Leadership: Perspectives in theory and research*, "Management Science", vol. 28, nr 3.
- Janczewska M., 2009, *Polski szef nie lubi dzielić się sukcesem*, Dziennik „Polska – Europa – Świat”, 30 marzec.
- Jaurne J., 2000, *La loi et la liberté, les origines philosophiques du libéralisme*, Fayard, Paris.
- Jedliński K. i in., 1997, *Trening interpersonalny*, Wydawnictwo Intra, Warszawa.
- Judge T.A., Bono J.E., Ilies R., Gerhardt M.W., 2002, *Personality and leadership: A qualitative review*, "Journal of Applied Psychology", vol. 87, nr 4.
- Kamiński R., 2002, *Kultura organizacyjna a sprawność organizacji*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, wrzesień 2000, [w:] Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kotter J.P., 1988, *The Leadership Factor*, Free Press, New York.
- Kuhnert K.W., Lewis P., 1987, *Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis*, "Academy of Management Review", vol. 12, nr 4.
- Lefcourt H.M., 1966, *Internal-external control of reinforcement: A review*, "Psychological Bulletin", vol. 65, .
- Listwan T. (red.), 2002, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Miller D., Kets De Vries M.F.R., Toulouse J.-M., 1982, *Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment*, "Academy of Management Journal", vol. 25, nr 2.
- Miller D., Toulouse J.-M., 1986, *Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms*, "American Journal of Small Business", vol. 10, nr 3.
- Mumford M.D., Strange J.M., 2002, *Vision and mental models: The case of charismatic and ideological leadership*, [w:] B.J. Avolio, F.J. Yammarino (dir.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Elsevier Science, New York.
- Nadler D., Tushman M., 1990, *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*, "California Management Review", vol. 32, nr 2.
- Northouse P.G., 2007, *Leadership: Theory and Practice*, 4wyd., Sage, Thousand Oaks.
- Peterson C., Stunkard A.J., 1992, *Cognates of personal control : Locus of control, self-efficacy, and explanatory style*, *Applied and Preventive Psychology*, vol. 1.
- Phares E.J., 1976, *Locus of Control in Personality*, General Learning Press, Morristown.
- Pierścionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Riggio R.E., 2004, *Charisma*, [w:] G.R. Goethals, G.J. Sorenson, J.M. Burns (dir.),

Encyclopedia of Leadership, vol. 1, Sage, Thousand Oaks.

Rotter J.B., 1966, *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*, Psychological Monographs: General and Applied, The American Psychological Association, vol. 80, nr 1.

Scheier M.F., Carver C.S., 1985, *Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies*, "Health Psychology", vol. 4.

Schein E.H., 1985, *Organizational culture and leadership. A dynamic view*, Jossey-Bass Pub., San Francisco.

Senge P.M., 1998, *Piąta dyscyplina*, PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł., 2001, *Czy możliwe jest kształtowanie kultury organizacyjnej?*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (106).

Sułkowski Ł., 2002, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Zawadzka A.M., 1999, *Słowo uczy. Przykład pociąga. Przywództwo transformacyjne jako wyzwanie i szansa dla firm*, „Personel”, grudzień.

Joanna Sułkowska

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

Problematyka zarządzania międzykulturowego szpitalami w Polsce

1. Wstęp

Problemy zarządzania międzykulturowego stają się coraz bardziej znaczące, kiedy mieszają się wpływy różnych kultur, a ma to miejsce współcześnie, w dobie globalizacji. Wyzwania zarządzania międzykulturowego stają nie tylko przed przedsiębiorstwami [Rehder, Smith, Burr 1989 ss.17–27], ale również jednostkami ochrony zdrowia takimi jak szpitale publiczne. Pomimo że często w zarządzaniu organizacjami wykorzystywane są narzędzia, które nie uwzględniają zróżnicowania kulturowego, to jednak coraz częściej kwestia zmiennych wartości zaczyna być zauważana również przez menedżerów szpitali [Aidemark 2010, ss.730–748]. Coraz bardziej znaczące w procesie podejmowania własnych decyzji zarządczych staje się poznanie doświadczeń doznanych i opisanych przez menedżerów z innych krajów. Daje to możliwość nazwania własnych problemów i porównania rozwiązań.

