

Andrzej Słaboń

Katedra Socjologii

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Konflikty w organizacjach wielokulturowych

Streszczenie

W artykule podjęto kwestie wpływu zróżnicowania kulturowego na pojawianie się i przebieg konfliktów społecznych w organizacjach. Różnice kulturowe między pracownikami mogą być źródłem nieporozumień i konfliktów, gdyż w istotny sposób wpływają na sposoby interpretowania i definiowania sytuacji. Różnice kulturowe mogą utrudniać procesy mobilizacji społecznej, zmniejszając prawdopodobieństwo wybuchu otwartego konfliktu nawet w warunkach silnego poczucia deprywacji. Starano się rozpoznać ukształtowane w organizacjach praktyki niedopuszczania do powstawania konfliktów społecznych z powodu różnic etnicznych, narodowościowych i religijnych. Istotną rolę odgrywa w tym kontekście ukształtowana kultura organizacyjna, a także kod „politycznej poprawności”. Wskazano różne typy organizacji wielokulturowych i analizowano wpływ struktury organizacyjnej na pojawianie się i przebieg konfliktów. Jak wykazano, szczególnie istotne dla wybuchu konfliktów społecznych w organizacjach wielokulturowych jest nakładanie się różnic kulturowych na nierówności związane z zajmowanymi pozycjami w strukturze zarządzania firmą.

Słowa kluczowe: konflikt społeczny, kultura organizacyjna, organizacja, polityczna poprawność, wielokulturowość, zróżnicowanie kulturowe.

1. Konflikty społeczne a zróżnicowanie kulturowe

Zachodzące procesy globalizacyjne i rozpowszechnianie się organizacji ponadnarodowych skupiających pracowników wywodzących się z różnych kręgów kulturowych powoduje, że problematyka konfliktów występujących w organiza-

cyjach wielokulturowych zaczyna odgrywać obecnie coraz większą rolę. Zróżnicowanie kulturowe pracowników jest cennym zasobem, może stwarzać dodatkowe szanse rozwojowe dla firmy, zarazem jednak dosyć często prowadzi do wewnętrznych konfliktów, napięć i nieporozumień. Zjawiska te nie zawsze muszą być czymś niepożądanym, niekiedy mogą jednak przybierać destruktywny charakter. Nie chodzi zatem o to, aby dążyć do wyeliminowania tego typu konfliktów z organizacji, lecz raczej, aby poddać je takiej regulacji, która nie będzie prowadziła do szkodliwych następstw. Warto się także przyjrzeć, jak organizacje radzą sobie z rozwiązywaniem tego typu konfliktów, a także w jaki sposób nie dopuszczają do występowania konfliktów wynikających ze zróżnicowania kulturowego.

Można założyć, że konflikty występujące w organizacjach wielokulturowych w większości przypadków mają taki sam charakter i podobne przyczyny, jak konflikty w organizacjach homogenicznych kulturowo. Podłożem tego typu konfliktów mogą być na przykład różnice interesów między różnymi jednostkami i grupami pracowników. Z tej perspektywy konflikty o podłożu kulturowym mogą stanowić specyficzny typ konfliktów organizacyjnych, występujący obok „zwykłych” konfliktów pojawiających się w każdej organizacji, jednak w warunkach wielokulturowości te „zwykłe” konflikty mogą przebiegać zupełnie inaczej. Odmienne typy struktur mentalnych, wzorów zachowań, struktur aksjonormatywnych uczestników sytuacji konfliktowej mogą wyzwać trudne do przewidzenia reakcje emocjonalne i wpływać na przebieg interakcji między stronami. Różnice kulturowe pomiędzy członkami organizacji z jednej strony mogą stać się źródłem różnego typu nieporozumień, a także konfliktów, z drugiej jednak strony, to zróżnicowanie może powodować, że pewne „sytuacje konfliktowe” nie przekształcają się w otwarty konflikt¹. Dzieje się tak dlatego, że zaistniałe sytuacje mogą być odmiennie interpretowane przez osoby z różnych kręgów kulturowych, co powoduje, że nie wytwarza się jednolity front pracowników przeciwko zaistnieniu sytuacji, która mogłaby sprzyjać mobilizacji do wspólnych działań. Podejmowane w niniejszym artykule zagadnienie dotyczy konfliktów wewnątrz organizacji wielokulturowych. Warto jednak na wstępie zauważyć, że konflikty pojawiają się często na zewnątrz wielkich organizacji (korporacji) i dotyczą społecznej krytyki ich działalności. Wielkie organizacje z racji swego ponadnarodowego zasięgu i często ogromnego potencjału ekonomicznego oskarżane są o niekorzystny wpływ na obecny stan świata. Zarządy wielkich korporacji, na równi z politykami najbogatszych krajów, oskarżane są o prowadzenie takiej działalności, która prowadzi do narastających nierówności społecznych i ekonomicznych, o degradację środowiska naturalnego, wyzysk, bezrobocie itp. Pojawia się pytanie, czy te

¹ O rozróżnieniu między konfliktem a sytuacją konfliktową zob. [Słaboń 2008, s. 18].

zewewnętrzne napięcia przenikają do wnętrza tych organizacji, czy wpływają na ich funkcjonowanie.

