

**Barbara Kożusznik**

Uniwersytet Śląski w Katowicach

## **WIELOKULTUROWOŚĆ ORGANIZACJI. WYZWANIA WOBEC ZARZĄDZANIA**

### **1. Wstęp**

Wielokulturowe środowiska pracy stają się w naszym kraju coraz powszechniejsze. Z jednej strony różnorodność organizacji może stanowić podstawę przewagi konkurencyjnej, z drugiej zaś rodzić problemy wynikające z zetknięcia różnych kultur. Pojawiają się pytania o akceptowanie i pokonywanie różnic kulturowych i ograniczenia w tym zakresie (np. walka o tożsamość organizacji), jak również prowadzi się badania nad znaczeniem zróżnicowania organizacji dla jej efektywności.

Nie zrozumiemy zachowania pracownika w organizacji, jeśli nie uwzględnimy tak ważnego czynnika, jakim jest kultura organizacji. Kultura bowiem wywiera silny wpływ na zachowania pracowników, kształtuje takie ich właściwości, jak np. innowacyjność i podejmowanie ryzyka, nastawienie na ludzi i zespoły czy też nastawienie na zadania i wyniki. Proces globalizacji wystawia kultury organizacji na próbę, gdyż, jak pisze Stephen Robbins [2001], zadaniem kierownictwa organizacji jest obecnie pogodzenie dwóch sprzecznych tendencji: podtrzymywania i kulturowania dominujących wartości organizacji przez jej pracowników przy jednoczesnym zachęcaniu do tolerowania i akceptowania różnic kulturowych ze względu na coraz szersze kontakty, wymianę i współpracę międzynarodową.

Pojęcie kultury organizacyjnej wprowadził do literatury naukowej A.M. Pettigrew [1979], natomiast wcześniej R.R. Blake i J.S. Mouton [1969] do opisu podobnych zjawisk używali pojęcia klimat organizacyjny. Próbuąc wyjaśnić określone zjawiska w organizacji, odwoływano się do kultury, przyjmując, że organizacja tworzy swoją specyficzną kulturę, której elementami wyróżniającymi ją spośród innych są symbole, mity, rytuały, wartości i normy. Elementy te wytwarzają specyficzną atmosferę kształtującą wzajemne stosunki pomiędzy pracownikami,

pracownikami i kierownictwem, pracownikami a klientami, uczą reagowania na zachodzące zmiany oraz pozwalają odróżnić członków jednych grup od drugich.

Użyteczność pojęcia kultury organizacyjnej pojawiła się w wyniku zaostrzenia się konkurencji w wielu branżach i związanej z nią eskalacji wymagań klientów, a także tempa reagowania na zmiany w otoczeniu. Kultura organizacyjna to, inaczej mówiąc, przestrzeń, obszar, w której działające jednostki dzięki przyjętym regułom komunikują się ze sobą i realizują zadania na tyle sensowne, że daje to jednostkom poczucie tożsamości.

Zwrócenie uwagi na kulturowe uwarunkowania funkcjonowania organizacji i jej wpływ na zachowania ludzi będących jej uczestnikami nastąpiło w wyniku:

- tak wyraźnego uwarunkowania społecznego rozwiązań i zachowań organizacyjnych, że do wyjaśnienia istoty zmian zachodzących w organizacji nie wystarczą tylko techniki organizatorskie i metody zarządzania;
- sukcesów krajów o odmiennej kulturze (np. tzw. tygrysów azjatyckich), w których podstawową rolę odgrywają systemy wartości i normy społeczne;
- międzynarodowego charakteru współczesnego kapitału, powodującego konieczność rozpoznawania i niwelowania różnic kulturowych w ramach koncernu zlokalizowanego w różnych krajach [Zbiegień-Maciąg 2005].

