

Iwona Kłóska

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Kultura zaufania. Charakter współzależności w warunkach zróżnicowania kulturowego środowiska pracy

Streszczenie

Niniejszy artykuł został przygotowany w oparciu o schemat wyróżniający dwie zasadnicze części: pierwsza prezentuje wybrane zagadnienia teoretyczne w zakresie omawianej problematyki, natomiast druga stanowi prezentację kluczowych założeń planowanego projektu badawczego.

W części pierwszej przedstawiono oraz poddano krytycznej ocenie podstawy teoretyczne kultury organizacyjnej rozumianej jako zjawisko społeczne, zaufania organizacyjnego oraz dysonansu kulturowego. Przedstawiono także istotę modelu społecznego stawania się kultury zaufania. Dokonano przeglądu stanu badań oraz dorobku naukowego czołowych badaczy zajmujących się zarządzaniem wielokulturową organizacją.

W części drugiej, mającej charakter prezentacji konkretnego zamierzenia badawczego, nakreślony został program działań uwzględniający cele projektu badawczego, metodologię wykorzystywaną podczas jego realizacji, opis przewidywanych rezultatów oraz potencjalne korzyści (w tym korzyści długoterminowe) uzyskane po jego realizacji. W planowanym projekcie badawczym przyjęto podejście interdyscyplinarne, sięgające szczególnie do zasobów nauk psychologicznych i socjologicznych, co umożliwi pogłębienie analizy zachowań grupy w zakresie procesu kształtowania norm i zachowań. Świadome wykorzystanie zidentyfikowanych mechanizmów może ułatwić praktykom zarządzania wdrażanie kultury organizacyjnej w sposób ewolucyjny, a nie rewolucyjny.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, zaufanie organizacyjne, dysonans kulturowy, kultura zaufania vs. kultura nieufności, organizacja wielokulturowa

Wprowadzenie

Tematyka kultury organizacyjnej i jej znaczenia w zarządzaniu organizacją ma istotne miejsce w literaturze przedmiotu. Większość autorów zajmujących się tą problematyką jednogłośnie stwierdza, że każda organizacja wypracowała jakąś kulturę. Spór dotyczy natomiast ustalenia, czy kultura organizacyjna może stanowić narzędzie zarządzania; a zatem, czy można ją świadomie kształtować. Sens pojęcia „kultura organizacyjna” zawiera się w dyskursywnych środkach symbolicznych (znaki, symbole, normy, wartości), które odgrywają pierwszoplanową rolę w procesach komunikowania społecznego w organizacjach, przyczyniając się do wytworzenia płaszczyzny wspólnych, podzielanych przez działające podmioty interpretacji

rzeczywistości społecznej, ułatwiających – a czasami wręcz umożliwiających – realizację statutowych zadań organizacji. Kultura organizacyjna wskazuje na istnienie pewnego uniwersum symbolicznego, wyłanianego spontanicznie w drodze oddolnych i żywiołowych interakcji między jednostkami, lecz zarazem na tyle realnego na mocy swych konsekwencji społecznych (np. ostracyzm społeczny doświadczany w sytuacji niestosowania się do ustalonych reguł), że może być postrzegana jako rzeczywistość obowiązująca wykładnia zachowania się w organizacji. Poprzez fakt powstawania nieformalnych zasad wspierających (lub przeciwnie – osłabiających) egzekwowanie sformalizowanych regulacji organizacyjnych, zdaje się wyrażać empiryczne znaczenie wszelakich kultur organizacyjnych.

Warto przy tym zauważyć, że spośród trzech podstawowych funkcji – integracyjnej, percepcyjnej i adaptacyjnej, które powinna spełniać kultura organizacyjna, do tej pory w przeważającej mierze skupiano się na funkcji percepcyjnej. Standaryzacja procesów, ujednoczona wizualizacja (zarówno marki, jak i ubioru czy obiektów) służyć miała ułatwieniu identyfikacji firmy przez klienta. W obecnych czasach tworzenia interkulturowych zespołów pracowniczych, rola i ranga kultury organizacyjnej zostały przededefiniowane w kierunku funkcji integracyjnej.