Postrzeganie organizacji przez otoczenie społeczne jest ważnym czynnikiem wpływającym w dłuższej perspektywie na funkcjonowanie organizacji – wpływa na reakcje klientów (konsumentów), relacje z innymi organizacjami i strukturami władzy. W celu realizacji dobrze pojętych interesów własnych korporacje muszą się liczyć z reakcjami otoczenia i starać się aktywnie na nie oddziaływać. Kreowanie własnego wizerunku jako organizacji kierującej się nie tylko egoistycznie rozumianym interesem własnym, lecz także interesem publicznym jest świadomą strategią wielu firm ponadnarodowych. Problemem rodzącym konflikty może być sposób i zakres realizacji tych celów społecznych. Niekiedy może to być tylko fasada skrywająca rzeczywiste działania nastawione przede wszystkim na eksploatację otoczenia lub, z drugiej strony, realizacja celów społecznych nawet kosztem zasadniczych funkcji biznesowych. Spór o kształt polityki firmy i stopień zaangażowania w realizację tych dwóch celów może stać się źródłem konfliktu wewnątrzorganizacyjnego. Wyrazistym przykładem tego typu konfliktów, dotyczących w istocie realizowanej strategii organizacyjnej, są spory toczące się zazwyczaj w obrębie grup zarządzających firmą. Brak porozumienia w tym obszarze kończy się zwykle odejściem lub odsunięciem od grupy podejmującej decyzje jednostki lub koalicji pozostającej w mniejszości (posiadającej mniejsze wpływy). Ilustracją tego typu podziałów mogą być spory toczące się wewnątrz MFW i Banku Światowego².

Jak rozumieć pojęcie konfliktu? Gdy mowa jest o konfliktach w organizacjach, trzeba zauważyć, że nazwą tą opatrywane mogą być różnorodne zjawiska. W pierwszej kolejności nieodzowne jest zatem uściślenie tego pojęcia. Nie chodzi tu jednak o spory pojęciowe i bardziej lub mniej arbitralne ustanawianie kolejnej definicji projektującej³. Najistotniejsze jest ustalenie sposobów ujmowania tego zjawiska przez członków organizacji. Szczególnie istotne jest to w kontekście wielokulturowym, w którym takie same zachowania mogą być odmiennie interpretowane.

2. Konflikty o wartości, czy konflikty o znaczenia?

Zróznicowanie w obrębie systemów wartości uznaje się zazwyczaj za jeden z podstawowych powodów konfliktów społecznych, w tym także konfliktów

² Pisze o tym dosyć wyraźnie J. Stiglitz [2005, s. 7] pełniący przez jakiś czas funkcję wiceprezesa Banku Światowego, ukazując, zakończone niepowodzeniem, działania zmierzające do zreformowania zasad działania tych kluczowych dla współczesnego świata instytucji finansowych.

³ Przegląd różnych sposobów definiowania konfliktu można znaleźć w pracy: [Słaboń 2008].

organizacyjnych. Konflikty tego typu są szczególnie trudne do rozwiązania, gdyż odwołują się do różnic światopoglądowych i mają charakter ideologiczny [Coleman 2005, s. 425]. W przypadku tego typu konfliktów trudno jest osiągnąć kompromis, gdyż nie można oczekiwać, że któraś ze stron zaakceptuje rezygnację z uznawanych wartości, wierzeń, czy głęboko zakorzenionych przekonań. Pojawia się pytanie, czy tego typu konflikty pojawiają się w organizacjach wielokulturowych? Można założyć, że organizacje tego typu wypracowują (intencjonalnie lub intuicyjnie) taki kod zachowań pracowników, który nie dopuszcza do pojawiania się konfliktów światopoglądowych, religijnych, ideologicznych, bądź narodowościowych. Tego rodzaju konflikty przeniesione z szerszego kontekstu kulturowego do wnętrza organizacji mogą mieć bowiem silnie destrukcyjny charakter i uniemożliwiać kooperację między poszczególnymi pracownikami lub nawet komórkami organizacyjnymi.

