

**Marzena Stor**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **MIĘDZYKULTUROWE PROBLEMY KADRY MENEDŻERSKIEJ W POLSCE**

### **1. Wstęp**

Ekspansja przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, której towarzyszyły liczne spektakularne niepowodzenia w zakresie zarządzania kadrami, spowodowała intensyfikację zainteresowania nurtem kulturowym w badaniach dotyczących funkcji personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Począwszy od lat 60. ubiegłego wieku na gruncie wielu dyscyplin naukowych starano się tworzyć różnego rodzaju modele, który miały wyjaśnić najistotniejsze problemy, jakie pojawiają się na styku kultur. Celem autorki niniejszego artykułu jest wskazanie pewnych niebezpieczeństw, jakie może nieść za sobą bezkrytyczne przenoszenie cech kulturowych, jakie tworzone są w takich modelach, na grunt organizacji międzynarodowej w celu diagnozowania i rozwiązywania problemów. Realizacji tego zamierzenia ma służyć prezentacja istoty dynamicznego ujęcia kultury narodowej oraz analiza znamienych cech kulturowych na podstawie badań przeprowadzonych wśród kadry menedżerskiej organizacji międzynarodowych w Polsce.

### **2. Różnice kulturowe w badaniach porównawczych**

**Kultura narodowa** w organizacjach międzynarodowych może być istotnym czynnikiem wyznaczającym odmienne (niekiedy konfliktogenne) zachowania pracowników i ich wzajemne relacje na różnych poziomach organizacyjnych. **Kultura** definiowana jest bowiem jako zbiór względnie powszechnie podzielanych wartości i przekonań, które w zasadniczy sposób determinują ludzkie postawy i zachowania, wyznaczają normy, reguły i zasady, którym powinno się podporządkować, oraz nakreślają wzajemne oczekiwania i relacje między ludźmi. Zatem współpraca przedstawicieli różnych kultur może przysparzać organizacji międzynarodowej wiele problemów zarządczych.

Przegląd literatury światowej prowadzi do wniosku, że istnieje kilka modeli kulturowo-porównawczych, które wywarły znaczący wpływ na kierunek badań międzykulturowych w zakresie zarządzania. Wymienić tutaj należy:

- model 6-D<sup>1</sup> F. Kluckhohna i F.L. Strodtbecka (zob. [Kluckhohn, Strodtbeck 1961]),
- model 2-D E. Halla (zob. [Hall 1976]),
- model 5-D G. Hofstede (zob. [Hofstede, Hofstede 2005]),
- model 7-D F. Trompenaarsa i C. Hampden-Turnera (zob. [Trompenaars, Hampden-Turner 1997]),
- model 7-D J.J. Distefano i M.L. Maznevskiego (zob. [Distefano, Maznevski 2000]),
- model 6-D S.H. Schwartz (zob. [Sagiv, Schwartz 2000]),
- model 4-D R. Ingleharta i C. Welzela (zob. [World Value..., Internet]).

Na szczególnie podkreślenie zasługuje fakt, że wymienione modele powstawały w wyniku szeroko zakrojonych badań w kilkudziesięciu krajach na świecie. Jednakże ta istotność empiryczna modeli nie zawsze zostaje wykorzystana przez innych badaczy i teoretyków w sposób właściwy<sup>2</sup>. O ile bowiem jedni starają się np. dowieść, w jaki sposób kultura narodowa, która jest moderowana przez kulturę organizacyjną, wpływa na indywidualne zachowania pracownicze (zob. [Fischer i in. 2005, s. 36]) czy też w jaki sposób kontekst kultury narodowej może służyć jako moderator relacji między poziomem indywidualnym a charakterystykami i zachowaniami organizacyjnymi (zob. [Huang, Van de Vliert 2003, s. 167]), o tyle inni zwracają się w odwrotnym kierunku i, dokonując pewnych uproszczeń na poziomie teoretycznym, budują fałszywy obraz kultury narodowej, traktując pewne zjawiska jako kulturowo znamienne. Przykładem są tutaj choćby **metafory kulturowe** M.J. Gannona, które, co prawda, w swoich założeniach miały ułatwić identyfikację cech kulturowych, lecz w praktyce w niektórych wypadkach sprowadzają się do kreowania lub wzmacniania negatywnych stereotypów z punktu widzenia prezentowanej kultury. W opisie kultury polskiej M.J. Gannon wykorzystał wyniki badań Kluckhohna i Strodtbecka z 1961 r., Halla z 1976 r. oraz Hofstede z 1980 r. i posłużył się metaforą – „wiejski kościół” (za: [Francesco, Gold 2005, s. 37]). Z jednej strony można to interpretować jako odniesienie do dużego poczucia wspólnoty Polaków, ich wzajemnego oddania, wsparcia, charytatywnego działania na korzyść innych, jednak z drugiej strony można też wyciągnąć wniosek, że Polacy są zaściankowi, prymitywni, niewydurowani, zabobonni itp.

Dlatego też słusznie się podkreśla, że w badaniach międzykulturowych istotnym czynnikiem mającym wpływ na ogólne wnioskowanie jest czas, w jakim je przeprowadzono. Jak dowodzą bowiem badania R. Ingleharta i C. Welzela w krajach postsocjalistycznych, w tym szczególnie w Polsce, w wyniku głębokich przemian polityczno-

<sup>1</sup> D – od angielskiego *dimension*, tj. wymiar.

<sup>2</sup> Warto w tym miejscu polecić analizę krytyczną literatury B.M. Meglino i E.C. Ravlin, w której autorzy dokonali porównania prawie 40 modeli kultur narodowych [Meglino, Ravlin 1998, s. 351-389].