Do tej pory kultura organizacyjna była rozumiana raczej jako statyczna i przystosowująca się do otoczenia, a nie zmieniająca go. Takie modele kultury nie wystarczają już do wyjaśnienia zachowania człowieka w organizacji i w rozważaniach nad kulturą bierze się teraz pod uwagę szerszą perspektywę – wymiar globalny kultury, zmiany zachodzące wokół i w samych organizacjach oraz znaczenie elementów związanych z funkcjonowaniem człowieka w organizacji. Zmiany zachodzące w gospodarce, technologii i procesach społecznych wymuszają kreowanie nowych modeli organizacji, które pozwalałyby z jednej strony lepiej wyjaśniać zachodzące w nich procesy, z drugiej zaś – stanowić podstawę praktycznych wskazówek dla grup zarządzających [Zbiegień-Maciąg 2005]. Coraz większego znaczenia nabierają koncepcje akcentujące znaczenie nie tylko elementów „twardych” organizacji lecz także elementów związanych z funkcjonowaniem człowieka (np. umiejętności czy też zasobów ludzkich).

Z perspektywy zachodzących zmian, a przede wszystkim procesów integracji i globalizacji, należy przyjąć szerszą niż dotąd perspektywę spostrzegania problemu kultury organizacyjnej. Organizacje przestały funkcjonować jedynie w wymiarze regionalnym czy krajowym. Działają one lub zaczynają swoje działanie na arenie międzynarodowej i w związku z tym rysują się wyraźne zmiany ich strategii, struktur, systemów zarządzania i zachowań. Obejmują one:

- włączenie kulturowej i globalnej różnorodności do planowania strategicznego organizacji i myślenia strategicznego menedżerów [Nosal 2005];
- zwiększenie roli zastosowania technologii i systemów informacyjnych i komunikacyjnych w celu monitorowania systemów łączności biznesowej [Hargie, Tourish 2000];

- rozwój modeli rozwoju kapitału ludzkiego, opartych na wiedzy i kompetencjach [Senge 2000; Peters 1992; Handy 1996];
- odpowiednie do nich sposoby rekrutacji i selekcji, oceny i motywowania pracowników, jak również rozwoju i szkolenia pozwalające pracownikom zmierzyć się z tzw. szokiem kulturowym, a organizacjom zapewnić efektywność [Armstrong 2005; Adamiec, Kożusznik 2000].

Przedstawiciele różnych dyscyplin – głównie psychologdy, ale także ekonomiści, politolodzy i filozofowie, próbują odnieść się do zjawiska kapitału ludzkiego wobec zmian zachodzących w organizacjach w związku z procesami integracji i globalizacji. Autorzy zgadzają się, że te zmiany wymagają silnej, zorientowanej na cel i ponoszenie odpowiedzialności kultury organizacyjnej i nie ulega dla nich wątpliwości, że kapitał ludzki, zwłaszcza w społeczeństwie informacyjnym, stanowi strategiczny czynnik konkurencyjności. Kapitał ludzki traktowany przez ekonomistów jak „aktywa, które się nabywa, utrzymuje, rozwija, ocenia i nadzoruje, nie ulega deprecjacji, lecz nabiera mocy, gdyż ludzie mają zdolność do uczenia się i rozwoju, mogą więc w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniać się do tworzenia wartości dodanej” [Rybak 1953, s. 53]. Kapitał ludzki, jak mówią psychologdy, to preferencje, kompetencje i okoliczności, w których człowiek żyje i pracuje. Te trzy zasoby i składniki są ze sobą powiązane różnymi związkami i chodzi o to, aby były tak do siebie dopasowane, żeby człowiek był skuteczny w swej pracy i realizował siebie i własne interesy w harmonii z otoczeniem, w którym żyje.

Stabilna kultura stwarza realne niebezpieczeństwo utrwalania zachowań nieefektywnych w nowych warunkach [Zbiegień-Maciąg 2005], tak więc, aby sprostać zmianom, organizacje powinny preferować model, który stymuluje uczenie się i współpracę między ludźmi. Kultury oparte na różnorodności bazują na docenieniu wagi informacji, wolnego wyboru informacji i tworzenia wewnętrznego poparcia dla tych wyborów. Nie można tego osiągnąć, gdy nie ma czasu na spotkania i dyskusje, klimatu otwartości jako budulca procesu uczenia się i innowacji [Zbiegień-Maciąg 2005]. Senge [2000] twierdzi, że większość organizacji charakteryzuje kultura, która hamuje uczenie, trzeba więc tworzyć takie organizacje, które je umożliwią. Tradycyjne kultury nie byłyby w stanie skutecznie wspierać opisywanego działania. Zmiana kultury jest więc w dużej mierze związana z identyfikacją nowych norm i wartości. Ważne jest zróżnicowanie procesu uczenia się nowych zachowań i przyswajanie nowych wartości. Sprzyja temu kultura wiedzy.