Wartości ujmowane procesualnie (traktowane jako procesy wartościowania, a nie zreifikowane byty) przekładają się w działaniach aktorów na zróżnicowane procesy interpretacyjne. Zróżnicowanie wartości oznaczać może w praktyce posługiwanie się odmiennymi ramami interpretacyjnymi [Goffman 2010]. Te same zjawiska (zdarzenia) traktowane mogą być całkowicie odmiennie przez jednostki wywodzące się z różnych kręgów środowiskowych i kulturowych. W celu przeciwdziałania tego typu sytuacjom, mogącym prowadzić do nieporozumień przybierających niekiedy formę konfliktów, w obrębie firmy próbuje się ustanawiać specyficzny typ kultury organizacyjnej (korporacyjnej). Kultura ta kształtuje się do pewnego stopnia samoistnie, gdyż wiele jej „elementów” nie jest w pełni uświadamianych sobie przez członków organizacji i w ten sposób pozostaje poza ich kontrolą. Kodyfikacja reguł normatywnych i kodeksów zachowań obowiązujących w firmie ustanawia pewien wspólny wzorzec kulturowy mający przeciwdziałać zachowaniom dezorganizującym codzienną aktywność pracowników.

Geert Hofstede [2000] w klasycznych już badaniach przeprowadzonych wśród pracowników koncernu IBM wyodrębnił kilka wymiarów kultur, takich jak indywidualizm – kolektywizm, niski lub wysoki dystans władzy, „męskość” i „kobiecość”, unikanie niepewności, dynamizm konfucjański. „Wymiary” te traktować można jako przejawy różnic kulturowych ujawniających się na poziomie indywidualnych zachowań. G. Hofstede mówi w tym kontekście o kulturowym „zaprogramowaniu umysłu”. Można przyjąć, że odmiennie „zaprogramowanie umysłu” jest jednym z czynników prowadzących do konfliktów w obrębie organizacji wielokulturowej. Ponadto stosunek do konfliktu wewnątrzorganizacyjnego można traktować jako kolejny „wymiar” zaprogramowania umysłu w różnych kulturach. W jednych z nich dąży się do eliminacji konfliktu i jego nieujawniania. Konflikt traktowany jest wówczas jako zjawisko niepożądane w organizacji. W innych kulturach konflikt jest traktowany jako zjawisko „naturalne”, nieuniknione,

a nawet pożądane⁴. Z tego względu niektóre „miękkie” formy konfliktu, takie jak np. rywalizacja, zostają zinstytucjonalizowane i stają się elementem kultury organizacyjnej. Niektóre kultury nastawione są na unikanie manifestowania konfliktu w relacjach interpersonalnych. Najczęstszym sposobem unikania konfliktu jest rytualizacja zachowań. Kody zachowań znajdujące wyraz w kodeksach postępowania mają na celu niedopuszczanie do konfliktów w relacjach interpersonalnych i międzygrupowych.

G. Hofstede w swej koncepcji posługuje się dychotomicznymi podziałami („wymiarami”) cech kulturowych. W podobny sposób postępują inni badacze starający się ukazać różne aspekty różnicowania kulturowego. Edward Hall [1984] wskazywał w swoich pracach zróżnicowane sposoby ujmowania czasu i przestrzeni przez przedstawicieli różnych kultur. Pojawia się pytanie, w jakich warunkach różnice kulturowe stają się źródłem konfliktów? Różnice te nie zawsze muszą prowadzić do konfliktów, najczęściej stanowią cenny zasób organizacji pozwalający wzbogacać jej sposoby funkcjonowania. Różnice „zaprogramowania mentalnego” zwykle nie są uświadamiane sobie przez członków różnych kultur. Ujawniają się one w wyniku swoistego „zderzenia kulturowego” na poziomie zachowań indywidualnych lub grupowych. Brak komunikacji między działającymi aktorami niejednokrotnie prowadzi do nieporozumień i jednostronnych lub wzajemnych niechęci. Wydaje się, że tego typu konflikty dosyć łatwo można rozwiązywać i bardzo często są one rozwiązywane przez samych uczestników, gdyż zazwyczaj wystarczają wyjaśnienia dotyczące przyjętego sposobu postępowania dostarczane przez zainteresowane strony.