-gospodarczych, jakie miały miejsce w ciągu ostatnich kilkunastu lat, obserwuje się największe zmiany kulturowe [Inglehart, Welzel 2005, s. 87]. Najkrócej można powiedzieć, stosując metaforę Gannona, że w znacznej części społeczeństwa nastąpiło przesunięcie z „wiejskiego kościoła” do „wielkomiejskiej biblioteki”, tj. zainteresowanie wiedzą naukową, podniesienie poziomu wykształcenia, racjonalnego wnioskowania i pragmatycznego podejścia do świata. Autorzy badań zwracają bowiem uwagę, że zmiany kulturowe w znacznie większej mierze dotyczą pokolenia młodych ludzi niż starszych. A jak twierdzi R. Mead, zmiany w kulturze narodowej znajdują swoje odzwierciedlenie nie tylko w sposobie prowadzenia biznesu, ale też w zachowaniach pracowników i kadry zarządzającej w organizacjach [Mead 2005, s. 57, 61]. Ten punkt widzenia podzielają też B.M. Meglino i E.C. Ravlin, którzy jednocześnie podkreślają, że ponieważ wartości, jako jeden ze zmieniających się elementów kultury, wpływają na percepcję i zachowania pracowników, więc w organizacjach międzynarodowych pojawia się nowa jakość relacji interpersonalnych w kontekście różnic kulturowych [Meglino, Ravlin 1998, s. 355-356]. Zatem na definiowanie problemów międzykulturowych w tych relacjach mają wpływ zmienne sytuacyjne.

### 3. Znamienność cech kulturowych jako wynik relacji interpersonalnych

W związku z tym badanie różnic kultur narodowych na poziomie organizacji międzynarodowych powinno uwzględniać dynamikę zmian relacji interpersonalnych zróżnicowanej narodowo kadry ze względu na wzajemną percepcję, która również może podlegać zmianom w czasie i determinować sposób zachowania.

W literaturze przedmiotu obserwuje się wzrost zainteresowania badaniami międzykulturowymi, w których przyjmuje się, że zachowania jednostek w organizacjach międzynarodowych są kształtowane w wyniku doświadczenia związanego ze wspólną percepcją znamienności identyfikacji kulturowej. **Znamienność identyfikacji kulturowej (CIS – cultural identity salience)** to zakres, w jakim tożsamości kulturowe członków zespołu są widoczne i wyróżniające w ocenie jednostek w tym zespole. Innymi słowy, jest to zakres, w jakim jednostki spostrzegają cechy kulturowe członków zespołu jako znamienne w kontekście współdziałania w zespole wielokulturowym. Znamienność jest zatem bardziej wynikiem oceny dokonanej z punktu widzenia obserwatora niż konsekwencją samokategoryzacji. Znamienność identyfikacji jest zatem swego rodzaju filtrem, który stanowi o tym, w jaki sposób jednostki spostrzegają, osądzają i zachowują się w odniesieniu do znamiennych kategorii [Randel 2003, s. 27-28].

Badania L.K. Larkey dowodzą, że świadomość czyjejs znamienności kulturowej może kreować pozytywną percepcję i reakcje w jednej sytuacji, a negatywne w innej. Jest to wynik stosowania odpowiednio kategoryzacji lub specyfikacji (tab. 1) w czasie spostrzegania i interpretowania różnic kulturowych [Larkey 1996, s. 470].

Ogólnie można powiedzieć, że posługiwanie się wyłącznie **procesem kategoryzacji** może powodować utrwalanie się powstałych stereotypów, zarówno pozy-

tywnych, jak i negatywnych. Z kolei **proces specyfikacji** sprzyja dokonywaniu indywidualnej oceny jednostek w sposób bardziej zobiektywizowany.

Tabela 1. Percepcja i interpretacja różnic w zespole wielokulturowym

Kategoryzacja	Specyfikacja
Jest to umieszczanie ludzi w szerszych kategoriach, takich jak płeć, narodowość, rasa. Kiedy kategoria poznawcza zostaje już wywołana, dodatkowe informacje na temat jednostki podlegają filtrowaniu poprzez schemat przypisany danej kategorii. Tutaj następuje dopasowanie spostrzeżeń do schematu kategorii, albo też różnice zostają zignorowane. Chociaż kategoryzacja spełnia funkcję referencyjną, ma służyć budowaniu osądów przy jednoczesnym oszczędzaniu energii poznawczej, co może też stanowić poważną barierę w dostrzeganiu zindywidualizowanych cech jednostki. Kategoryzacja jest jednak uznawana za wstępny proces percepcji innych	W odniesieniu do zespołu wielokulturowego jest to spostrzeganie indywidualnych cech jednostek, jednak nie poprzez ciągłe filtrowanie napływających informacji o jednostce i dopasowywanie ich do istniejących kategorii, ale poprzez stopniowe budowanie profilu jednostki w oparciu o unikatowy zestaw zaobserwowanych cech. Zatem specyfikacja jest w tym ujęciu szczególnym procesem poznawczym, następującym po kategoryzacji

Źródło: [Larkey 1996, s. 470-471; Vallaster 2005, s. 320-321].

Na identyfikację znamienności kulturowej w organizacji międzynarodowej z pewnością mają też wpływ takie czynniki, jak oczekiwanie określonego rodzaju zachowań od przełożonych i podwładnych, które jest wsparte doświadczeniem wyniesionym z własnej kultury [Yaconi 2001; Matveev, Nelson 2005, s. 255] lub doświadczeniem nabytym w trakcie interakcji z innymi kulturami [Gong 2003, s. 259], jak również sytuacyjne uwarunkowania nabywanego właśnie doświadczenia w relacjach międzykulturowych [Salk 1996-1997, s. 53] oraz własne zdolności percepcyjne i analityczne.

