

**Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

---

## **DYSONANS KULTUROWY JAKO POTENCJALNE ŹRÓDŁO KRYZYSU W ORGANIZACJI**

---

**Streszczenie:** Pierwsza część artykułu poświęcona jest zdefiniowaniu zjawiska dysonansu kulturowego w organizacji, wyjaśnieniu jego mechanizmów, jak również źródeł. Następnie autorzy zadają pytanie o związki pomiędzy dysonansem kulturowym doświadczanym przez członków organizacji a zjawiskiem kryzysu organizacyjnego. W części ostatniej przedstawione zostały dwie wybrane metody minimalizacji potencjalnego kryzysu wywołanego lub wzmacnianego przez różnice kulturowe w łonie organizacji – diagnostyczną i prognostyczną.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacji, dysonans kulturowy, wielokulturowość, globalizacja.

### **1. Wstęp**

W dzisiejszych organizacjach zróżnicowanie kulturowe nabiera znamion oczywistości, na co zwracają uwagę liczni badacze nauk o zarządzaniu. Kultura organizacji nie tylko bywa postrzegana w odniesieniu do kultury narodowej czy etnicznej, ale także jest rozumiana jako swoisty mikrokosmos kulturowych odniesień dynamizujących wzajemne relacje pomiędzy jej uczestnikami oraz wpływającymi na kształt i jakość całej kultury organizacyjnej. Mikroklukury składające się na ten obraz charakteryzowane są przez wspólne kody komunikacyjne, wspólne symbole, opowieści i mity, ale także wspólnych przyjaciół i wrogów. Heterogeniczność kulturowa środowiska oraz konieczność realizowania przez jednostki i zespoły celów nadrzędnych, jakimi są przetrwanie i rozwój [Gajek 2010], stawia jednostki oraz zespoły w sytuacji przymusu komunikacyjnego – pomimo różnic, sprzeczności oraz możliwych konfliktów sieć interakcji musi być zachowana.

Celem pracy jest identyfikacja problemu międzykulturowości oraz opracowanie metod mających za zadanie przeciwdziałać negatywnym skutkom dysonansu kulturowego organizacji.

### **2. Zderzenie kultur w organizacji**

Kryzys w organizacji można rozumieć jako sytuację, w której istnieje zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów oraz celów organizacji jako całości oraz

grup i jednostek będących jej członkami. Innymi słowy: „To stan, w którym wskutek gwałtownego spiętrzenia się różnorodnych trudności, zagrożona zostaje realizacja podstawowych funkcji firmy, przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacyjnych do zlikwidowania zaistniałej sytuacji” [Knap-Stefaniuk 2005]. Kryzys organizacyjny można analizować w odniesieniu do kilku wymiarów. Należą do nich:

- wymiar kontekstualny – kryzys wyraża się poprzez szybkość zachodzących zdarzeń i nagłość zmiany; pomimo stopniowego narastania, co umożliwia analizę przyczyn i morfologii kryzysu, moment kulminacyjny zazwyczaj zaskakuje i wykazuje się dużą dynamiką;
- wymiar działaniowy – zachodzi potrzeba podejmowania nowych działań i decyzji przeciwdziałających negatywnym skutkom kryzysu w sytuacji, gdy stare rozwiązania są nieskuteczne;
- wymiar materialny – charakteryzowany poprzez spadek efektywności funkcjonowania organizacji na różnorodnych polach jej działalności: produkcji, sprzedaży, promocji;
- wymiar emocjonalny – w sytuacji kryzysu uczestnicy zmagają się z negatywnymi emocjami inicjowanymi przez złą, konfliktową atmosferę pracy, poczuciem działania pod presją, poczuciem przesilenia, załamania dotychczasowych wartości, celów i interesów.

Przyczyny kryzysów organizacji lokuje się w wielu różnorodnych obszarach. Na przykład do źródeł zewnętrznych zalicza się niekorzystne zjawiska gospodarcze, zmiany warunków funkcjonowania firmy na rynku, decyzje polityczno-gospodarcze państw, wzrost konkurencji czy niekorzystne zjawiska przyrodnicze. Wśród przyczyn wewnętrznych wymienia się m.in. problemy organizacyjne, ekonomiczne, słabą kontrolę finansową czy wreszcie czynnik ludzki [Knap-Stefaniuk 2005], który jest elementem centralnym dla wielu współczesnych koncepcji zarządzania, takich jak zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie kulturą organizacji, a także zarządzanie międzykulturowe.