## 2. Wyzwania wobec zarządzania organizacjami wielokulturowymi

**Wykorzystanie nowych instrumentów zarządzania.** Współczesne wyzwania stojące przed organizacjami dotyczą efektywnego wykorzystania zasobów pracowników, którzy kulturowo lub ze względu na swoją płeć czy rasę różnią się od większości członków organizacji. Zasoby osobiste tych pracowników zostaną dobrze

wykorzystane, jeżeli kierownictwo organizacji potrafi zrównoważyć – jak pisze S. Robbins [2001] – przyswojenie wartości kultury danej organizacji i zachęcanie do akceptowania różnic kulturowych. Do tego celu potrzebne są specjalne „narzędzia” – umiejętności menedżera uczestnika organizacji międzynarodowych: komunikacja dwukierunkowa: zdolność angażowania się w pełen znaczenia dialog zamiast „przemawiania” do przedstawicieli innych kultur; empatia – umiejętność spostrzegania sytuacji z perspektywy drugiej osoby; szacunek dla narodowych zwyczajów, umiejętność okazywania szacunku osobom innej narodowości; otwartość – pragnienie dzielenia się informacjami na temat życia osobistego z przedstawicielami innych kultur; tolerancja niepewności – umiejętność życia i efektywnej pracy w sytuacji międzykulturowych, nie do końca zrozumiałych różnic zachowań i postaw; ukierunkowanie na osiągnięcie celu – z perspektywy „ekwifinalności”, tzn. w sytuacji, w której cel można osiągnąć różnymi sposobami, drogami etc.

Istnieje szereg argumentów przemawiających za tym, by wiązać efektywne zarządzanie różnorodnością z efektywnością i konkurencyjnością organizacji [Griffin 1996]: organizacje, które dobrze radzą sobie z problemami różnorodności, uzyskują większe zaangażowanie pracowników i wydajność oraz niższy poziom fluktuacji i absencji w pracy; znane jako dobre miejsca pracy, mogą przyciągnąć wartościowych pracowników, w tym także przedstawicieli grup mniejszości; są lepiej przygotowane do rozumienia różnych segmentów rynku niż organizacje bardziej jednorodne; są bardziej kreatywne i innowacyjne ze względu na różnorodność punktów widzenia i sposobów działania i lepiej przygotowane do elastycznego działania

**Wykorzystanie wpływu mniejszości.** Zarządzanie wpływem większości i mniejszości w organizacji stanowi ważny element procesu zarządzania różnorodnością. W organizacjach mamy bardzo często do czynienia z sytuacjami, w których pewne grupy występują w roli mniejszości, a inne – większości. Jak wykazują wyniki wyżej cytowanych badań S. Moscoviciego i in. [1969] występowanie mniejszości w organizacji może mieć pozytywny wpływ na procesy twórcze, jednak nie wszystkie organizacje potrafią wykorzystywać ten wpływ. Częściej obserwujemy negatywne zjawiska związane z niedocenianiem, odrzucaniem a nawet represjonowaniem mniejszości.

Teoria społecznej tożsamości [Tajfel 1981; Turner, Tajfel 1986] proponuje kilka wyjaśnień, dlaczego mniejszość działa w określony sposób i jest w określony sposób spostrzegana w organizacji. Wyjaśnienia te mogą stanowić podstawę do tworzenia warunków dla pozytywnego wykorzystania wpływu mniejszości. R.M. Kanter [1977] jako jedna z pierwszych stwierdziła, że różnice w proporcjach grup w organizacji lub ich wielkościach mogą prowadzić do szczególnego sposobu ich spostrzegania i interakcji. Zjawisko to odnosi się nie tylko do mniejszości związanej z płcią, ale także do innych grup różniących się statusem lub czynnikami kulturowymi. Kanter [1977] wyróżniła cztery rodzaje grup według proporcji mniejszości i większości:

1. Grupy jednolite (proporcja 100:0). Należą do nich osoby bardzo podobne do siebie, np. homogeniczne ze względu na płeć (np. członkowie Klubu Oxfordczyków czy absolwentów Cambridge) lub czynniki rasowo-etniczne (WASP<sup>1</sup>, klub golfowy).