Podsumowując, **znamienność identyfikacji kulturowej** może charakteryzować się wysokim poziomem **subiektywizmu**, **dynamizmu** i **wielowymiarowości** ze względu na możliwość wystąpienia szczególnie wyraźnych różnic percepcyjnych poszczególnych członków zespołu wielokulturowego, a same różnice mogą posiadać wysoki stopień **intensywności**. Zatem CIS może stanowić **strukturę silnie uwarunkowaną sytuacyjnie**, przy czym czas trwania sytuacji nie odnosi się do jednorazowych interakcji międzykulturowych w dosłownym tego słowa znaczeniu. Jest to raczej obserwacja zachowań w dłuższym przedziale czasu, gdyż w warunkach organizacyjnych są one często związane z realizowaniem lub zaniechaniem realizowania pewnych rozwiązań w zakresie kierowania ludźmi i zarządzania organizacją międzynarodową.

#### 4. Percepcja CIS w organizacjach międzynarodowych w Polsce

Niniejsza część artykułu zostanie poświęcona wynikom badań w zakresie problemów międzykulturowych kadry menedżerskiej, które zostały opracowane na podstawie częściowej analizy danych zgromadzonych w ramach **projektu badawczego**<sup>3</sup>. Głównym celem tego projektu była diagnoza zarządzania kadrą mene-

<sup>3</sup> Projekt badawczy pt. *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, realizowany przez pracowników Katedry Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we

dżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce oraz wskazanie sposobu jego usprawnienia. W badaniach wykorzystano metodologiczną regułę triangulacji (technik, teorii i badaczy), a dane pozyskiwano, stosując takie techniki badawcze, jak:

- analiza dokumentacji organizacyjnej, w tym szczególnie personalnej,
- ankieta wypełniana przez respondentów (przedstawiciele kadry menedżerskiej różnego szczebla),
- ustrukturyzowane wywiady pogłębione (respondenci jak wyżej),
- studia przypadków o zadanej strukturze.

Jedno z podstawowych pytań badawczych projektu, do którego nawiązuje treść tego artykułu, zostało sformułowane w następujący sposób: *Jaka swoistość (odmienność) funkcji personalnej w odniesieniu do menedżerów występuje w organizacjach międzynarodowych w Polsce ze względu na czynniki kulturowe? Z metodycznego punktu widzenia udzielenie odpowiedzi na to pytanie wymagało wskazania określonych obszarów funkcji personalnej i sformułowania pytań szczegółowych. Wyniki badań empirycznych omawianych w tym referacie odnoszą się do jednego z takich pytań, a zatem stanowią jedynie część większego problemu badawczego. Wspomniane pytanie brzmiało następująco: *Jaki wpływ wywiera znamienność identyfikacji kulturowej (CIS) na wzajemną percepcję i reakcje zróżnicowanej narodowo kadry menedżerskiej?**

W praktyce oznaczało to dokonanie wcześniejszego ustalenia, czy w badanych organizacjach w ogóle występuje zjawisko CIS, a jeżeli tak, to czy są jakieś wspólne elementy dla wszystkich badanych podmiotów, które można poddać ogólnej analizie.

Na obecnym etapie analizy zgromadzonych danych empirycznych udało się określić **osiem obszarów problemowych CIS** (zob. tab. 2) dla 32 międzynarodowych podmiotów gospodarczych Dolnego Śląska, które uczestniczyły w badaniu. Są to:

- 1) ogólna wiedza i umiejętności,
- 2) specjalistyczna wiedza i umiejętności,
- 3) dzielenie się wiedzą,
- 4) uczestniczenie w pracach zespołów międzynarodowych,
- 5) wykorzystywanie polskich rozwiązań w innych jednostkach korporacji,
- 6) odpowiedzialność za własne działania,
- 7) relacje partnerskie,
- 8) dostosowywanie zachowań do kultury polskiej.

Wymienione obszary uznano za **elementy CIS** z tego względu, że spełniały **trzy zasadnicze kryteria**:

- 1) zostały uznane przez respondentów za widoczne i wyróżniające się cechy kulturowe w kontekście współdziałania w środowisku wielokulturowym w organizacjach międzynarodowych w Polsce,



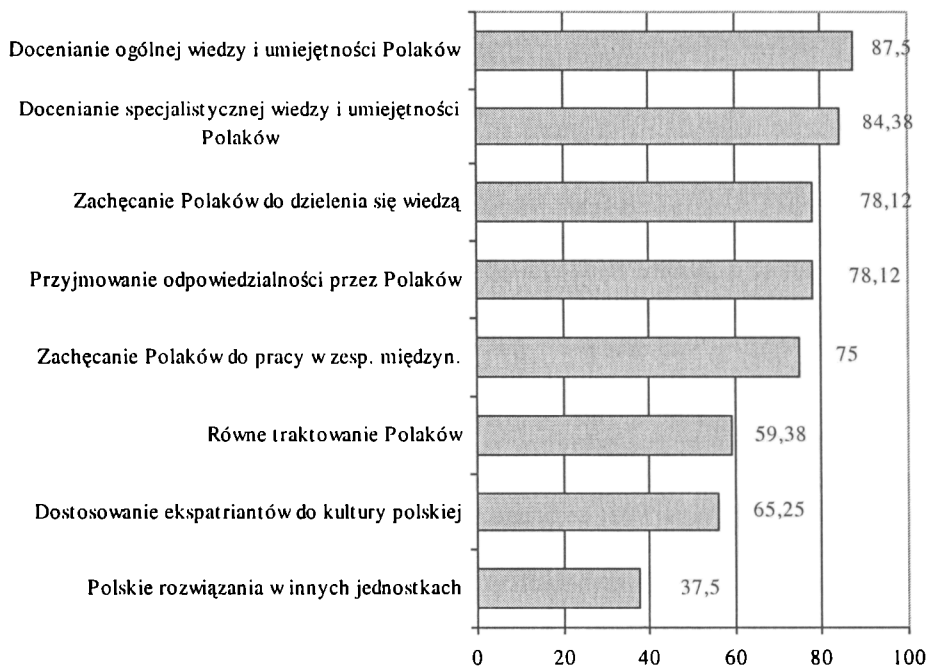
2) dotyczyły kadry menedżerskiej i były istotne z punktu widzenia zarządzania tą kadrami,