Przedmiotem artykułu jest analiza możliwych obszarów zastosowań zarządzania międzykulturowego w szpitalach publicznych w Polsce. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, ponieważ wykorzystuje teorię zarządzania międzykulturowego do analizy konkretnych problemów pojawiających się w polskich szpitalach w dobie zmian związanych z transformacją sektora usług zdrowotnych w Polsce.

W Polsce problemy zarządzania międzykulturowego w szpitalach są zupełnie nowe, podczas gdy w społeczeństwach wielonarodowych, takich jak np. USA, Wielka Brytania, Francja, występują one od wielu lat. Od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej w naszych szpitalach można spotkać coraz więcej lekarzy i pacjentów cudzoziemców, a w jednostkach akademickich uniwersytetów medycznych studentów z całego świata.

2. Znaczenie zarządzania międzykulturowego

Zarządzanie międzykulturowe to nowy obszar badań koncentrujący się na kulturowych uwarunkowaniach organizacji i zarządzania. Przedmiotem zainteresowania tego obszaru badań jest zarówno kultura organizacji multinarodowych, jak i wpływ kultury danego społeczeństwa na zarządzanie organizacjami. Zarządzanie międzykulturowe (*cross-cultural, intercultural management*) rozwinęło się z badań wpływu kultury społeczeństwa na funkcjonowanie organizacji i ludzi, a także z koncepcji kultury organizacyjnej w latach 80. XX wieku [Trompenaars 1998, Hofstede 1984]. Zarządzanie międzykulturowe stanowi połączenie wiedzy i umiejętności praktycznych niezbędnych do skutecznego kierowania ludźmi w zgodzie z wartościami kultur narodowych, a nawet regionalnych oraz pozwala dostrzec różnice pomiędzy kulturami na różnych szczeblach zarządzania w organizacji, jak również między poszczególnymi organizacjami.

Zainteresowanie badaczy zarządzania problemami kultury pojawiło się w latach 60, kiedy to E. Jacques rozpropagował pojęcie kultury organizacyjnej. Zauważono wtedy, że kultura kształtuje: strategie, struktury i zachowania organizacyjne [Sekaran 1983, s. 67]. Potrzeba naukowych badań związków pomiędzy kulturą a zarządzaniem w ostatnich kilkunastu latach ciągle rośnie. Ów wzrost zainteresowania problematyką kulturową w zarządzaniu wiąże się zarówno z pogłębiającym się procesem globalizacji, postępującą integracją Unii Europejskiej i innych unii regionalnych, ekspansją krajów Azji Południowo-Wschodniej, a przede wszystkim rozwojem korporacji międzynarodowych.

Zarządzanie międzykulturowe koncentruje się przede wszystkim na sprawnym zarządzaniu zróżnicowanymi kulturowo zasobami ludzkim, a także na wykorzystaniu ich jako środka uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Głównym zadaniem zarządzania międzykulturowego w globalizującym się środowisku jest ułatwienie komunikacji pomiędzy pracownikami reprezentującymi odmienne wartości i normy kulturowe [Holden 2001]. Komunikacja ta jest niezbędna na zróżnicowanej kulturowo scenie biznesu międzynarodowego. Zarządzanie międzykulturowe pojawia się tam, gdzie wewnątrz lub na zewnątrz organizacji występują znaczące różnice kulturowe.

N.J. Adler definiuje zarządzanie międzykulturowe jako [Adler 1991, ss. 10–11]:

- opis zachowań organizacyjnych wewnątrz krajów i kultur,
- porównanie i różnicowanie wzorów zachowań organizacyjnych pomiędzy różnymi krajami i kulturami,
- interakcję pomiędzy pracownikami, klientami dostawcami z różnych krajów i kultur.