Niekiedy jednak powstałe nieporozumienia prowadzą do utrwalonych niechęci i animozji. Osoby wywodzące się z różnych kręgów kulturowych mogą przejawiać postawę życzliwego zainteresowania odmiennością lub przeciwnie – brak akceptacji bądź nawet niechęć w stosunku do zauważanych różnic kulturowych. Niechęć ta może wyrastać z braku zrozumienia konkretnych zachowań i sposobów reagowania w jakiejś sytuacji, które wymagają poznania szerszego kontekstu kulturowego. Brak głębszej znajomości innej kultury może wytwarzać trudności w zrozumieniu zachowań innych współpracowników, co rodzi nieporozumienia, wzajemne niechęci, a niejednokrotnie przywoływanie negatywnych stereotypów narodowościowych lub religijnych. Różnice kulturowe utrudniają zrozumienie sposobów emocjonalnego reagowania partnerów interakcji. Występujące w toku każdej interakcji procesy interpretacyjne ulegają zakłóceniom, gdyż stosuje się niewłaściwe klucze do rozkodowania (zrozumienia) zachowań drugiej strony. Przejęte z różnych kultur sposoby interpretowania zachowań nie przystają do siebie, prowadząc do nieporozumień, braku wzajemnej empatii i wytwarzania poczucia

⁴ W ujęciu G. Hofstede [2000, s. 192] stosunek do konfliktów wewnątrzorganizacyjnych zaliczony jest do kategorii „unikania niepewności”.

wzajemnej obcości. W takich warunkach łatwo mogą prowadzić do powstawania konfliktów.

3. Zróżnicowanie kulturowe i nierówności

Poważne konflikty organizacyjne pojawiają się wówczas, gdy na różnice kulturowe nakładają się różnice zajmowanej pozycji w strukturze organizacyjnej. Lewis Coser [2009] wskazywał na nakładanie się i krzyżowanie konfliktów w strukturach sztywnych i elastycznych. Nakładanie się konfliktów występujące w strukturach sztywnych może prowadzić do rozbicia tych struktur z chwilą, gdy ujawnią się tłumione napięcia. Rozważania L. Cosera dotyczyły konfliktów makrostrukturalnych, niemniej jednak podobne prawidłowości dostrzec można w przypadku konfliktów organizacyjnych. Wymiar kulturowy, który w pracy klasyków teorii konfliktu jest właściwie nieobecny, tutaj odgrywa zasadniczą rolę. Jeśli na zróżnicowanie pozycji w strukturze organizacyjnej nakłada się zróżnicowanie kulturowe, to sytuacja taka bardzo często generuje silne napięcia i konflikty. Wskazują na to przykłady konfliktów obserwowanych w Polsce w firmach z udziałem kapitału zagranicznego [Bourne 2011, s. 299–301; Marcinkowski 1998, s. 95–106]. Sytuacja tego typu nierówności niekiedy wręcz ożywia dawne animozje narodowościowe i uruchamia negatywne stereotypy. Gdy kadra zarządzająca rekrutuje się z przedstawicieli jednej narodowości (lub grupy etnicznej), a pozostali pracownicy z innej (lub z wielu zróżnicowanych grup narodowościowych i etnicznych) wówczas dosyć często dochodzi do silnych napięć i animozji na tle narodowościowym. Bardzo szybko pojawiają się negatywne stereotypy narodowościowe oraz poczucie deprivacji wśród grup zajmujących niższe stanowiska, narasta niechęć do przedstawicieli kultury „wyższej”. Osoby zajmujące uprzywilejowane pozycje w strukturze zarządzania przypisują sobie niejednokrotnie „misję cywilizacyjną” polegającą na przekazywaniu innym nacjom wyższych standardów techniczno-organizacyjnych. Tego typu postawa odbierana jest jako „wywyższanie się” i przyczynia się do utrwalenia podziałów i animozji. Konflikty na tym tle udaje się rozwiązać, gdy o pozycji w strukturze organizacyjnej decydują kryteria kompetencyjne, a nie narodowościowe. Warto jednak zaznaczyć, że tego typu sytuacja występuje dosyć często w przypadku firm zagranicznych wkraczających z inwestycją na nowy rynek. W początkowym okresie kadra zarządzająca wywodzi się w większości z kraju pochodzenia, dopiero po pewnym czasie rodzimi menedżerowie zajmują coraz wyższe stanowiska. Dzieje się tak niejednokrotnie w wyniku narastania oddolnej presji i coraz silniej artykułowanych animozji międzygrupowych. Przeciwdziałanie tym napięciom polega na udrożnieniu kanałów ruchliwości społecznej wewnątrz organizacji i dopuszczaniu do „kluczowych pozycji” grup zmarginalizowanych.

Wielokulturowość przybierać może różne formy. Najczęściej pojęcie to odnośzone jest do różnic kulturowych występujących między narodami, społecznościami etnicznymi, grupami mniejszościowymi, subkulturami, grupami religijnymi i in. W kontekście konfliktów organizacyjnych warto także zwrócić uwagę na odmienne „kultury klasowe”. Randall Collins [2006] w konfliktowej teorii stratyfikacji wskazuje na odrębne cechy kultury klasy wyższej (zarządzającej), klasy średniej i klasy niższej (wykonawczej). Podstawą kształtowania się tych odmiennych kultur klasowych jest doświadczenie wydawania i przyjmowania poleceń. Zróżnicowanie strukturalne związane z zajmowaną pozycją wiąże się z ukształtowaniem się odmiennego etosu kulturowego tych „klas”.