3) były wspólne dla wszystkich badanych organizacji.

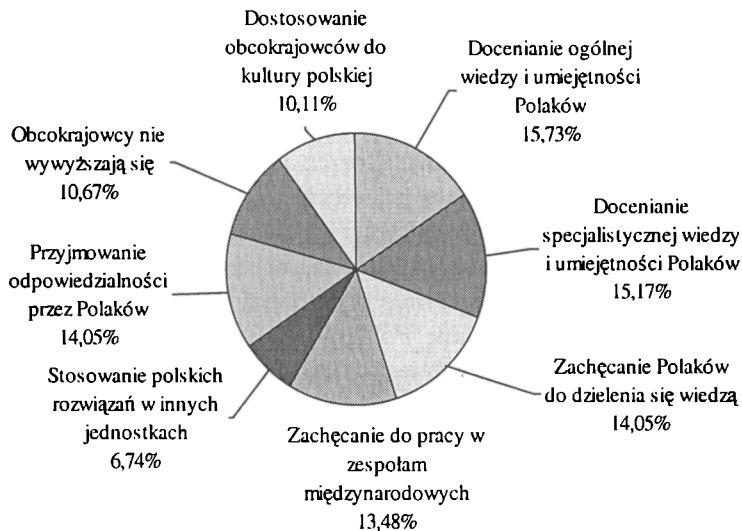
Ponieważ ze względu na objętość artykułu nie ma miejsca na szczegółową prezentację poszczególnych kroków tworzenia wspólnych elementów CIS dla badanych organizacji, konieczne staje się choćby przypomnienie wyjaśnień zamieszczonych w poprzedniej części pracy, że CIS nie jest wynikiem samokategoryzacji, a oceną dokonaną z punktu widzenia obserwatora. Dlatego też wyodrębnione elementy CIS dotyczą postrzegania polskiej kadry menedżerskiej przez kadrę ekspatriantką w Polsce lub centrali korporacji w ogólnym odczuciu kadry menedżerskiej pracującej w Polsce (zarówno polskiej, jak i zagranicznej). Należy zatem mówić o elementach percepcji CIS Polaków. W przyjętej metodzie analizy danych każdy z tych elementów mógł zostać oceniony pozytywnie lub negatywnie (zob. tab. 2) ze względu na fakt, że narodowość polska uznana została za znamiennej cechę kulturową lub też ze względu na fakt, iż ocena była dokonywana przez obcokrajowców o znamienych cechach kulturowych kraju pochodzenia firmy w opinii respondentów.

Analiza danych zaprezentowanych w tab. 2 prowadzi do wniosku, że w ogólnej liczbie wskazań CIS oceny pozytywne stanowią 69,53%, a oceny negatywne 30,47%. Stosując akademicką skalę ocen studentów, można żartobliwie powiedzieć, że ocena pozytywna CIS Polaków wypadła na poziomie dostatecznym. Jednak skupianie uwagi wyłącznie na ogólnej ocenie może prowadzić do wyciągania fałszywych wniosków. Ponieważ przedmiotem zainteresowania są problemy międzykulturowe kadry menedżerskiej, to ważniejsze jest dokonanie analizy tej oceny ze względu na jej strukturę.

Tak więc, dokonując tego rodzaju analizy zauważa się, że w przeważającej większości firm percepcja CIS Polaków nie stanowi problemów międzykulturowych ze względu na ocenę posiadanej przez nich wiedzy. Można nawet powiedzieć, że jest to element uzyskujący najwięcej wskazań pozytywnych. Na 32 zbadane firmy ogólna wiedza i umiejętności są doceniane w 28 przypadkach, nieznacznie mniej, bo 27, docenia specjalistyczną wiedzę i umiejętności, a zachęcanie do dzielenia się wiedzą jest pozytywnie ocenione w 25 firmach. Tym pozytywnym ocenom towarzyszy często uznanie Polaków za osoby odpowiedzialne (25 przypadków). Na wykresie (rys. 1) zamieszczono procentowy udział firm, w których dany element CIS został oceniony pozytywnie w stosunku do ogólnej liczby firm, z których dane poddano analizie.