Kultura organizacyjna jako zjawisko społeczne

Wszystkie definicje kultury organizacyjnej zawierają wspólny mianownik – „człowiek”. Kultura bowiem tworzona jest przez i dla człowieka, dlatego uznaje się ją za zjawisko społeczne. Jedną z najpopularniejszych metafor objaśniających, a zarazem porządkujących pojęcie kultury jest metafora góry lodowej opracowana przez Edgara H. Scheina (2010). Projektując model kultury organizacyjnej, wyodrębnił on kilka charakterystycznych wzorców, określanych jako poziomy kultury, przy zastosowaniu kryteriów stopnia ich widoczności i uświadomienia.

Podstawę kultury organizacyjnej tworzą, według Scheina, zbiory podstawowych wzorców orientacji i wyobrażenia (światopoglądy), kierujące postrzeganiem i działaniem, określane jako *założenia*. Są to oczywiste punkty działania organizacyjnego, za którymi podąża się zwykle automatycznie, nie zastanawiając się nad nimi, najczęściej nawet ich nie znając (ilustrują to stwierdzenia typu: *nie wiem dlaczego tak postępuję, ale tak robiło się zawsze*). Kolejny poziom kultury organizacyjnej tworzą *normy i wartości*, określane również jako systemy wartości i standardy postępowania. Wartości wyznaczają preferowany sposób zachowania się uczestnika danej zbiorowości, natomiast normy są praktyczną realizacją przyjętych wartości. Podstawowe założenia i wynikające z nich standardy postępowania znajdują swoje odbicie w trzeciej płaszczyźnie, płaszczyźnie symboli i znaków, określanej mianem *artefaktów*. Ich zadaniem jest utrwalanie trudno uchwytnego, mało uświadomionego kompleksu założeń, wzorców interpretacji i systemów wartości, dalsze jego rozwijanie i – co szczególnie ważne – przekazywanie go nowym członkom organizacji (Minner 1988).

Kultura nie jest jednak nieskończenie trwała i niezmienna. Jean-Claude Usunier zaproponował koncepcję kultury jako procesu, a nie określonego stanu (zbioru cech) charakteryzującego jednostkę czy grupę społeczną. Wprowadził pojęcie dynamiki

grupowej (Usunier 2009: 28–103). W obrębie tego zagadnienia analizuje się sposób, w jaki podstawowe założenia kulturowe dotyczące czasu, przestrzeni, koncepcji siebie i innych oddziałują na modele interakcji kształtujących postawy i zachowania.