Zarządzanie międzykulturowe należy do obszaru zainteresowań przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, np.: ekonomii, psychologii, zarządzania, socjologii czy antropologii kulturowej [Triandis 2001, ss. 17–20].

3. Metodyka badań

Przeprowadzony w 2010 roku projekt badawczy miał charakter analizy porównawczej studiów przypadku 4 szpitali działających na terenie województwa łódzkiego. Projekt był finansowany przez Społeczną Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. Prezentowane tutaj rezultaty badań mają charakter pilotażowy i wstępny. Przedstawiona w kolejnym paragrafie analiza koncentruje się wyłącznie na potencjalnych obszarach zarządzania międzykulturowego, które pojawiły się w badanych szpitalach.

Studia przypadków 4 badanych szpitali w województwie łódzkim miały charakter pogłębiony i opierały się o szereg technik zbierania i analizy danych. Przede wszystkim przeprowadzone zostały wywiady swobodne, a następnie wywiady ustrukturyzowane z zarządzającymi, kadrą kierowniczą oraz lekarzami, pielęgniarkami i pracownikami administracji zatrudnionymi w tych jednostkach. Zgromadzona została dokumentacja dotycząca funkcjonowania tych podmiotów gospodarczych w postaci: analiz strategicznych i strukturalnych. Przeprowadzona została również obserwacja nieuczestnicząca funkcjonowania tych jednostek.

W odniesieniu do problemów zarządzania międzykulturowego szpitalami materiał badawczy pochodzi z wywiadów swobodnych z lekarzami, studentami medycyny oraz pacjentami cudzoziemcami, jak również z wywiadów swobodnych z kadrą menedżerską szpitali.

Zbadane zostały 4 szpitale. Poniżej ich najbardziej skrócona charakterystyka:

Szpital nr 1 to jednostka publiczna zatrudniająca ponad 2500 pracowników. Jest to szpital specjalistyczny, ginekologiczno-położniczo-pediatryczny będący w trudnej sytuacji finansowej, który boryka się z procesami restrukturyzacyjnymi. Organem założycielskim jest Ministerstwo Zdrowia.

Szpital nr 2 jest to szpital kliniczny zatrudniający 1000 osób. Organem założycielskim jest Uniwersytet Medyczny. Jest to szpital wielospecjalistyczny, który między innymi posiada oddziały: kardiologii, pulmonologii, diabetologii, dializ, alergologii, neurologii, neurochirurgii, chirurgii, otorynolaryngologii, chirurgii szczękowo-twarzowej. Szpital jest w dobrej kondycji finansowej i od kilku lat inwestuje w rozbudowę infrastruktury i specjalistyczny sprzęt medyczny.

Szpital nr 3 jest to szpital wielospecjalistyczny zatrudniający 500 osób. Jego organem założycielskim jest Ministerstwo Spraw Wewnętrznych. Jest to szpital wielospecjalistyczny. Jednostka przeszła głęboki proces restrukturyzacji w ostatnich trzech latach, który doprowadził do szybkiej poprawy sytuacji finansowej. Szpital pomimo wcześniejszych długów obecnie nie generuje zadłużenia.

Szpital nr 4 jest to szpital powiatowy, który został w 2009 roku przekształcony w spółkę ze 100% udziałem samorządu terytorialnego. Obecnie szpital zatrudnia 750 osób i specjalizuje się m.in. w: chirurgii, chorobach wewnętrznych, chorobach zakaźnych. Znaczna liczba usług jest świadczona przy pomocy outsourcowanych usług medycznych świadczonych przez małe podmioty powiązane ze szpitalem. Jednostka przeszła bardzo głęboki proces restrukturyzacji, który pomimo wcześniejszego wysokiego zadłużenia doprowadził podmiot do równowagi finansowej.