Rys. 1. Procent firm, w których dany element CiS został oceniony pozytywnie



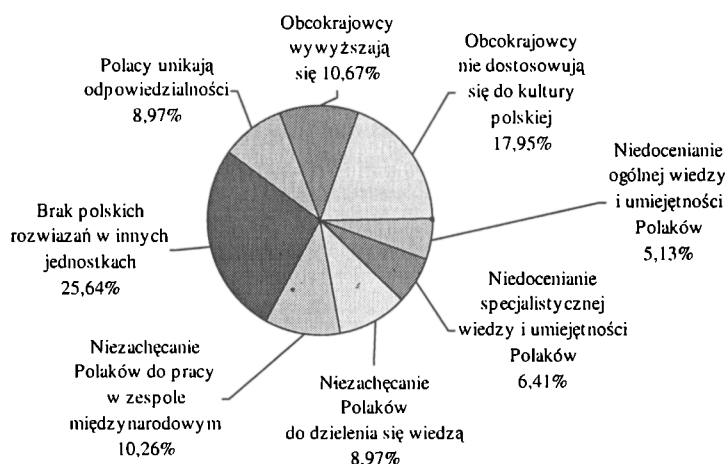
Rys. 2. Udział poszczególnych pozytywnych elementów CIS w ogólnej liczbie wszystkich pozytywnych wskazań CIS



Poczucie równości (19 przypadków), podobnie, jak chęć kulturowego dostosowania się obcokrajowców (18 przypadków) kształtuje się na średnim poziomie, a implementacja polskich rozwiązań w innych jednostkach, chociaż się pojawia, to tylko w 12 firmach na 32 badane. Z kolei na rys. 2 przedstawiono procentowy udział poszczególnych, pozytywnie ocenionych elementów CIS w ogólnej liczbie wszystkich pozytywnych wskazań CIS.

Analizując zebrane dane ze względu na kraj pochodzenia firmy, można wyciągnąć wniosek, że najwięcej pozytywnych not udzielono w firmach anglosaskich (z USA i Kanady). Biorąc pod uwagę, że ocenie poddano 8 elementów CIS – na 7 badanych firm anglosaskich w 2 firmach wskazano 8 pozytywnych CIS, w 4 firmach 7 pozytywnych CIS, a w 1 firmie 6 pozytywnych CIS. Z kolei w 9 niemieckich firmach tylko w 2 wypadkach wskazano 8 pozytywnych CIS, a w 1 wypadku 7 pozytywnych CIS. Pozytywna ocena została też uzyskana w kulturze hiszpańskiej, gdzie odnotowano 7 pozytywnych CIS (ale tylko 1 badana firma była z Hiszpanii), w kulturze szwedzkiej z 2 wskazaniami po 8 pozytywnych CIS (ale tylko 3 takie firmy badane), w kulturze holenderskiej, gdzie w 3 badanych firmach uzyskano odpowiednio 6, 7 i 8 pozytywnych CIS, oraz w kulturze duńskiej i słoweńskiej, gdzie uzyskano odpowiednio 7 i 8 pozytywnych CIS (jednak kultury te były reprezentowane tylko przez pojedyncze firmy).

Wracając do wyników, jakie zaprezentowano w tab. 2 warto krótkiej analizie poddać te elementy CIS, które zdają się stanowić problem w relacjach międzykulturowych ze względu na fakt, że ich negatywna ocena uzasadniana jest kryteriami kulturowymi, a nie merytorycznymi. Na wykresie (rys. 3) przedstawiono procentowy udział poszczególnych, negatywnych ocen elementów w ogólnej liczbie wszystkich negatywnych wskazań CIS.

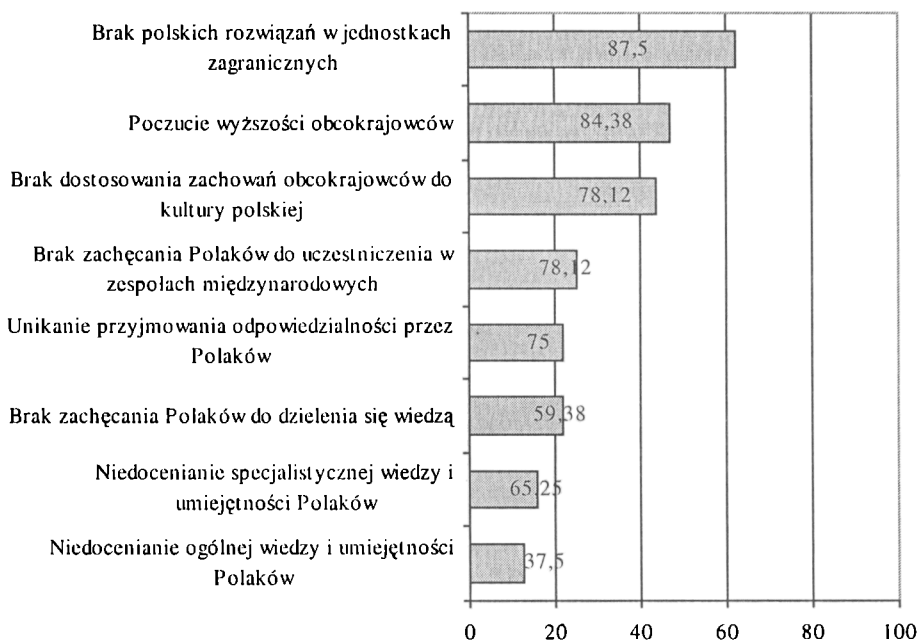


Rys. 3. Udział poszczególnych negatywnych elementów CIS w ogólnej liczbie negatywnych wskazań CIS

Na pierwszym planie uwidaczniają się tutaj trzy takie elementy: niewykorzystywanie polskich rozwiązań za granicą w 20 firmach (co stanowi 25,64% wszystkich negatywnych wskazań CIS), niedostosowywanie zachowań obcokrajowców do kultury polskiej w 14 firmach (17,95 % wszystkich negatywnych wskazań) oraz wywyższanie się obcokrajowców w 13 firmach (10,67% wszystkich negatywnych wskazań).