2. Grupy skośne (proporcja 85:15). Ich członkami są w większości osoby podobne do siebie, które dominują i kontrolują działanie grupy. Mniejszość w obrębie grup skośnych Kanter nazwała grupą symboliczną („tokenową”), w której np. kobiety występują jako przedstawicielki swojej płci, czasami nawet solo [Pettigrew, Martin 1987].

3. Grupy przechylone (proporcja 65:35). Występują w nich zwykle mniejszość lub większość, a mniejszość jest na tyle liczna, aby utworzyć koalicję.

4. Grupy zrównoważone (proporcja 60:40; 50:50) zawierają dwie grupy o podobnej wielkości, złożone z osób do siebie podobnych.

Kanter była szczególnie zainteresowana sytuacją kobiet pozostających w mniejszości w organizacjach. Badania w USA dowodzą, że na 100 senatorów przypada 9 kobiet, 56 kobiet na 435-osobową Izbę Reprezentantów [New York Times 2000]; zaledwie 5-6 profesorów tytularnych (tzw. *full professors*) w Wielkiej Brytanii to kobiety, a wiedeńska filharmonia dopiero ostatnio zatrudniła kobiety. W Polsce sytuacja w wielu organizacjach jest podobna – reprezentacja kobiet w parlamencie wynosi poniżej 20%, w wielu ministerstwach i ich resortach kobiety nie piastują stanowisk kierowniczych ani też decyzyjnych w większości jednostek gospodarczych [Fuszara 1999].

Kanter [1977a] zaproponowała, żeby sytuację mniejszości kobiet (ich status tzw. symbolu) rozpatrywać przez pryzmat trzech zjawisk percepcyjnych: widoczności, podkreślania różnic i asymilacji.

1. Widoczność – i związane z nią oczekiwania ze strony otoczenia związane są z faktem, że symbole („tokeny”) są wyraźnie widocznie, co rodzi zwiększone w stosunku do nich wymagania, aby zachowywały się zarówno „w swoim imieniu”, ale także jako reprezentacja całej kategorii (np. kobiet).

2. Podkreślanie różnic między grupami – jest związane z kontrastem między grupą mniejszości a grupą dominującą, co może znajdować odbicie w negatywnej wzajemnej percepcji.

3. Asymilacja – odnosi się do faktu, że indywidualne właściwości symboli tak są zniekształcane, aby symbol dopasował się do uogólnień na temat mniejszości, aby potwierdzić jej stereotyp.

Z wielu badań wynika, że mniejszości (np. narodowościowe, kulturowe), w tym badane kobiety, doświadczają negatywnych przeżyć ze względu na doświadczanie bycia w mniejszości. W celu przeciwdziałania tym negatywnym zjawiskom proponowane są dwa typy interwencji: a) kontakt i współpraca między członkami grupy mniejszości i większości, które mogą przełamać wzajemne negatywne ste-

<sup>1</sup> WASP – *White Anglo-Saxon Protestant*.

reotypy dzięki dodatkowym informacjom o sobie nawzajem oraz b) zmiana kategoryzacji społecznych. Teorie kategoryzacji społecznych podkreślają fakt, że wszyscy należymy do określonych kategorii społecznych i możemy z nich czerpać poczucie tożsamości zależnie od tego, która z kategorii w danym momencie jest psychologicznie ważna. Badania wykazały, że postrzeganie grupy mniejszości przez większość jako tożsamej na podstawie przynajmniej jednego kryterium może niwelować negatywne zjawiska i sprzyjać współpracy. Negatywne zjawiska związane z relacjami większości z mniejszością warto niwelować tym bardziej, że zgodnie z wynikami badań Moscovici [1986] różne mniejszości w organizacji mogą w sposób subtelny i efektywny wpływać na większość, wspomagając kreatywność i rozwiązywanie problemów. Mniejszość oferuje bowiem nowe i świeże spojrzenie na wiele problemów organizacyjnych. Współpraca z większością jest bardziej efektywna, gdy swoje członkostwo w organizacji opiera przynajmniej na jednym wymiarze wspólnym z członkami większości (np. [Crisp, Hewstone 1999; Gaertner, Dovidio 2000]).