Jak już wskazywano, organizacje wielokulturowe muszą wypracować sposoby niedopuszczania do ich wnętrza podziałów światopoglądowych, religijnych, uprzedzeń narodowościowych, które mogą występować w świecie zewnętrznym. Służą temu wypracowane reguły normatywne zakazujące eksponowania tego typu podziałów. W myśl obowiązujących kodeksów zachowań ujawnianie takich form postępowania jest nieakceptowalne. Świadomość istnienia takich zakazów (swoistej sfery tabu) nie oznacza jednak, że tego typu zachowania nie występują. Mogą być one czynnikiem faktycznie wpływającym na czyjeś indywidualne zachowanie, chociaż tego się nie ujawnia, jak i odwrotnie, drugiej stronie przypisuje się występowanie tego rodzaju motywacji, chociaż może ona nie występować.

W porządku analitycznym zwykle poszukuje się przyczyn, aby wyjaśnić warunki powstawania konfliktów i im przeciwdziałać. Należy jednak rozpatrzeć ujęcie odwrotne – badana rzeczywistość już istnieje, a w jej ramach problem konfliktów jest jakoś, lepiej lub gorzej, rozwiązywany. W związku z tym warto się przyjrzeć stosowanym sposobom regulacji i rozwiązywania konfliktów, a także, co równie ważne, sposobom niedopuszczania do pojawiania się konfliktów. Z tej perspektywy poznawczej jest badany nie tyle sam konflikt, ile – co poniekąd paradoksalne – jego nieobecność. Podąża się za społecznymi aktorami (lub szerzej: „aktantami”), analizując ich sposoby radzenia sobie z tym zjawiskiem.

Rozpatrując problem nieobecności konfliktów, zauważyć trzeba, że zasadniczą funkcją ustanowionego porządku organizacyjnego, a w tym zwłaszcza porządku normatywnego, jest legitymizowanie nierówności występujących w obrębie danej struktury. Ustanowione reguły zachowań organizacyjnych mają przeciwdziałać potencjalnym napięciom i działaniom destrukcyjnym. Konflikty pojawiają się, gdy wprowadzone reguły nie są przestrzegane lub okazują się niewystarczające. Szczególnie rażące i destrukcyjne są przypadki, gdy reguły naruszają osoby zajmujące najwyższe miejsca w hierarchii władzy.

Inny aspekt nieobecności konfliktów dotyczy eliminowania tego zjawiska przez formalizację reguł normatywnych. Ustanawiane przez korporacje różnego typu kodeksy zachowań mają na celu m.in. niedopuszczanie do zachowań mogą-

cych wywoływać napięcia i animozje wśród pracowników. Obowiązujący staje się kod „politycznej poprawności” (*political correctness*). Zabronione stają się wypowiedzi wrogie wobec innych narodowości oraz różnego typu mniejszości, nie wolno formułować ocen na temat indywidualnych orientacji i preferencji, uznając je za prywatną sprawę. Reguły „politycznej poprawności” uznać można za przejaw kształtowania się swoistego kodu zachowań na poziomie międzykulturowym. Widoczne jest tu odchodzenie od wzorców zachowań ukształtowanych w obrębie kultury homogenicznej, gdzie dopuszczalne było budowanie poczucia własnej wartości jej członków kosztem deprecjonowania „obcych”. W obrębie społeczności wielokulturowych tego typu strategia konstruowania własnej tożsamości staje się niedopuszczalna, gdyż łatwo prowadzi do „niepotrzebnych” konfliktów⁵. Organizacyjna wielokulturowość powoduje, że lokalne stereotypy etniczne i narodowościowe muszą zostać przewyciężone, a przynajmniej nie mogą być ujawniane.

Eliminowanie z organizacji tego typu niepożądanych zachowań wymaga wypracowania rozbudowanego systemu kontroli społecznej. Wyrzistym tego przejawem jest wprowadzenie w wielu organizacjach wielokulturowych zakazu posługiwania się językiem ojczystym w godzinach pracy. Najczęściej obowiązującym językiem wielu organizacji jest angielski. Obowiązek porozumiewania się w tym języku występuje nawet wówczas, gdy komunikują się z sobą wyłącznie przedstawiciele tej samej nacji. Tego typu regulacja umożliwia kontrolę werbalnych zachowań pracowników. Zdarzały się przypadki zwolnień z pracy osób komunikujących się między sobą w języku ojczystym. Stosowanie tego typu restrykcji stanowi jednak przejaw naruszania bardziej ogólnych praw człowieka i dochodziło już do sytuacji, że sądy rozstrzygały na niekorzyść pracodawców tego typu decyzje i nakazywały wypłacanie wysokich rekompensat.