Tabela 1. Płaszczyzny czasu i przestrzeni a różnice kulturowe

Podstawowy problem/orientacja kulturowa	Różnice kulturowe
Płaszczyzna czasu	
Gospodarowanie czasem (Czy czas to pieniądz?)	Czas jest traktowany jako zasób deficytowy, lub odwrotnie, jak nieograniczony i dostępny w nadmiarze
Monochronizm a polichronizm (Jak organizować czas?)	Monochronizm występuje, gdy tylko jedno zadanie jest realizowane w danym (obecnym) czasie, według określonego planu (społeczeństwo agendy). Polichronizm to równoległe realizowanie wielu działań i/lub rozmów dla zabawy, wygody i wydajności.
Linearność a cykliczność (Czy czas jest linią ciągłą?)	Czas linearny to ciąg oddzielnych zdarzeń, które można podzielić na jednostki (okresy, ery, etapy). Cykliczność to występowanie okresowych cykli zdarzeń, następstw, zależności.
Bieżące orientacje względem Przeszłości Teraźniejszości Przyszłości (Jak powinniśmy się odnosić do przeszłości, teraźniejszości i przyszłości?)	Osoby, dla których ważna jest przeszłość, zwracają uwagę na to, by uczyć historii, odwoływano się do ustnych i pisemnych tradycji oraz dzieł. Ich głównym przekonaniem jest to, że mają korzenie w przeszłości i bez tych korzeni nie wyobrażają sobie istnienia. Osoby o silnej orientacji na teraźniejszość uważają, że żyją tu i teraz, co nie oznacza, że zawsze są z tego faktu zadowolone. Mimo wszystko akceptują stan obecny, gdyż nie znają innego. Osoby ukierunkowane na przyszłość z łatwością ją wizualizują i planują. Są zorientowane projektowo, nastawione na efekty długoterminowe, doceniają osiągnięcia nauki itd. Przyszłość jest dla nich zawsze lepsza.
Płaszczyzna przestrzeni	
Personalizacja a depersonalizacja (Czy ludzie podkreślają to, co robią, czy to, kim są (w odniesieniu do przynależności do grupy społecznej)?)	Personalizacja to nastawienie ludzi polegające na silnym odczuwaniu potrzeby poznania osób, z którymi mają się komunikować, tworzyć relacje i więzi. W postawie depersonalizacyjnej nie ma to żadnego znaczenia.
Orientacja wewnątrzgrupowa (Kto jest członkiem grupy i jakie są w tej grupie zasady?)	Przynależność jednostki do konkretnej, zdefiniowanej grupy jest konieczna, by jednostka została uznana za wiarygodną.
Terytorium konkretne i abstrakcyjne (Jak stać się członkiem grupy?)	Jakie są zasady uzyskania członkostwa dla kogoś z zewnątrz; czy są takie, a jeśli tak, to jakie są wymagania poprzedzające asymilację?
Kultury grupowe (bliski kontakt) a kultury indywidualistyczne (poszanowanie przestrzeni osobistej) (Jakie są zasady względem przestrzeni osobistej?)	Cechą kultur grupowych jest wysoka potrzeba życia w bliskiej odległości i nieprzejmowanie się naruszaniem intymności innych i przez innych. W indywidualizmie występuje potrzeba własnej przestrzeni i prywatności.

Płaszczyzna postrzegania siebie i innych – modele interakcji	
Dystans władzy. Równorzędność lub nie równorzędność w interakcjach międzyludzkich.	Przy dużym dystansie władzy bardzo istotna jest hierarchia; przy niskim dystansie władza jest rozłożona równomiernie wśród członków organizacji, a każdy pracownik ma poczucie swojej niezależności.
Męskość a kobiecość. Działanie z kimś lub dla kogoś.	Różnice w poziomie asertywności, opiekuńczości itp.
Unikanie niepewności. Radzenie sobie z niepewnością.	Stosunek do ryzyka, niepewności (powodów, konsekwencji zdarzeń itp.) i zachowanie w takich sytuacjach.
Style komunikacji. Komunikowanie się z innymi.	Rola kontekstu, komunikacji werbalnej i niewerbalnej itp.

Źródło: K. Czańska (2013): 19–20

Współczesne organizacje zmagające się z problemem niejednorodnych, interkulturowych zespołów pracowniczych nieustannie postulują prowadzenie badań ukierunkowanych na definiowanie rozwiązań w zakresie zalecanych metod i technik zarządzania, które pozwalałyby niwelować różnice kulturowe i zapobiegać przez to konfliktom organizacyjnym.

Zaufanie organizacyjne a dysonans kulturowy

Oprócz znajomości otoczenia organizacji oraz jej sytuacji wewnętrznej, do kształtowania kultury organizacyjnej niezbędna jest także wiedza z zakresu socjologicznych i psychologicznych mechanizmów funkcjonowania grup, w tym szczególnie grup pracowniczych. Wielkość i stopień formalizacji każdej zbiorowości zależy wyłącznie od ludzi, którzy ją tworzą. O sukcesie realizacji strategii, taktyki czy działań operacyjnych decydują ludzie, zarówno ci, którzy przewodzą, jak i ci, którzy wykonują polecenia. Elementem „łączącym ludzi” w procesie podejmowanych działań jest zjawisko określane jako zaufanie.