#### **Wyniki badań dotyczące polskich pracowników w firmach wielokulturowych.**

Z badań przeprowadzonych przez zespół pod kierunkiem autorki (B. Kożusznik, 2003-2005) wynika, że:

- W odniesieniu do satysfakcji z pracy w zespołach: wielokulturowym (złożonym z Polaków, Amerykanów, Niemców i Francuzów) oraz jednorodnym (złożonym z samych Polaków – były to dwie firmy informatyczne działające na terenie Polski) zespół wielokulturowy uzyskał znacznie lepsze wyniki w zakresie takich zmiennych, jak pragnienie sukcesu, tendencja do działania na rzecz zespołu w porównaniu z zespołem jednorodnym. Zespół wielokulturowy tworzy też bardziej spójną grupę i osiągnął wyższy poziom satysfakcji z pracy [Zięba 2004].
- Z porównania procesu zarządzania zasobami ludzkimi w firmach polskiej i amerykańskiej wynika, że polscy pracownicy stwierdzili istotne różnice w stosowaniu niektórych instrumentów zarządzania. Menedżerowie amerykańscy lepiej sobie radzą z przekazywaniem informacji zwrotnej pracownikom niż menedżerowie polscy. Częściej też w ocenianiu prezentują podejście pozytywne, tzn. koncentrują się na mocnych stronach swoich podwładnych, a krytykę formułują bardziej konstruktywnie. Polscy menedżerowie częściej dostrzegają jedynie niedociągnięcia podwładnych, nieumiejętnie ich krytykują i zapominają o chwaleniu. Jak pokazały badania, zachowania pozytywne, a szczególnie chwalenie, czyli docenianie wysiłku i osiągnięć podwładnych, najsilniej przyczynia się do wzrostu motywacji i prowadzi do lepszej efektywności, powinny być więc rozwijane i wzmacniane [Kikłasz 2004].
- Z badań przeprowadzonych w grupie pracowników polskich zatrudnionych w organizacji wielokulturowej w Irlandii i w Polsce wynika, że Polacy zatrudnieni w firmie wielokulturowej w Irlandii zaspokajają głównie potrzeby niższego rzędu (bezpieczeństwa i ekonomiczne), natomiast w Polsce w firmach jednorodnych zaspokajane są w wyższym stopniu potrzeby osiągnięć i samorealizacji. Wynika to

prawdopodobnie z podejmowania pracy poniżej własnych kompetencji w organizacjach poza granicami naszego kraju [Mokrzycka 2005].

- Wyniki badań przeprowadzonych w firmach wielokulturowych, w których mniejszość stanowili Polacy, wykazały, że badani Polacy doświadczają dyskryminacji. Zachowania dyskryminacyjne to m.in. traktowanie polskiego pracownika „z góry”, lekceważenie jego opinii, podkreślanie własnej pozycji, uniemożliwianie awansu itp. Wśród badanych Polaków ujawniło się też poczucie niższości i poczucie dumy graniczącej z pychą, które to postawy nie sprzyjają pozytywnym relacjom w organizacjach wielokulturowych. Najwięcej przejawów dyskryminacji zaobserwowano w firmach francuskich i holenderskich, najmniej – w firmach amerykańskich [Gawąd 2004].