W 10 firmach te trzy elementy pojawiały się równocześnie. W 4 firmach nie towarzyszyły im ani negatywna ocena ogólnej i specjalistycznej wiedzy i umiejętności Polaków, ani brak zachęt do dzielenia się wiedzą; ale już tylko w 2 z 4 wspomnianych firm nie towarzyszył im również brak zachęt do współpracy w zespołach międzynarodowych.

Najniższe noty uzyskano w 3 z 9 firm niemieckich, gdzie na 8 ocenianych elementów CIS uzyskano odpowiednio 7, 5 i 6 negatywnych ocen. W 3 badanych japońskich firmach uzyskano stosownie 3, 4 i 5 negatywnych ocen. W 1 z 3 szwedzkich firm uzyskano 6 negatywnych ocen, a po 5 i 6 odpowiednio w firmie francuskiej i czeskiej, które stanowiły pojedynczych przedstawicieli swoich kultur. Na wykresie 4 zilustrowano procentowy udział firm, w których dany element CIS został oceniony negatywnie w stosunku do ogólnej liczby firm, z których dane podano analizie.



Rys. 4. Procent firm, w których dany element CIS został oceniony negatywnie

Porównując oceny uzyskane w poszczególnych firmach, dochodzi się do wniosku, że w miarę jednorodne (pozytywne) noty otrzymano w ramach kultury anglosaskiej i holenderskiej, natomiast najbardziej zróżnicowane (w tym najbardziej skrajne) w kulturze niemieckiej.

Podsumowując, z całą stanowczością należy jednak stwierdzić, że zaprezentowane wyniki badań w zakresie problematyki międzykulturowej nie świadczą o niczym innym, jak tylko o percepcji CIS w badanych organizacjach. Rozszerzenie płynących wniosków na ogólne relacje międzykulturowe nie jest uprawione ze względu na strukturę i liczebność próby badawczej.

## 5. Badanie źródeł CIS poprzez analizę przypadków

Zaprezentowane w poprzedniej części artykułu wyniki badań umożliwiają, co prawda, dokonanie ilościowej analizy wyłaniających się problemów międzykulturowych, lecz nie dają odpowiedzi na zasadnicze pytanie, co stanowi źródło tych problemów, które przecież często obejmują bardzo delikatną sferę relacji interpersonalnych. Dlatego też zdecydowano się na wykorzystanie analizy przypadków jako techniki umożliwiającej dogłębne zdiagnozowanie obszarów problemowych CIS. W tabeli 3 zamieszczono wybrane przykłady krótkich analiz problemowych, które na kolejnym etapie badań mogą zostać wykorzystane do sformułowania postulatów usprawniających zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce.

Tabela 3. Wybór krótkich analiz problemowych o zadanej strukturze

<b>ANALIZA PRZYPADKU I</b>	
<b>Firma niemiecka A: Brak odpowiedzialności Polaków i poczucie wyższości Niemców</b>	
Znamienne cechy kultury polskiej	Znamienne cechy kultury niemieckiej
Polakom przedstawia się preferowany sposób postępowania dla załatwiania określonych spraw. Niechętnie wypowiadają się na forum w zakresie przyjętych rozstrzygnięć. Po pewnym czasie okazuje się, że kiedy po raz pierwszy załatwiali określoną sprawę, to postąpili zgodnie z ustaleniami, ale w kolejnych sytuacjach już nie. Zatem ciągle trzeba im coś przypominać i stale kontrolować, bo nie lubią przyjmować na siebie odpowiedzialności	Niemcy uważają, że zawsze wiedzą lepiej. Kiedy Polacy na spotkaniach proponowali jakieś nowe rozwiązania, to Niemcy i tak przyjmowali, że należy postępować zgodnie z tym, co oni ustalili. Niemcy wyrażają poczucie wyższości poprzez ciągły brak zaufania do Polaków. Stale kontrolują ich działania. Próbę wprowadzenia nowych rozwiązań przez Polaków traktują jako zamach na ich kompetencje
Kulturowa interpretacja sytuacji: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Polacy preferują zindywidualizowane podejście do rozwiązywania problemów. Stale kontrolowanie pracy Polaków obniża ich poziom zaangażowania w tę pracę</li> <li>• Niemcy preferują kierowanie się standardami w rozwiązywaniu problemów. Stale kontrolowanie rozwoju sytuacji zaspokaja ich potrzebę postępowania zgodnie ze znanymi schematami</li> </ul>	

Tabela 3, cd.