Zaufanie można zdefiniować jako pewną niepodzielną całość, określając je jako „społecznie nabyte i potwierdzone oczekiwania, jakie ludzie żywią wobec siebie nawzajem, wobec instytucji i organizacji, wśród których żyją, oraz wobec moralnych reguł życia społecznego, które ustalają podstawowe zasady ich życia” (Frykowski 2005: 14), lub też „prawidłowe przewidywanie działań innych ludzi, które mają wpływ na działania jednostki w sytuacji, gdy wybór działania musi zostać dokonany, zanim możliwe będzie zaobserwowanie działań innych ludzi” (Sztompka 2007: 7). Trudności w zakresie badania tak szeroko pojmowanego zjawiska sprawiają, że zdecydowanie częściej stosowana jest praktyka polegająca na charakteryzowaniu typów zaufania (ze względu na przedmiot, ku któremu jest ono skierowane), a następnie formułowanie wniosków o zjawisku jako całości.

Zaufanie indywidualne oraz zaufanie w zbiorowości podlegają częstym zmianom, natomiast reguły zaufania zawarte w kulturze mają – podobnie jak kultura w ogóle – dużą trwałość, odznaczają się znaczną inercją i są bardzo odporne na chwilowe, koniunkturalne zmiany. Przyjmując taką perspektywę, należy uwzględnić tradycje zaufania (lub nieufności), które charakteryzują całe społeczeństwa.

Tworzenie się kultury zaufania (lub kultury nieufności) jest elementem ogólnego procesu kształtowania się i krystalizowania kultur, struktur społecznych, systemów normatywnych, instytucji, organizacji i wszelkich innych całości z poziomu makrospołeczeństwa. Należy jednak pamiętać, że mimo określonych warunków makrospołecznych, decydujące znaczenie dla kreowania kultury zaufania lub kultury nieufności, mają decyzje i wybory ludzi, a te zależą od cech charakteryzujących same jednostki. Cechy te wpisują się w zakres mikrospołecznych uwarunkowań kształtujących proces stawania się kultury. Największe znaczenie przypisywane jest dwóm rodzajom cech, skupionych w szczególnym syndromie osobowościowym oraz w kapitale zbiorowym. Syndrom osobowościowy wyznaczany jest przez impuls zaufania lub nieufności oraz cechy charakteru sprzyjające zaufaniu lub nieufności.

Tabela 2. Cechy charakteru sprzyjające powstaniu kultury zaufania i kultury nieufności

Kultura zaufania	Kultura nieufności
Ogólna aktywność i poczucie sprawstwa	Pasywność
Optymizm	Pesymizm
Zorientowanie na przyszłość	Orientacja prezentystyczna lub tradycjonalistyczna
Wysokie aspiracje	Niskie aspiracje
Afirmacja sukcesu	Orientacja adaptacyjna
Innowacyjność	Konformizm

Źródło: Sztompka (2007): 281

Model społecznego stawania się kultury zaufania wyznacza formalne ramy, w których zachodzi nieustanny proces decyzyjny, odnoszący się do zaufania lub nieufności. Podjęte decyzje akumulują się i zyskują sankcję normatywną, przekształcając się w kulturowe reguły zaufania lub nieufności. Zaufanie organizacyjne budowane jest przy wsparciu kultury, na podstawie długoletnich wzajemnych obserwacji, doświadczeń, obowiązujących norm, zwyczajów i tradycji (Fukuyama 2007). Zaufanie wiąże się z uczuciem polegania na dobrych intencjach innych, wiarą w ich dobre zamiary, a także przekonaniem, że ich działania będą dla nas korzystne. Według Francisa Fukuyamy, to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych wartościach (Fukuyama 1997: 38). Równocześnie zaufanie może być traktowane jako jeden z głównych czynników kreujących kulturę, która determinuje sposób zarządzania oraz postawy i zachowania pracowników.