4. Zarządzanie międzykulturowe w polskim szpitalu

Wyciągając wnioski z wywiadów przeprowadzonych z cudzoziemcami i Polakami w szpitalach, można wskazać na cztery kształtujące się obszary zarządzania międzykulturowego:

1. Międzykulturowe zarządzanie zasobami ludzkimi.
2. Komunikacja międzykulturowa.
3. Konflikty międzykulturowe.
4. Kultura organizacji wielokulturowych.

Za najbardziej widoczny uznać można obszar międzykulturowego zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie w badanych szpitalach dostrzegają prawdopodobny możliwy wzrost liczby pracowników cudzoziemców zarówno w wyższej, jak i niższej kadrze medycznej. Obecnie są to w większości osoby, które przebywają w Polsce od wielu lat i zaadaptowały się do polskich systemów wartości. Jednak widoczny jest również powolny wzrost liczby pracowników cudzoziemców, którzy napływają do Polski zarówno z krajów Unii Europejskiej, jak i z całego świata (np. Ukraina, Rosja, Chiny). Większość menedżerów dostrzega potencjalne szanse związane z naborem cudzoziemców, jednak wiąże je w głównej mierze z możliwościami obniżania kosztów zatrudnienia, a z drugiej strony z przyciąganiem kadry o najwyższych kwalifikacjach. Jednym z ważnych wątków pojawiających się w rozmowach z menedżerami było wskazanie na szanse szpitali związane z zatrudnianiem pracowników z krajów o niższym poziomie PKB na mieszkańca. Większość menedżerów nie dostrzega zalet zatrudniania cudzoziemców w rozwoju kultury organizacyjnej. Wręcz przeciwnie, raczej obawiają się potencjalnych konfliktów i nieporozumień, które mogą obniżyć skuteczność działań organizacyjnych.

W wywiadach z pracownikami 3 szpitali pojawiała się kwestia przyjmowania pacjentów z zagranicy, którzy stanowią rosnący margines obsługiwanych klientów. Wyraźny jest udział w tej grupie chorych polskich emigrantów, którzy niemal każdy przyjazd do Kraju łączą z konsultacjami i leczeniem. Badani wskazywali, że szansą na rozwój organizacji jest wdrożenie programów „turystyki medycznej”, które pozwoliłyby na przyciągnięcie pacjentów z krajów Unii Europejskiej (przede wszystkim: Niemiec, Wielkiej Brytanii oraz Skandynawii). Warto zauważyć, że menedżerowie nie dostrzegają trudności wynikających z przyjmowania pacjentów zagranicznych, co z kolei jest dostrzegalne w rozmowach z pacjentami cudzoziemcami oraz cudzoziemskimi studentami medycyny. Wskazane przez nich zostały problemy natury językowej-komunikacyjnej oraz kulturowej. Badane szpitale nie są przygotowane na przyjmowanie większej liczby pacjentów cudzoziemców ze względu na brak przygotowania językowego personelu, brak informacji w języku obcym oraz brak przygotowania pracowników do obsługi klientów międzynarodowych.

Generalnie rzecz biorąc, zarówno pacjenci oraz lekarze cudzoziemcy są w większej mierze świadomi potencjalnych problemów zarządzania międzykulturowego w polskich szpitalach. Dostrzegają problemy komunikacyjne, bariery językowe oraz dość silnie zakorzenione stereotypy i uprzedzenia narodowe oraz zawodowe. Brakuje jednak znajomości metod rozwiązywania tego typu konfliktów związanych chociażby z: mediacjami i negocjacjami, a także szkoleniami i rozwojem zawodowym. Poważne problemy generują tu kwestie prawne i administracyjne, w tym głównie te związane z systemem ubezpieczeniowym.

W sferze kultury organizacyjnej trudno dostrzec na obecnym etapie znaczący wpływ wielokulturowości. Wręcz przeciwnie, kultury badanych szpitali są bardzo jednorodne i zorientowane na pracowników i pacjentów Polaków.