- Z badań wynika, że zarówno w USA, jak i w Polsce kierownicy najczęściej sięgają po sposoby wpływania (na pracowników), które należą do łagodnych, czyli inspirowanie, wpływ osobisty, konsultacje, wspieranie, współpraca. Dotyczy to zarówno grupy polskich i amerykańskich mężczyzn menedżerów, jak polskich i amerykańskich kobiet menedżerów [Yukl i in. 1995; Kożusznik 2005]. Współcześnie zarówno kobiety, jak i mężczyźni menedżerowie stosują raczej niesiłowe taktyki wpływu. Można więc stwierdzić, że mężczyźni i kobiety stosują wpływy z podobnego repertuaru, lecz używają nieco innych ich „odcieni” (kobiety bardziej współpracy, konsultacji, inspirowania, mężczyźni bardziej inspirowania, wymiany). Z badań tych wynika, że kobiety wnoszą jakościową zmianę do organizacji w postaci stosowania innego rodzaju wpływów, które stwarzają warunki sprzyjające wykorzystaniu ludzkiego kapitału w organizacji. Jeśli organizacje będą zainteresowane takimi cechami przywódczymi, kobiety chętnie zareagują na to zapotrzebowanie, natomiast obecnie w Polsce organizacje jeszcze nie w pełni są gotowe do wysyłania takich sygnałów i zapotrzebowań [Titkow 1999].

- Dobrym przykładem efektywnego zarządzania różnorodnością w Polsce [Le-wicka, Kandefer 2004] są działania BP Polska. Koncern BP jest jednym z największych światowych koncernów i organizacją niezwykle różnorodną. W celu wyeliminowania problemów wynikających z zatrudniania w firmie pracowników różnej rasy, narodowości, płci i religii w firmie prowadzony jest program „Diversity & Inclusion” (zróżnicowanie i przynależność), którego celem jest uświadomienie pracownikom znaczenia ich wiedzy i doświadczenia i umiejętności dla efektywności firmy, a nie takich czynników, jak rasa, płeć etc. W organizacji prowadzi się wiele programów, np. program „wzajemny mentoring” (*mutual mentoring*), w ramach którego starsi pracownicy mogą np. uczyć się od młodszych, czy *strong 2gether* prowadzony w Polsce, a skierowany na połączenie różnych kulturowo zespołów (niemieckiej i brytyjskiej kultury organizacyjnej z polską). Prowadzone są też szkolenia i warsztaty na temat różnorodności. Jak wynika z przeprowadzonych badań, ponad 60% pracowników w 2000 r. pozytywnie oceniło BP jako organizację, w której można osiągać sukcesy.

W związku z coraz większą powszechnością organizacji wielokulturowych rośnie znaczenie efektywnego zarządzania wielokulturowością. Polskie organizacje muszą

tworzyć zespoły wielokulturowe ze świadomością, iż służą one efektywności, konkurencyjności i większej satysfakcji pracowników. Wymaga to z jednej strony wielu wysiłków ze strony samych organizacji i jej menedżerów – m.in. poprawy komunikacji, stosowania odpowiednich instrumentów zarządzania, z drugiej zaś przygotowania polskich pracowników do uczestnictwa w zespołach wielokulturowych – m.in. zwiększenia tolerancji dla odmienności i umiejętności korzystania z bogactwa różnorodności.

## Literatura

- Adamiec M., *Rozwój zawodowy – przedsiębiorczość – kapitał ludzki*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej*, UŚI., Katowice 2005.
- Adamiec M., Kożusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2002.
- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor. Kreator. Inspirator*, AKADE, Kraków 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Blake R.R., Mouton J.S., *Building a Dynamic Corporation through Grid Organization*, Adison-Wesley Publ., Reading 1969.
- Crisp R., Hewstone M., *Crossed Categorization and Intergroup Bias, Context, Process, and Social Consequences*, "Group Processes and Intergroup Relations" 1999 nr 2.
- Fuszara M., *Rola kobiet w polityce [The Role of Women in Politics]*, Centrum Europejskiego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1999.
- Gawąd J., *Poczucie dyskryminacji u przedstawicieli mniejszości narodowych w sytuacji pracy na przykładzie polskich pracowników firm zagranicznych*, praca magisterska (pod kier. B. Kożusznik), UŚI., Katowice 2004.
- Gertner S.L., Dovidio J.F., *Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model*, Psychology Press, Philadelphia 2000.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Handy Ch., *Beyond Certainty, The Changing Worlds of Organizations*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Handy Ch., *The Paradox Paradigm*, "Chief Executive" 1995, styczeń-luty.
- Handy Ch., *Understanding Organization*, New York 1976.
- Hargie O., Tourish D., *Handbook of Communication Audits for Organizations*, Routledge, London 2000.
- Kanter R.M., *Men and Women of the Corporation*, Basic Book, New York 1977.
- Kanter R.M., *Some Effects of Proportions on Group Life, Skewed Sex Ratios and Responses to Token*, „American Journal of Sociology” 1977a nr 82.
- Kanter R.M., *The Change Masters*, Simon and Schuster, New York 1983.
- Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2005.
- Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, red. B. Kożusznik, UŚI., Katowice 2005.
- Kiklasz J., *Informacje zwrotne w ocenianiu a pozytywne stany psychiczne pracowników (porównanie prób polskiej i amerykańskiej)*, praca magisterska (pod kier. B. Kożusznik), UŚI., Katowice 2004.
- Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Lewicka D., Kandefer M., *Zarządzanie różnorodnością na przykładzie BP*, Zagadnienia techniczno-ekonomiczne, t. 49, z. 3, AGH, Kraków 2004.