W niniejszym artykule autorzy chcieliby poruszyć problem związany z ostatnią wymienioną koncepcją, czyli zarządzaniem różnorodnością kulturową w organizacji. Spotkanie z innością kulturową w organizacji może realizować się poprzez wzajemne interakcje jednostek, poprzez relację organizacja–jednostka oraz relację organizacja–inne podmioty rynku reprezentujące odmienne wzorce kulturowe [Gajek 2009]. Każdorazowo interakcje te odbywają się w kontekście kontaktów interpersonalnych uczestników organizacji z tą różnicą, że w konkretnych sytuacjach jednostki odwołują się do różnych elementów swojej tożsamości – indywidualnej lub zbiorowej (np. organizacyjnej). Komunikowanie interpersonalne w sytuacji zróżnicowania kulturowego, jego jakość i efektywność, zależą w dużej mierze od bliskości zderzających się kultur w obszarze wartości, idei, norm, rytuałów. Dysonans kulturowy jest stanem napięcia emocjonalnego, poczucia dyskomfortu psychicznego związanego z uświadomieniem sobie istotnych różnic pomiędzy grupą własną a grupą obcą [Sikorski 2006]. Pojawienie się dysonansu kulturowego dotyczy jednak nie

tylko kultur znacznie od siebie oddalonych lub stanowiących swoje lustrzane odbicia (por.: [Hampden-Turner, Trompenaars 2004]). Pomimo iż korzenie kulturowe państw europejskich są te same i dzielą one wiele idei, archetypów i toposów, to pozornie niewielkie różnice wciąż mogą być przyczyną ujawnienia się dysonansu kulturowego u jednostek stykających się z tą innością. Czynnikiem bliskości kulturowej może łagodzić przebieg tego zjawiska, skraca bowiem czas adaptacji do nowych warunków kulturowych, co oznacza w praktyce koniec doświadczanego szoku kulturowego [Stephan, Stephan 2002]. Bliskość kulturowa, którą można definiować w odniesieniu do kilku wyróżnionych w literaturze [Trompenaars, Hampden-Turner 2002], jest elementem ułatwiającym interakcje międzykulturowe, których efektywność zależy od stopnia elastyczności kulturowej uczestników tych interakcji. Innym czynnikiem ułatwiającym interakcje międzykulturowe jest odwołanie się do triady *głowa – ciało – serce* P.Ch. Earleya i E. Mosakowskiego [2007]. *Głowa* oznacza znajomość norm i standardów kulturowych, *ciało* – fizyczne uczestnictwo w rytuałach kulturowych, i *serce* – poczucie sprawstwa i pozytywne nastawienie. Istnieje także wiele czynników wzmacniających dysonans i szok kulturowy. Należy do nich kolejności przede wszystkim oddalenie kultur, ale także takie czynniki, jak stereotypizacja, błędy atrybucji, poziom etnocentryzmu czy niepokój grupowy. Wszystkie one mogą wzmacniać dysonans kulturowy poprzez negatywne konsekwencje w sferze poznawczej, behawioralnej i afektywnej [Stephan, Stephan 2002].