Należy pamiętać, że różnice w sposobach myślenia i w zachowaniach ludzi, które są podstawą budowy rozmaitych typologii kultur organizacyjnych, są także najczęstszą przyczyną konfliktów i nieporozumień. Zderzenie postaw ludzi reprezentujących różne kultury (narodowe, regionalne, lokalne) jest źródłem dyskomfortu psychicznego, związanego z poczuciem niepewności w sprawach, które do tej pory wydawały się oczywiste i naturalne. Sytuacja, w której ludzie uświadamiają sobie odmienność własnych reakcji kulturowych w danej sprawie, może być określona mianem dysonansu kulturowego (Sikorski 2006: 24).

Przyczyny różnic kulturowych, prowadzących do zjawiska dysonansu w organizacji dzielą się na dwie kategorie: uniwersalne i organizacyjne. Do czynników uniwersalnych Geert Hofstede zalicza: lokalizację regionalną, religię, płęć, więź pokoleniową, przynależność do klasy społecznej (Hofstede 2000: 223). Organizacyjne czynniki dysonansu kulturowego związane są ze złożonością organizacji, przyczyniającą się do powstawania subkultur organizacyjnych, i odmiennie definiowane przez różnych autorów. Do kluczowych przyczyn powstawania subkultur organizacyjnych można zaliczyć:

- zróżnicowanie funkcjonalne, geograficzne, asortymentowe, rynkowe oraz poziomów zarządzania w działalności organizacji (E. Schein),
- podział pracy i odmiennie w związku z tym warunki w jakich pracują różne grupy ludzi (A.L. Wilkins),
- miejsce zajmowane przez członków organizacji w hierarchii zarządzania (C. Hodgkinson),
- zróżnicowanie zawodowe pracowników wpływające na postawy wobec rygorów organizacyjnych (J.A. Raelin) (Sikorski 2006: 28).

W organizacjach zjawisko dysonansu kulturowego występuje w trzech sytuacjach: na początku działalności organizacji, przy wprowadzaniu zmian w organizacji i podczas poszerzania przedmiotu i obszaru działania organizacji.

W początkowym okresie działalności organizacji kultura organizacyjna dopiero się kształtuje. Pracownicy mają różne doświadczenia i nawyki kulturowe, które stanowią przedmiot konfrontacji. W miarę upływu czasu dochodzi do „uzgadniania” różnych punktów widzenia i wzorów zachowań, co oznacza kształtowanie się wspólnej kultury organizacyjnej, która umożliwia eliminację dysonansu kulturowego.

Wprowadzanie zmian w organizacji generuje dysonans kulturowy pomiędzy ich przeciwnikami i zwolennikami. Przeciwnicy osadzają swój opór wobec zmian w mocno utrwalonych przyzwyczajeniach (nawykach kulturowych), odnoszących się do dotychczasowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych. Zwolennicy natomiast dostrzegają szansę kultywowania swoich wzorów kulturowych po wprowadzeniu zmian. Po dokonaniu zmiany wytwarza się sytuacja, w której dla jednej grupy pracowników organizacja traci sens, podczas gdy dla innej grupy ten sens zyskuje. Najbardziej odczuwalne „załamania” kulturowe wywołują zmiany spowodowane decyzjami kadrowymi, zwłaszcza wtedy, gdy ich rozmiary są duże lub dotyczą osób na kierowniczych stanowiskach.

Poszerzanie przedmiotu i obszaru działalności organizacji także nieuchronnie prowadzi do dysonansu kulturowego. Działanie tego typu najczęściej dokonuje się w ramach procesu globalizacji, który – na rynku – przyjmuje trzy podstawowe formy: jako kierunek rozwoju korporacji międzynarodowych, jako rezultat fuzji i alianсів strategicznych organizacji oraz jako współczesna forma kooperacji.