4. Typy organizacji wielokulturowych a konflikty

Analiza konfliktów w organizacjach wielokulturowych oznacza w istocie badanie wpływu zróżnicowania kulturowego na powstawanie, przebieg i regulację konfliktów. Zakłada się, że różnice kulturowe mogą wpływać na pojawiające się konflikty. Problemem staje się jednak dokładniejsze określenie tych różnic. Zróżnicowanie kulturowe może przybierać wiele rozmaitych form. Próba wyodrębnienia poszczególnych „wymiarów” zróżnicowania kulturowego musi odwoływać się do jakiejś typologizacji kultur. Przyjęcie takiej typologii nie jest zadaniem łatwym (o czym przekonuje antropologia kulturowa), a ponadto

⁵ Na temat „konfliktów niepotrzebnych” zob. [Słaboń 2008, s. 65–68].

grozi tu zbyt duży poziom ogólności tego typu schematów porządkujących. Wykorzystać można także koncepcje kultury organizacyjnej, w których próbuje się wskazywać czynniki różnicujące te kultury. Przydatnym sposobem analizy może okazać się model kultury organizacyjnej Edgara Scheina, w którym oprócz artefaktów wyodrębniony został poziom wartości oraz poziom ukrytych (podstawowych) założeń przyjmowanych jako oczywiste w obrębie danej organizacji. Innym sposobem podejścia jest badanie ujawniających się różnic w działaniu konkretnych organizacji.

Wskazać można różne typy organizacji wielokulturowych. Warto tej kwestii poświęcić nieco uwagi, gdyż w różnych typach organizacji konflikt może przebiegać w odmienny sposób, inne mogą być także przyczyny jego pojawiania się. Nawiązując do ujęć Lewisa Cosera [2009], który wskazywał rolę cech strukturalnych w powstawaniu i manifestowaniu się konfliktów, należy zwrócić uwagę na cechy struktury organizacyjnej. Jak już podkreślano, L.Coser ukazał, że konflikt inaczej przebiega w strukturach sztywnych i elastycznych. Struktura w tym ujęciu odnosiła się do struktury społecznej, wydaje się jednak, że podział ten można zastosować do struktur usytuowanych na poziomie mezospołecznym, a zatem także do struktur organizacyjnych. Podział na struktury „sztywne” i „elastyczne” wydaje się w znacznym stopniu zbliżony z podziałem na hierarchie i sieci. W obrębie struktur hierarchicznych wyodrębnić można jeszcze struktury silnie scentralizowane i zdecentralizowane. Z tym aspektem strukturalnym może korelować styl zarządzania. Jeśli centralizacja wiąże się z autokratycznym stylem kierowania i dużym „dystansem władzy” (por. [Hofstede 2000 s. 64]), to taki typ można uznać za przykład struktury sztywnej. W strukturach takich występuje tendencja do tłumienia konfliktów i ich nakładania się. Konflikty się nie ujawniają, natomiast gdy już dojdzie do otwartego konfliktu, to może on przybrać formę paraliżującą działalność całej organizacji. Gwałtowny przebieg takiego konfliktu wiąże się z tym, że różne grupy osób niezadowolonych jednoczą się i przez konflikt manifestują własne niezadowolenie, domagając się rozwiązania ich problemów. Tego typu sytuacja może wystąpić, gdy dochodzi do strajku załogi, u podłoża którego tkwi autokratyczne zarządzanie. Strajk tego typu jest formą buntu przeciwko niewłaściwym relacjom wewnątrzorganizacyjnym.

W organizacjach wielokulturowych ten typ konfliktu pojawia się stosunkowo rzadko. Wynika to z faktu, że do jego zaistnienia wymagana jest zgodność ocen niemal wszystkich członków organizacji, a o to w warunkach wielokulturowości jest trudno. Osoby wywodzące się z odmiennych kultur mogą te same fakty interpretować inaczej, biorąc pod uwagę, że aspekt emocjonalny jest istotnym komponentem tych definicji sytuacji. Zachowania przełożonych, które są trudno akceptowalne dla jednych, inni traktują jako „normalne”. Aby konflikt zaistniał, musi nastąpić zmiana dotychczasowego sposobu postrzegania sytuacji. Rzadko kiedy

możliwe jest to w odniesieniu do wszystkich pracowników, ważna jest mniejszość, która jakimś gwałtownym wystąpieniem zapoczątkuje proces protestu. Jeśli trafi on na podatne warunki, to może łatwo się rozszerzyć. Warto zauważyć, że w warunkach braku mobilizacji załogi do protestu zbiorowego indywidualnym sposobem postępowania w takich okolicznościach pozostaje dla pracownika opuszczenie organizacji.