Umiejscowienie rynku, mobilność społeczna oraz polityczne regulacje ułatwiające przemieszczanie się kapitału i pracowników powodują, że nie tylko wielkie korporacje i nie tylko menedżerowie firm napotykają problemy wynikające ze zderzenia kultur. W tym miejscu powstaje zatem ważne pytanie, czy i na ile zderzenia kultur w organizacji w skalach makro i mikro przyczyniają się do powstawania kryzysów w organizacji? Jak wskazują badania, źródłem dysonansu nie jest komunikowanie w wymiarze znajomości kodów, ale to, czego owo komunikowanie dotyczy i przez co jest ono kształtowane – niejawnych reguł kulturowych [Chylewska 2004; Gajek 2009]. J. Chylewska [2004] wskazuje np., że wśród badanych przedsiębiorstw, głównie polsko-francuskich, dojmującym problemem jest nie kwestia języka, merytoryki czy osobowości, ale różna konstrukcja kulturowa polskich i francuskich menedżerów oraz pracowników. Zestaw odmiennych imponderabiliów kulturowych, mieszczący w sobie takie elementy, jak stosunek do przełożonego, stosunek do pracy zespołowej, systemy wynagradzania, poziom samokontroli pracy itp. jest również źródłem kłopotów w badanej organizacji polsko-szwedzkiej, pomimo, wydawałoby się zorientowanych na rozwój człowieka, norm szwedzkiej kultury organizacyjnej [Gajek 2009]. Odmowa dostosowania modelu komunikacji firmy z jej otoczeniem postawiła koncern Peugeotota w trudnej sytuacji marketingowej na rynku chińskim. Niedostateczna znajomość standardów kultury chińskiej i wieloznacznego języka oraz nieumiejętność adaptacyjna, którą wykazało się kierownictwo, doprowadziła do opublikowania kontrowersyjnego sloganu reklamowego (gdzie „Peugeot” oznaczał tyle co „prostytutka”) [La *problematique interculturelle* 2006]. Odwołując

się do zaledwie kilku wymienionych przykładów, można zauważyć, że skutki dysonasu kulturowego mogą mieć duże znaczenie dla kondycji i funkcjonowania całości organizacji. W fazie prosperity wiele problemów wynikających z kształtu kultury organizacyjnej bywa niedostrzeganych lub niedocenianych, jednak w sytuacji kryzysu nieumiejętność radzenia sobie z następstwami dysonansu może być katalizatorem narastających w firmie trudności o podłożu ekonomicznym [Gajek 2009]. Po pierwsze, zasoby organizacji, zamiast być wykorzystane w całości do pokonania kryzysu, zostają częściowo przesunięte na front „walki kulturowej”. Po drugie, dyskomfort emocjonalny związany z wystąpieniem zjawiska dysonansu kulturowego doprowadza do przeradzania się sprzeczności w konflikty i ich eskalacji. Negatywne nastawienie, złe emocje i trudności w komunikowaniu wiodą do złamania tak ważnej w biznesie zasady R. Fishera i W. Ury’ego „oddziel ludzi od problemu” [Fisher, Ury, Patton 2004], co znacząco utrudnia dialog, dyskusję i porozumienie na wszystkich szczeblach organizacyjnej hierarchii.

### 3. Wybrane metody ograniczania negatywnych skutków dysonansu kulturowego w organizacji

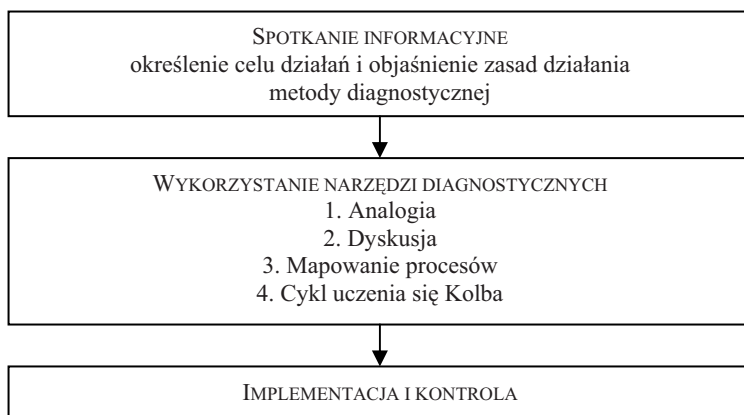
Można wyróżnić dwa kluczowe podejścia do projektowania metody minimalizacji skutków dysonansu kulturowego w organizacji: diagnostyczne i prognostyczne [Przybyła (red.) 2003].

W pierwszym podejściu charakterystyczny jest przebieg procesów analityczno-diagnostycznych od ogółu działań organizacyjnych do szczegółu problemów i zjawisk w firmie. Organizacja, rozumiana jako całość, „rozbita” jest na czynniki proste i opisywana. Możliwe metody takiej analizy opierają się głównie na mapowaniu procesów zachowań i ich późniejszym przeprojektowaniu zorientowanym przez agenta zmian we właściwym kierunku.