Szkic metodologii badań

1. Cele projektu badawczego

Zasadniczym celem proponowanego projektu badawczego jest wypracowanie wzorów myślenia i reguł postępowania, które umożliwią wzrost efektywności

współpracy w kontekście wspólnego – zróżnicowanego kulturowo – środowiska pracy. Obecnie funkcjonujące – utrwalone i przyswojone schematy relacji międzyludzkich – stają się nieadekwatne do współczesnych społeczeństw w związku z wpływem imigrantów, którzy reprezentują odmienne sposoby myślenia, odczuwania i reagowania na określone sytuacje. Imigranci w różnym tempie wchodzą na rynek pracy, w związku z czym konieczne staje się wypracowanie wzorów działania, które umożliwią uczestnikom różnych kultur dostrzeżenie korzyści wynikających ze zróżnicowania kulturowego. Opracowany w oparciu o uzyskane wyniki badań „model reagowania w warunkach środowiska zróżnicowanego kulturowo” umożliwi poprawną interakcję między jednostkami wywodzącymi się z różnych światów kulturowych, dzięki czemu wzmocniony zostanie poziom zaufania zarówno w relacjach wewnątrzorganizacyjnych, jak i relacjach międzyorganizacyjnych.

Podmiotem badań będą organizacje prowadzące działalność na terenie:

- województw opolskiego i śląskiego (Polska),
- kraju nitrzańskiego (Słowacja),
- kraju morawsko-śląskiego (Republika Czech).

Dobór próby do badań oparty zostanie na zasadzie doboru celowego.

1. Warunkiem koniecznym klasyfikacji organizacji do głównej próby badawczej będzie zatrudnianie przez wybraną organizację pracowników wywodzących się z różnych światów kulturowych.
2. W ramach organizacji zaklasyfikowanych do głównej próby badawczej zostanie dokonany podział na szczegółowe próby badawcze (kryterium podziału oparte będzie na układzie struktury organizacyjnej):
 - a. kadra kierownicza (kierownicy wyższego szczebla),
 - b. pracownicy wykonawczy,
 - c. specjaliści – pracownicy HR.

Tabela 3. Planowana wielkość próby badawczej w poszczególnych krajach uczestniczących w projekcie (kryterium: liczba ludności)

Polska			Słowacja			Republika Czech		
Podmioty badawcze (ogółem)								
100			20			30		
Kadra kierownicza	Specjaliści HR	Pracownicy wykonawczy	Kadra kierownicza	Specjaliści HR	Pracownicy wykonawczy	Kadra kierownicza	Specjaliści HR	Pracownicy wykonawczy
100	100	1000	20	20	200	30	30	300

Źródło: opracowanie własne

2. Metodologia wykorzystywana w realizacji projektu

Celem głównym prowadzonych badań będzie zdiagnozowanie uwarunkowań problemów komunikacyjnych występujących między jednostkami wywodzącymi się z różnych kultur (na gruncie relacji zawodowych), co finalnie umożliwi wypracowanie „modelu reagowania w warunkach środowiska zróżnicowanego kulturowo”. Projekt badawczy będzie obejmował następujące etapy:

1. Badanie diagnostyczne – określenie typu kultury dominującej w wybranych organizacjach w Polsce oraz w krajach partnerskich.
2. Badanie diagnostyczne – określenie dominującego typu zaufania organizacyjnego w kontekście radzenia sobie z dysonansem kulturowym w wybranych organizacjach w Polsce oraz w krajach partnerskich.
3. Synteza badań diagnostycznych:
 - a. szczegółowa charakterystyka relacji organizacyjnych w kontekście poziomu zaufania organizacyjnego (generowanego przez kulturę zaufania lub kulturę niepewności);
 - b. szczegółowa charakterystyka problemów komunikacyjnych występujących między jednostkami/pracownikami wywodzącymi się z różnych światów kulturowych;
 - c. wskazanie kluczowych uwarunkowań uniemożliwiających prawidłowy przebieg procesów komunikacyjnych między jednostkami/pracownikami wywodzącymi się z różnych światów kulturowych;
 - d. wskazanie efektywnych metod przełamania barier komunikacyjnych poprawiających jakość relacji między jednostkami/pracownikami wywodzącymi się z różnych światów kulturowych.

Badania diagnostyczne zostaną przeprowadzone przy wykorzystaniu metody badań terenowych.

Zastosowane techniki badawcze to: technika badań ankietowych i technika wywiadu.