<b>ANALIZA PRZYPADKU 2</b>	
Firma niemiecka B: Niska wiedza specjalistyczna Polaków i niechęć Niemców do poznawania polskich opinii	
Znamienne cechy kultury polskiej	Znamienne cechy kultury niemieckiej
Polacy mają problemy z dostosowaniem się do ustalonych norm i standardów. Nie rozumieją, że pewne specyficzne rozwiązania muszą być stosowane rutynowo. Brakuje im zatem pewnej specyficznej wiedzy, aby pojąć istotę problemu. Nie potrafią też chwalić się swoimi osiągnięciami. Są jakby za skromni i za wstydliwi. Bywa, że nic nie mówią, nawet wtedy, gdy znają rozwiązanie problemu	Niemcy działają bezrefleksyjnie, powtarzają stare procedury, chociaż te w ogóle mogą nie sprawdzać się w organizacyjnej rzeczywistości. A kiedy już coś nie funkcjonuje tak, jak należy, to nawet nie pytają Polaków o opinię, chociaż to właśnie Polacy zwracali wcześniej uwagę na możliwość pojawienia się określonych problemów
Kulturowa interpretacja sytuacji: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Polacy rozpoczynają swoje działania od zdiagnozowania sytuacji i podejmują decyzję, czy dotychczasowe rozwiązania będą odpowiednie. Kiedy pojawi się problem, przed którym wcześniej ostrzegali, mogą nie uczestniczyć w jego rozwiązywaniu, gdyż poczuli się wcześniej ignorowani</li> <li>• Niemcy rozpoczynają swoje działania od zastosowania standardowych rozwiązań. Kiedy te rozwiązania się sprawdzają to samodzielnie próbują rozwikłać problemy, bowiem w ich przekonaniu posiadają w tej kwestii najlepszą wiedzę i doświadczenie</li> </ul>	
<b>ANALIZA PRZYPADKU 3</b>	
Firma duńska: Polska odpowiedzialność i duńska niefrasobliwość	
Znamienne cechy kultury polskiej	Znamienne cechy kultury duńskiej
Kiedys nie ufano Polakom, ale po krótkim czasie uległo to zmianie. Polacy są bardzo przedsiębiorczy. Potrafią poradzić sobie w skrajnych sytuacjach. Nawet jeśli dostawca nie przywiezie materiałów, elektrownia z powodu awarii wyłączy w zakładzie prąd, a jedyny kierowca akurat zachoruje – to i tak wyprodukują, co mieli wyprodukować i dowiozą to jeszcze na czas. Są niecierpliwi, wolą działać niż czekać	Kiedys traktowali Polaków z góry: zlecali i kontrolowali. Po krótkim czasie okazało się, że ich swobodny stosunek do biznesu przegrywa z polską sumiennością. Dla Duńczyków usprawiedliwionym powodem niewywiązania się z kontraktu może być choroba jednego z wielu kierowców, kolejne opóźnienie dostawcy, któremu mimo wszystko ponownie daje się szansę, czy też urlop, na który trzeba pojechać, bo jest się zmęczonym. Ich życie toczy się powoli, zawsze mają czas
Kulturowa interpretacja sytuacji: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Polacy wykazują się inicjatywą i głębokim zaangażowaniem w realizowane zadania. Jeżeli tylko pozwoli im się swobodnie działać, jednocześnie podkreślając, że obdarza się ich zaufaniem, to pracują szybko, sprawnie, solidnie i efektywnie</li> <li>• Duńczycy źle się czują, gdy muszą pracować pod presją czasu. Są wyrozumiali, gdy coś nie idzie zgodnie z planem. Przyjmują, że wykonanie zadania nie musi być zawsze priorytetem, nawet wobec spraw osobistych pracownika. Ważne są dla nich relacje międzyludzkie</li> </ul>	
<b>ANALIZA PRZYPADKU 4</b>	
Firma niemiecka C: Wysoki poziom wiedzy i umiejętności Polaków i otwartość Niemców na współpracę	
Znamienne cechy kultury polskiej	Znamienne cechy kultury niemieckiej
Polacy są pracowici, odpowiedzialni, sumienni i przedsiębiorczy. Są dobrze wykształceni i potrafią świetnie wykorzystywać swoją wiedzę w praktyce. Są otwarci i pomysłowi. Szybko się uczą i są żądni wiedzy. Są samodzielni i preferują indywidualną odpowiedzialność	Niemcy są bardzo otwarci i przyjaźnie nastawieni. Potrafią słuchać i wyciągać wnioski z dawanych im rad. Zachęcają do dzielenia się opiniami, nawet bardzo skrajnymi. Cenią indywidualizm i niestandardowe rozwiązania
Interpretacja sytuacji: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Polacy i Niemcy dobrze funkcjonują w środowisku, w którym ceni się indywidualizm, ale jednocześnie podkreśla się znaczenie współpracy. Lubią dzielić się wiedzą i zdobywać nowe umiejętności</li> </ul>	

Przeprowadzone analizy przypadków dla wszystkich źródeł CIS wymienionych w tab. 2 prowadzą do kilku ogólnych wniosków. Na zakończenie warto zatem wymienić choćby trzy z nich. Po pierwsze, polska kadra menedżerska wykazuje się wyższą przedsiębiorczością, kiedy nie jest zarządzana w sposób autorytarny, co potwierdzają też wyniki badań innych autorów (zob. [Distefano, Lief 2006, s. 570-571; Mockler 2002, s. 365; Hartog, House za: Deresky 2006, s. 424]). Po drugie, cechuje ją wysoki poziom indywidualizmu i oczekiwanie określonych korzyści z podejmowanych starań, aczkolwiek korzyści bardzo szeroko rozumianych. Ten wniosek również znajduje swoje umocowanie empiryczne w literaturze przedmiotu (zob. [Edwards 2002, s. 130; Sitko-Lutek 2004, s. 156; Mockler 2002, s. 365]). Po trzecie, zarówno polska, jak i zagraniczna kadra menedżerska powinna przejść trening wrażliwości na specyfikację i kategoryzację w ramach CIS, szczególnie wtedy, gdy powstające problemy zaczynają być rozpatrywane w kategoriach kulturowych „my” i „oni”.