- Mokrzycka B., *Zaspokajanie potrzeb pracowników w firmach irlandzkich i polskich*, praca magisterska (pod kier. B. Kozusznik, UŚI., Katowice 2005.
- Moscovici S., *Social Influence and Social Change*, Academic Press, London 1969.
- Moscovici S., *Psychologie Sociale*, PVF, Paris 1984.
- Nosal Cz., *Myślenie menedżerów w epoce globalizacji i sieci informacyjnych*, [w:] *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, red. B. Kozusznik, UŚI., Katowice 2005.
- Peters T., *Liberation Management*, Knopf, New York 1992.
- Peters T., *The Pursuit of WOW!* Vintage Books, New York 1994.
- Pettigrew A.M., *On Studying Organizational Cultures*, „Administrative` Science Quarterly” 1979 nr 24.
- Robbins S., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Rubin B.D., Asking L.R., Kealey D.J., *Cross-cultural Effectiveness: an Overview*, [w:] *Culture's Consequences*, Sage Publ., Beverly Hills 1980.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, ABC, Warszawa 2000.
- Schein E., *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1988.
- Tajfel H., *Social Stereotypes and Social Groups*, [w:] *Intergroup Behavior*, eds. J.C. Turner, I.H. Giles, Blackwell, Oxford 1981.
- Tajfel H., Turner J.C., *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*, [w:] *The Social Psychology of Intergroup Relations*, eds. W.G. Austin, S. Worchel, Brooks-Cole, Monterey 1979.
- Tajfel H., Turner J.C., *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*, [w:] *Psychology of Intergroup Relations*, eds. S. Worchel, W.G. Austin, Nelson-Hall, Chicago 1986.
- Titkow A., *Kobiety a szklany sufit*, „Gazeta Wyborcza” 1999 (z 9 marca).
- Turek-Węcel J., *Komunikacja w zespole polikulturowym a jego efektywność*, praca magisterska (pod kier. B. Kozusznik), UŚI., Katowice 2004.
- Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej*, red. B. Kozusznik, UŚI., Katowice 2005.
- Yukl G.A., Guinan P.J., Sottano D., *Influence Tactics Used for Different Objectives with Subordinates, Peers, and Superiors*, “Group & Organizational Management” 1995 nr 20.
- Zbiegień-Maciąg L., *Nowe modele kultury organizacyjnej w kontekście wyzwań XXI wieku*, [w:] *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, red. B. Kozusznik, UŚI., Katowice 2005.
- Zięba J., *Satysfakcja z pracy w zespole międzynarodowym*, praca magisterska (pod kier. B. Kozusznik), UŚI., Katowice 2004.

## MULTICULTURAL ORGANIZATION. CHALLENGE TOWARDS MANAGEMENT

### Summary

The article discusses the issue of multicultural organizations and diversity management. It shows the positive relation between the diversity of organization and its effectiveness as well as satisfaction of workers and analyses the problems of the minorities in organizations. The results of empirical studies on diversity management in Poland are presented – the problems of diversity connected with Polish organizations and workers – the prejudices, weaknesses of management instruments as well as positive examples – as the satisfaction of work in multicultural organizations and example of successful diversity project. The article underlines the using diversity as an organizational advantage.