Podejście prognostyczne zakłada zbudowanie idealnego modelu, do którego organizacja powinna zmierzać. Rozpoczyna się ono od indywidualnego podejścia opartego na odkrywaniu potrzeb i specyficznych kierunków rozwoju.

**Metoda diagnostyczna** zakłada istnienie następujących etapów realizacji: spotkania informacyjnego (1), wykorzystania narzędzi diagnostycznych (2), implementacji i kontroli (3). Graficznie proces postępowania przedstawiono na rys. 1.

Cykl zmiany zakłada istnienie takich stanów emocjonalnych, jak: szok, zaprzeczenie, targowanie się, depresja, akceptacja [Thorpe, Clifford 2004]. W ramach tej koncepcji odczuwanie wszystkich wymienionych stanów emocjonalnych jest silniejsze, o ile nie zostanie wcześniej przedstawiony cel podejmowanej zmiany. Dla uczestników procesu diagnostycznego, czyli dla pracowników organizacji, może być niejasna potrzeba wynikająca z podjętego działania. **Spotkanie informacyjne** otwierające (1) ma za zadanie ośmielić i wyjaśnić cel zmian oraz podejmowanych działań w ramach zapobiegania kryzysowi kulturowemu.



Rys. 1. Metoda diagnostyczna

Źródło: opracowanie własne.

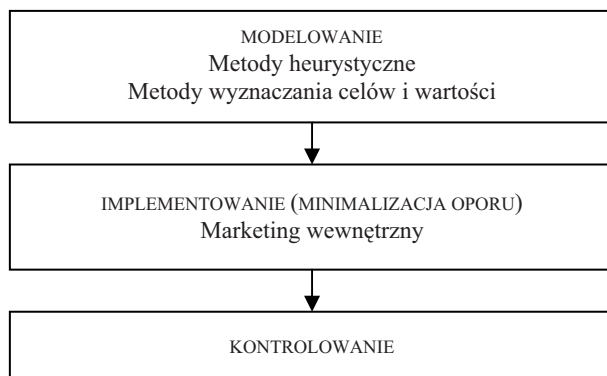
**Wykorzystanie narzędzi diagnostycznych** (2) opiera się na prowadzeniu w ramach treningu grupowego warsztatów, w których, posługując się: analogią, dyskusją, mapowaniem procesów i cyklem uczenia się Kolba, dochodzi się do właściwej istoty problemu kryzysu wywołanego dysonansem kulturowym. Przykład wykorzystania takich narzędzi podaje J. Santorski [2010], który podczas jednej ze swoich sesji coachingowych klientowi przedstawił dwa obrazki komiksowe, gdzie wyszczególnione zostały dwa modele postępowania. Omówił następnie wspólnie z zespołem zalety każdego z tych modeli i poprosił o odniesienie ich do rzeczywistości organizacyjnej. Dzięki wykorzystaniu analogii i dyskusji możliwe było postępowanie zgodne z cyklem uczenia się Kolba, opartym na etapach: zrób coś, pomyśl o tym, nadaj temu znaczenie, zrób to inaczej [Thorpe, Clifford 2004]. Zespół procesowy podczas dyskusji i na podstawie przedstawionej analogii doszukał się samodzielnie sposobu rozróżniania pewnych map postępowania i nadał im poszczególne znaczenia. Dzięki podobnej diagnozie możliwa staje się analiza pożądanych zachowań w kontaktach międzykulturowych oraz wyłania się źródło problemu opartego o osobiste wartości członków zespołu.

Jeżeli nie zostaną podjęte kroki związane z **implementacją** (3) wypracowanych map procesów zachowań, wysiłek związany z ich tworzeniem może zostać zaprzeczony. Niezbędne staje się uczestnictwo coacha lub menedżera, którzy w odpowiedni sposób będą nadzorowali przestrzeganie wypracowanych wzorów postępowania i będą inspirowali zespół do dalszych, korzystnych dla organizacji, zmian.