## 6. Podsumowanie

Wielowymiarowe modele kultur narodowych, budowane na podstawie wyników uzyskiwanych w badaniach porównawczych, stanowią cenne źródło wiedzy dla teoretyków i praktyków zarządzania, którzy starają się rozwiązywać problemy, przed jakimi staje współczesna kadra menedżerska organizacji międzynarodowych. Należy jednak pamiętać, że profil kultury narodowej, tworzony za pomocą wymiarów danego modelu, może charakteryzować się zbyt dużym poziomem ogólności i uproszczeń oraz nie uwzględniać dynamiki zmian społeczno-kulturowych, aby mógł być z powodzeniem zastosowany w konkretnej sytuacji organizacyjnej. W takich przypadkach definiowanie problemów międzykulturowych powinno się odbywać na określonym poziomie organizacyjnym, gdyż umożliwi to wypracowanie działań najbardziej adekwatnych do przezwyciężenia niepożądanego zjawiska. Do takiego wniosku prowadzi też odpowiedź na jedno z pytań szczegółowych, jakie zostało zadane w projekcie badawczym, a które, przypomnijmy, brzmiało: *Jaki wpływ wywiera znamienność identyfikacji kulturowej (CIS) na wzajemną percepcję i reakcje zróżnicowanej narodowo kadry menedżerskiej?* Na podstawie zaprezentowanych wyników badań można bowiem powiedzieć, że pewne zachowania w relacjach interpersonalnych zróżnicowanej narodowo kadry oraz stosowane przez nią praktyki w zakresie funkcji personalnej znajdują swoje wyjaśnienie w wielowymiarowych modelach kultur narodowych, ale też są takie, które można zbadać jedynie drogą analizy percepcji CIS na danym poziomie organizacji międzynarodowej.

## Literatura

- Deresky H., *International Management. Managing across Borders and Cultures*, Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey 2006.
- Distefano J., Lief C., *Facing a Crisis*, [w:] *International Management Behavior. Text, Readings, and Cases*, eds. J.J. Distefano, M.L. Maznevski, Beckwell Publishing. Malden 2006.
- Distefano J.J., Maznevski M.L., *Creating Value with Diverse Teams in Global Management*, Organizational Dynamics 2000.
- Edwards V., *Managerial Evolution in Central and Eastern Europe: The Impact of Cultural Resources and Constraints*, [w:] *Managing Across Culture. Issues & Perspectives*, eds. M. Warner, P. Joynt, Thompson, North Yorkshire 2002.
- Fischer R. i in., *Organizational Behaviors Across Cultures. Theoretical and Methodological Issues for Developing Multi-Level Frameworks Involving Culture*, "International Journal of Cross Cultural Management" 2005, vol. 5 nr 1.
- Francesco A.M., Gold B.A., *International Organizational Behavior. Text, Cases, and Exercises*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 2005.
- Gong Y., *Toward a Dynamic Process Model of Staffing Composition and Subsidiary Outcomes in Multinational Enterprises*, "Journal of Management" 2003, vol. 29 nr 2.
- Hall E.T., *Beyond Cultures*, Anchor Press/Doubleday 1974.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York 2005.
- Huang X., Van de Vliert E., *Comparing Work Behaviors across Cultures, A Cross-Level Approach Using Multilevel Modeling*, "International Journal of Cross Cultural Management" 2003, vol. 3 nr 2.
- Inglehart R., Welzel C., *Exploring the Unknown: Predicting the Responses of Publics not yet Surveyed*, "International Review of Sociology", March 2005, vol. 15 nr 1.
- Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.R., *Variations in Value Orientations*. Row, Peters & Company, Evanston 1961.
- Larkey L.K., *Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups*, "Academy of Management Review" 1996, vol. 21 nr 2.
- Matveev A.V., Nelson P.E., *Cross-Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance*, "International Journal of Cross-Cultural Management", August 2004.
- Mead R., *International Management. Cross-Cultural Dimensions*, Blackwell Publishing, Oxford 2005.
- Meglino B.M., Ravlin E.C., *Individual Values In Organizations: Concepts, Controversies, and Research*, "Journal of Management" 1998, vol. 24 nr 3.
- Mockler R.J., *Multinational Strategic Management. An Integrative Entrepreneurial Context-Specific Process*, International Business Press, An Imprint of The Haworth Press, Inc. New York 2002.
- Randel A.E., *The Saliency of Culture in Multinational Teams and Its Relation to Team Citizenship Behavior*, "International Journal of Cross Cultural Management" 2003, vol. 3 nr 1.
- Sagiv L., Schwartz S.H., *A New Look at National Culture: Illustrative Applications to Role Stress and Managerial Behavior*, [w:] *Handbook of Organizational Culture & Climate*, eds. N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson, Sage, Thousand Oaks 2000.
- Salk J., *Partners and Other Strangers. Cultural Boundaries and Cross-Cultural Encounters in International Joint Venture Teams*, "International Studies of Management & Organizations" Winter 1996-1997, vol. 26 nr 4.
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin 2004.

- 
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London 1997.
- Vallaster C., *Cultural Diversity and Its Impact on Social Interactive Processes. Implications from an Empirical Study*, "International Journal of Cross Cultural Management" 2005, vol. 5, nr 2.
- World Value Survey, [http:// www.worldvaluesurvey.com](http://www.worldvaluesurvey.com).
- Yaconi L.L., *Cross-Cultural Role Expectations in Nine European Country-Units of a Multinational Enterprise*, "Journal of Management Studies" 2001, vol. 38, nr 8, December.

## **CROSS-CULTURAL ISSUES WITHIN MANAGERIAL STAFF RELATIONS IN POLAND**

### **Summary**

The literature review provides a wide range of multidimensional models that are used to describe cross-cultural differences at national level. But applying them to deal with particular organizational problems is often limited as in most cases they employ relatively high level of generality and simplification and do not take a dynamic view on sociocultural changes of societies. This is why the author of the present article focuses on some alternative approach to cross-cultural research at organizational level. First the CIS method is presented and then some data collected by this method in 32 international organizations in Poland are discussed. The main conclusion is that basing on early categorization of national differences in multinational relations within the managerial staff is dangerous to these relations, threatening their trouble free run. Consequently, this proves that involving cross-cultural models, that are well-settled in the literature, to cope with situational problems, may sometimes only enhance stereotypization and lead to more serious conflict instead.