W strukturach sieciowych konflikt przejawia się w odmienny sposób. Rywalizacja między różnymi zespołami, prezentującymi odmienne koncepcje działania i (lub) rozwiązania jakiegoś problemu, może prowadzić do wzajemnych animozji. Nie jest to jednak klasyczny konflikt interesów, o ile u jego podstaw tkwi zasada rywalizacji idei (pomysłów, programów). Spłaszczenie struktur hierarchicznych sprzyja łatwiejszej komunikacji i pośrednio eliminowaniu roszczeniowości z organizacji, jednak wtedy łatwiej dochodzi do konfliktów o charakterze personalnym, wynikających ze zróżnicowania osobowości członków organizacji. Zróżnicowanie strukturalne organizacji przekłada się na sposób rozwiązywania pojawiających się konfliktów. W strukturach hierarchicznych konflikt najczęściej rozwiązywany jest przez arbitralne rozstrzygnięcie przez władzę zwierzchnią jako element „codziennego” zarządzania, natomiast w strukturach sieciowych dominują negocjacje między równoprawnymi podmiotami.

Analizując organizacje wielokulturowe, warto uwzględnić ich zróżnicowany stopień wielokulturowości. Organizacje wielokulturowe można przeciwstawić organizacjom monokulturowym. Między tymi biegunami kontinuum pojawiać się mogą różne stopnie wewnętrznego zróżnicowania kulturowego. Dostyc częstym typem organizacji wielokulturowych są organizacje dwukulturowe. Tego rodzaju organizacje istnieją w przypadku wielu spółek typu joint-venture, prywatyzowanych przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, a także filii niektórych wielkich korporacji. Bardzo często w takich organizacjach kadra zarządzająca w większości pochodzi z jednego kraju, natomiast pozostali pracownicy są z lokalnego rynku pracy. Jak już wskazywano, tego typu struktura zatrudnienia dostyc łatwo prowadzi do wytworzenia silnych antagonizmów między przedstawicielami tych dwóch kultur, szczególnie gdy na różnice kulturowe (w tym przypadku narodowościowe) nałożą się nierówności w dostępie do rzadkich dóbr.

Inna sytuacja kształtuje się wówczas, gdy w organizacji występują trzy lub więcej typy kultur. Dostrzec tu można wyraźną analogię do konstatacji Geорга Simmla [1975, s. 151–216], przedstawiciela tzw. socjologii formalnej, na temat różnicy między diadami i triadami. O wielokulturowości w pełnym tego słowa znaczeniu można mówić, gdy w organizacji występują w znaczących proporcjach przedstawiciele trzech lub więcej kultur. Dopiero wówczas pojawiają się nowe, specyficzne dla organizacji wielokulturowych, zjawiska. Zachodzące procesy są szczególnie interesujące w sytuacji, gdy żadna z kultur nie osiąga uprzywilejo-

wanej pozycji, gdyż wówczas wytwarza się specyficzny typ kultury organizacyjnej. Osiągnięcie takiego stanu równowagi kulturowej nie zawsze dokonuje się samoczynnie i wymaga celowych działań ze strony zarządu firmy. Brak takiej równowagi może prowadzić do wielu „tarć” między przedstawicielami różnych kultur, zawiązywania cichych koalicji (zarówno między poszczególnymi członkami danej kultury, jak i innymi grupami kulturowymi) w walce o dominację kulturową wewnątrz organizacji. Ta „walka o dominację kulturową” polega na próbie narzucenia swoistych reguł i zasad postępowania jako obowiązujących w całej organizacji.

Na koniec warto zauważyć, że organizacje wielokulturowe wytwarzają własną kulturę o charakterze kosmopolitycznym. Wskazać można proces swoistej konwergencji różnych typów kultur organizacyjnych i formowania się specyficznej kultury o cechach ponadnarodowych [Kimmel 2005]. Ukształtowane w ten sposób wzorce zachowań stają się pewnym standardem kulturowym i przenikają sukcesywnie do innych struktur organizacyjnych. Trzeba jednak zauważyć, że w obrębie wspomnianej „kultury kosmopolitycznej” dominujące stają się reguły i standardy ukształtowane w świecie cywilizacji Zachodniej. Sytuacja taka traktowana może być w kategoriach dominacji Zachodu nad innymi kulturami i przejaw narzucania im obcego systemu wartości. W tego typu przypadkach można jednak mówić o swoistych procesach dyfuzji kulturowej, gdyż zróżnicowane systemy kulturowe stopniowo zaczynają się przenikać i przejmowane są pewne standardy normatywne, wzorce zachowań z kręgu kultur lokalnych do kultury korporacyjnej kształtującej się na danym obszarze.