W oparciu o wybrane techniki badawcze przygotowane zostaną następujące narzędzia badawcze:

- kwestionariusz ankiety,
- kwestionariusz wywiadu (wywiad ustrukturyzowany).

Ponadto w proces badawczy włączone zostaną zogniskowane wywiady grupowe.

3. Opis przewidywanych rezultatów i oddziaływania projektu badawczego

W wyniku realizacji projektu przygotowany zostanie:

- pakiet informacji (model wdrożeniowy) adresowany do pracodawców i pracowników HR zawierający wytyczne jak reagować w sytuacji zatrudniania, współpracy oraz zwalniania pracowników-cudzoziemców, aby wyeliminować przede wszystkim źródła antagonizmów i konfliktów;
- pakiet informacji (model wdrożeniowy) adresowany do pracowników-cudzoziemców zawierający użyteczne wskazówki jak poruszać się / jak funkcjonować / jak adaptować się i integrować w organizacjach, w których dominuje kultura kraju osiedlenia.

Ponadto rezultaty uzyskane podczas realizacji projektu umożliwią:

- podniesienie kompetencji pracodawców i pracowników HR w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, wywodzącymi się z różnych systemów kulturowych;
- podniesienie poziomu wiedzy pracodawców i pracowników HR w zakresie identyfikacji źródeł potencjalnych konfliktów na tle różnic kulturowych;

- poszerzenie wiedzy pracowników-cudzoziemców w obszarze adaptacji/integracji do warunków pracy, co ma istotne znaczenie dla poziomu efektywności ich zadań
- poszerzenie wiedzy pracowników-cudzoziemców dotyczących wzorów relacji międzyludzkich w ramach kultury dominującej w kraju osiedlenia.

W kontekście kluczowych interesariuszy projektu realizacja projektu umożliwi:

- uczestnikom projektu:
 - poszerzenie wiedzy na temat zarządzania organizacją w warunkach zróżnicowanych kulturowo,
 - wypracowanie modelu radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w warunkach zróżnicowanych kulturowo,
 - pogłębienie umiejętności w zakresie metodologii badań we współpracy z partnerami pochodzącymi z różnych środowisk kulturowych;
- organizacjom uczestniczącym w projekcie:
 - wypracowanie modelu współpracy w układzie nauka vs. biznes w zróżnicowanych kulturowo środowiskach;
- grupom docelowym:
 - pracodawcy i pracownicy HR instytucji/organizacji prowadzących działalność w krajach partnerskich – usprawnienie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach zróżnicowanych kulturowo,
 - pracownicy-cudzoziemcy zatrudnieni w instytucjach/organizacjach prowadzących działalność w krajach partnerskich – usprawnienie procesu adaptacji do warunków pracy w środowisku zróżnicowanym kulturowo.

4. Potencjalne korzyści długoterminowe

Korzyści długoterminowe uzyskane w wyniku realizacji projektu na poziomie lokalnym:

- stworzenie „przyjaznego środowiska pracy” w instytucjach/organizacjach,
- wzmocnienie procesów integracji grup imigrantów ze społecznością lokalną,
- wpływ na kształtowanie i wzmacnianie postaw tolerancji dla odmienności kulturowych.

Korzyści długoterminowe uzyskane w wyniku realizacji projektu na poziomie krajowym:

- zapobieganie konfliktom o podłożu nacjonalistycznym poprzez proces integracji,
- wzmacnianie postaw tolerancji.

Ponadto materiał uzyskany podczas realizacji projektu badawczego stwarza możliwość prowadzenia dalszych (pogłębionych) działań, zmierzających do utrwalenia wzorców myślenia, odczuwania i działania w warunkach zróżnicowanych kulturowo. Wśród możliwych implikacji znajduje się:

- przygotowanie programu kształcenia pod kątem „zarządzania w warunkach zróżnicowania kulturowego” (charakter międzynarodowy włączający w proces kształcenia środowisko z krajów partnerskich)
 - program specjalności (studia wyższe),
 - program studiów podyplomowych,
 - program szkoleniowy dla instytucji/organizacji,
 - program międzynarodowej gry strategiczno-edukacyjnej.