**Metoda prognostyczna** zakłada istnienie następujących etapów realizacji (rys. 2): modelowania (1), implementowania (2), kontrolowania (3).

Etap **modelowania** (1) opiera się na zastosowaniu metod twórczego myślenia, głównie wśród liderów zespołu, w celu wypracowania najlepszego rozwiązania or-

ganizacyjnego redukującego konflikt wywołany dysonansem kulturowym. Przykładowe metody heurystyczne to: burza mózgów, metoda myślowych kapeluszy [De Bono 2007], pisana burza mózgów.



Rys. 2. Metoda diagnostyczna

Źródło: opracowanie własne.

Opisywana przez autorów metoda opiera się pośrednio na zastosowaniu zarządzania przez cele, której twórcą był M. Porter [Perechuda 2000]. Pierwszym etapem zarządzania przez cele jest ustalenie wizji organizacji, a następnie misji. Dokonuje się to na najwyższych szczeblach kierowniczych i ma za zadanie wyznaczyć model postępowania, który następnie zostanie zastosowany w firmie.

**Implementacja** (2) opiera się na odpowiednim przedstawieniu wizji i misji członkom organizacji. W tym celu można się posłużyć marketingiem wewnętrznym zakładającym budowanie odpowiedniej atmosfery emocjonalnej poprzez zastosowanie narzędzi marketingu-mix: ceny, promocji, produktu, dystrybucji. Możliwe jest także zastosowanie analogii.

Wykorzystanie narzędzi **kontroli** (3) analogicznie jak w metodzie diagnostycznej jest istotnym elementem powodzenia projektu i jej przeprowadzenia. Dokonują jej coach lub menedżerowie.

## 4. Podsumowanie

Zjawisko dysonansu kulturowego jest coraz częstszym zjawiskiem występującym w coraz większej ilości organizacji, co spowodowane jest zwiększoną mobilnością osób szczególnie wśród Polaków. Międzynarodowe korporacje, w dużym stopniu standaryzując metody postępowania (nawet co do używanego języka), minimalizują wpływy kryzysu wywołanego międzykulturowością pracowników. Tworzy się jedna uniwersalna kultura mająca za zadanie dopasować się do wszystkich wartości uczestników firmy.

Zdaniem autorów pożądanym jest szukanie odpowiednich metod i narzędzi niezbędnych do przeciwdziałania skutkom kryzysu wywołanego dysonansem kulturowym. Identyfikacja modeli prognostycznego i diagnostycznego pozwoliła na osiągnięcie celu pracy.

## Literatura

- Chylewska J., *Uwaga na różnice kulturowe*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec 2004, nr 17.
- De Bono E., *Myślenie lateralne*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Earley P.Ch., Mosakowski E., *Inteligencja kulturowa*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2007, nr 58.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK*, PWE, Warszawa 2004.
- Gajek K., *Dynamika procesów wielokulturowych w organizacji. Studium przypadku*, „Problemy Zarządzania” 2009, Vol. 7, No. 3 (25).
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Building Cross-Cultural Competence*, John Wiley & Sons, Chichester 2004.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Knap-Stefaniuk A., *Kryzys w organizacji i co dalej?*, „Zarządzanie Zmianami”, Biuletyn POU, 2005.
- La problematique interculturelle. Interview de Joop Theyse-Saab*, „Magazine de la Communication de Crise & Sensible”, Vol. 11, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com) (pobrano 10.01.2009).
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Santorski J., *Szef twardy dla problemów miękki dla ludzi*, „Coaching” 2010, nr 1.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Stephan W.G., Stephan C.W., *W্যwieranie wpływu przez grupy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004.

## CULTURAL DISSONANCE AS A POTENTIAL SOURCE OF ORGANIZATIONAL CRISIS

**Summary:** The authors begin with the defining and identifying the mechanisms of phenomenon of cultural dissonance and describe its genesis in organization. Then they ask question about relation between cultural dissonance experienced by members of organization and crisis in organization. In the last part of the article they focus on two chosen methods of minimalisation of the effects of crisis caused or increased by cultural dissonance – diagnostic and prognostic ones.