W opozycji do kształtującej się „kultury kosmopolitycznej” wskazać można procesy obniżania standardów normatywnych i wykorzystywania nierówności rozwojowych dla celów komercyjnych. Wyrazistym tego przykładem jest proces deindustrializacji związany z przenoszeniem produkcji do nisko rozwiniętych krajów Trzeciego Świata. Decyzje te podyktowane są głównie względami ekonomicznymi wynikającymi z pogoni za tanią siłą roboczą. Przy tej okazji dochodzi do swoistego „zderzenia” różnych kultur, a z czasem – jak można przewidywać – może dojść do jakiejś formy ich wzajemnego przenikania. Narzucanie zachodnich standardów kulturowych wiąże się z reżimami dotyczącymi zachowania ciągłości produkcji, wymogami technologicznymi i zapewnieniem odpowiednich kadr. Zatrudnianie taniej siły roboczej, a także stosowanie gorszych standardów w sferze socjalnej i zabezpieczenia społecznego, pozwala obniżać koszty produkcji. Niekiedy jednak w dosyć bezwzględny sposób wykorzystuje się trudne położenie życiowe mieszkańców różnych słabo rozwiniętych regionów świata, organizując proces produkcji wbrew wszelkim standardom akceptowanym w krajach Europy. W takich przypadkach zachodzi proces odwrotny – nie narzuca się standardów „zachodnich”, lecz od nich się odchodzi. Stosowanie praktyk

urągających ludzkiej godności przez niektóre firmy zazwyczaj nie prowadzi do powstania konfliktów na tym tle. Pojawienie się konfliktu wymaga bowiem spełnienia pewnych warunków organizacyjnych związanych z mobilizacją i ukształtowaniem się załączków protestu. Przede wszystkim wymaga jednak wiary, że podjęty protest doprowadzi do faktycznej zmiany sytuacji. W takiej sytuacji silnym czynnikiem skłaniającym do zmiany tego typu praktyk przez firmy zachodnie jest obawa przed nagłośnieniem tego problemu opinii publicznej. Utrata renomy i społeczne napiętnowanie dosyć szybko może przełożyć się na bojkot ze strony klientów i duże straty finansowe.

Literatura

- Bourne D.J. [2011], *Poszukiwanie wizerunku i tożsamości: Automovilistico Company Poland* [w:] *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, red. M. Kostera, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Coleman P.T. [2005], *Konflikt trudno rozwiązywalny* [w:] *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Collins R. [2006], *Konfliktowa teoria stratyfikacji* [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, t. 1, wybór i opracowanie A. Jasińska-Kania i in., Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Coser L.A. [2009], *Funkcje konfliktu społecznego*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków.
- Goffman E. [2010], *Analiza ramowa. Esej z organizacji doświadczenia*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków.
- Hall E.T. [1984], *Poza kulturą*, PWN, Warszawa.
- Hofstede G. [2000], *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Kimmel P.R. [2005], *Konflikt a kultura* [w:] *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Marcinkowski A. [1998], *Praktyka socjalizacji i kultura organizacyjna w firmach prywatnych* [w:] *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce. Obraz zmian*, red. W. Kozek, J. Kulpińska, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Simmel G. [1975], *Socjologia*, PWN, Warszawa.
- Słaboń A. [2008], *Konflikt społeczny i negocjacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Stiglitz J. [2005], *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Social Conflicts in Multicultural Organisations

The article analyses the impact of cultural differentiation on the causes and dynamics of social conflicts in organisations. Cultural differentiations are an important factor in social interpretation processes and when constructing a definition of a situation, and are therefore a source of disagreement and social conflict among employees. On the other

hand, cultural differences can make social mobilisation difficult and decrease the probability of open conflicts occurring even in the face of strong deprivation. It is important to recognise ways in which organisations protect themselves against inner conflict due to ethnic, national and religious differences. An organisation's culture and code of "political correctness" seem to be important factors in this context. The article shows different types of multicultural organisations and analyses the impact organisational structure has on the causes and course of conflicts. The simultaneous occurrence of cultural differentiation and deprivation in the sphere of authority are main circumstances that generate social conflict in multicultural organisations.

Keywords: cultural difference, culture organisation, multiculturalism, organisation, political correctness, social conflict.