Próbę podsumowania opisanych problemów zarządzania międzykulturowego szpitalami zawiera tabela nr 1.

Tab. 1. Wybrane elementy zarządzania międzykulturowego w Polskich szpitalach.

Aspekt zarządzania międzykulturowego	Potencjalne problemy	Potencjalne szanse
1. Międzykulturowy nabór pracowników	Bariery językowe Stereotypy i uprzedzenia Ograniczenia prawne i administracyjne	Dopływ „świeżej krwi” Różnorodna kultura organizacyjna Wzrost tolerancji
2. Międzykulturowy rozwój pracowników	Bariery językowe Stereotypy i uprzedzenia Ograniczenia finansowe i organizacyjne	Poszerzenie horyzontów zawodowych Efektywna współpraca Wzrost tolerancji
3. Zróżnicowana kulturowo grupa pacjentów	Bariery prawne Bariery językowe Stereotypy i uprzedzenia	Uczenie się i wdrażanie metod zarządzania różnorodnością
4. Komunikacja międzykulturowa	Bariery językowe Stereotypy i uprzedzenia	Uczenie się i wdrażanie metod komunikacji międzykulturowej

5. Konflikty, napięcia i konfuzje kulturowe	Bariery prawne, administracyjne i finansowe Bariery językowe Stereotypy i uprzedzenia	Uczenie się i wdrażanie metod: negocjacji, mediacji, rozwiązywania konfliktów w warunkach międzykulturowych
---	---	---

Źródło: opracowanie własne

5. Podsumowanie

Problemy zarządzania międzykulturowego polskimi szpitalami to zupełnie nowa problematyka. Jak wskazują doświadczenia wielu krajów Unii Europejskiej, jest to obszar zarządzania, którego znaczenie ciągle wzrasta, a zatem warto, żeby polscy menedżerowie przygotowali się do nowych wyzwań, które wiążą się z wzrostem różnorodności kulturowej jednolitego dotychczas społeczeństwa polskiego. Dotychczasowe badania wskazują, że polskie szpitale są w bardzo małym stopniu umiędzynarodowione, jednak w dobie globalizacji proces internacjonalizacji tych jednostek będzie postępował. Kluczowe obszary zainteresowań zarządzania międzykulturowego obejmują: międzykulturowe zarządzanie zasobami ludzkimi, komunikację międzykulturową, konflikty międzykulturowe oraz kulturę organizacji wielokulturowych.

Wydaje się również, że wskazana byłaby realizacja międzynarodowego projektu porównawczego badań szpitali, który pozwoliłby na znalezienie obszaru metod zarządzania międzykulturowego możliwych do zastosowania w różnych krajach.

Abstract

This article is an analysis of possible areas of intercultural management in public hospitals in Poland. The paper is theoretical and empirical in nature because it uses the theory of intercultural management to analyze the specific problems arising in Polish hospitals. In Poland, intercultural management problems in hospitals are completely new, while in multinational societies such as USA, UK, France, they occur for many years. Key areas of interest include intercultural management: cross-cultural management, intercultural communication, intercultural conflicts, and multicultural organization's culture.

Bibliografia

- Adler N.J., 1991, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd edition, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Aidemark L.G., 2010, *Cooperation and competition: balanced scorecard and hospital privatization*, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 23 Iss: 8.
- Herder R., Smith M., Burr K., 1989, *A Salute to the Sun: Crosscultural Organisational Adaptation and Change*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 10, Iss: 4.
- Hofstede G., 1984, *Culture's Consequences*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Holden N.J. 2001, *Cross-cultural management: a knowledge management perspective*, London, Financial Times/Prentice Hall.
- Sekaran U., 1983, *Methodological and theoretical issues and advancements in cross-cultural research*, "Journal of International Business Studies", 14(2).
- Triandis H.C., 2001, *The Study of Cross cultural Management and Organization: The Future*, "International Journal of Cross Cultural Management", 1(1).
- Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.