Przyjęcie w projekcie badawczym podejścia interdyscyplinarnego, sięgającego szczególnie do zasobów nauk psychologicznych i socjologicznych, pozwoli pogłębić analizę zachowań grupy w zakresie procesu kształtowania norm zachowań. Świadome wykorzystanie zidentyfikowanych mechanizmów może ułatwić praktykom zarządzania wdrażanie kultury organizacyjnej w sposób ewolucyjny, a nie rewolucyjny.

Podsumowanie

Należy podkreślić, że procesy globalizacyjne wyznaczające rozwój współczesnego świata wiążą się z rosnącym różnicowaniem się tradycji kulturowych i ich przejawów. Ugruntowane tożsamości i style życia zakorzenione w społecznościach i kulturach lokalnych ustępują nowym formom „hybryd tożsamościowych”, zbudowanych z elementów pochodzących z odmiennych, często kontrastujących źródeł kulturowych. Na gruncie organizacji zderzenie postaw ludzi reprezentujących różne kultury (narodowe, regionalne, lokalne) jest źródłem dyskomfortu psychicznego związanego z poczuciem niepewności w sprawach, które do tej pory wydawały się oczywiste i naturalne. Zarządzanie wielokulturową organizacją wymaga zatem umiejętności reagowania na dysonans kulturowy. Jednocześnie, należy pamiętać, że różnice w sposobach myślenia i w zachowaniach ludzi, stanowiąc podstawę budowy rozmaitych typologii kultur organizacyjnych, przy umiejętnym redukowaniu dysonansu kulturowego stanowią źródło potężnej siły organizacji, poprzez możliwość ukształtowania kultury zaufania. Zaufanie organizacyjne natomiast stanowi rodzaj kapitału, będącego elementem kapitału społecznego, postrzeganego jako szczególnie cenny zasób strategiczny każdej organizacji (Burzyński, Kłóska 2013).

Bibliografia

- Burzyński J., Kłóska I. (2013). *Miedzy szansą a ryzykiem. Kultury organizacyjne wobec niepewności*. Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej.
- Czaińska K. (2013). *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Frykowski M. (2005). *Zaufanie społeczne mieszkańców Łodzi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Fukuyama F. (2007). *Kultura i interesy*. *Europa. Tygodnik Idei*, nr 34.
- Fukuyama F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Anna i Leszek Śliwa (przeł.). Warszawa-Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede G. (2000). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Małgorzata Durska (przeł.). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Miner J.B. (1988). *Organizational Behavior Performance and Productivity*. New York: Random House Inc.
- Schein E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley And Sons Ltd.
- Sikorski Cz. (2006). *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Sztompka P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.

Usunier J.C., Lee J.A. (2009). *Marketing Across Cultures*. Harlow: Pearson Education.

The Culture of Trust. The Character of Co-dependency in the Conditions of Cultural Diversity of the Working Environment

Abstract

Hereby article has been prepared on the basis of the scheme emphasizing two significant parts: first demonstrates selected theoretical topics in the field of the theme in question, whereas the other one constitutes the presentation of the key assumptions of the planned research project.

The first part presents and verifies critically the theoretical foundations of the organizational culture understood as social phenomenon, organizational trust and cultural dissonance. The very nature of the social model of the culture of trust creation has been presented. The state of research and the research achievements of the leading researchers dealing with the management in the culturally diversified conditions have been reviewed. The second part which adopted the character of the presentation of a particular research plan, outlines the programme of actions taking into consideration research aims, methodology to be used during research stages, the description of expected outcomes and potential benefits (also those long-term ones), at the end. Interdisciplinary approach, reaching for the resources from psychological and sociological areas has been adopted, which will enable the deepen analysis of the group behavior in the process of norm and behavior formation. Conscious use of identified mechanisms may facilitate managers the implementation of the organizational culture in an evolutionary, not revolutionary way.

Key words: organizational culture, organizational trust, cultural dissonance, culture of trust vs culture of mistrust, multicultural organization