

PAWEŁ RUSZKOWSKI
Poznań

WARTOŚCI W ORGANIZACJI MIĘDZYKULTUROWEJ

OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA SYTUACJI BADAWCZEJ

W 1997 r. powstało w Polsce przedstawicielstwo dużej niemieckiej firmy, produkującej luksusowe dobra konsumpcyjne. Nazwijmy ją „ABC – Polska”. Po dwóch latach warszawska centrala firmy, zajmująca się wszystkimi aspektami marketingu zatrudniała już ponad 200 wyspecjalizowanych pracowników.

Strategicznym celem firmy jest koordynacja działań w trójce: producent (niemiecki) – klient – sieć dystrybucyjna. Firma współpracuje z siecią dystrybucyjną, obejmującą 30 punktów sprzedaży i serwisu, pokrywającą całe terytorium Polski. Sieć tworzą prywatne firmy polskie.

Głównym zadaniem umożliwiającym osiągnięcie celu strategicznego firmy jest oparcie funkcjonowania całego układu organizacyjnego na stopniowym wprowadzeniu niemieckich standardów i procedur organizacyjnych.

Kiedy firma przeszła z fazy przygotowawczej (tj. budowania struktur, szkolenia personelu, tworzenia mechanizmów działania) do fazy realizacyjnej (tzn. prób wprowadzania nowych rozwiązań organizacyjnych dla całej sieci dystrybucyjnej), napotkała na barierę efektywnościową.

Sposób percepcji, poziom akceptacji i skuteczność stosowania proponowanych wzorów zarówno przez służby centrali firmy, jak przez poszczególne punkty sieci dystrybucyjnej nie spełniały oczekiwań zarządu firmy. W tej sytuacji zarząd podjął decyzję o przeprowadzeniu badań diagnostycznych, których celem było wskazanie społecznych i kulturowych uwarunkowań procesów zachodzących w organizacji.

Badaniami objęto: zarząd i wyższą kadre kierowniczą centrali firmy (10 osób), wszystkich pracowników działu bezpośrednio współpracującego z firmami dystrybucyjnymi (20 osób) oraz zarządy czterech wybranych firm dystrybucyjnych.

W stosunku do kadry kierowniczej centrali i zarządów firm dystrybucyjnych zastosowano metodę wywiadu pogłębionego szczegółowo ustrukturalizowanego.

W stosunku do pracowników działu centrali zastosowano technikę grup focusowych (większość zarządu firmy stanowią Niemcy).

Należy zaznaczyć, że zespół badawczy składał się ze specjalistów polskich i niemieckich (socjologów i psychologów). W związku z tym wywiady były prowadzone w języku ojczystym respondenta, tj. po polsku lub po niemiecku i na bieżąco tłumaczone na drugi język.

Niniejsze opracowanie nie jest raportem ani prezentacją wyników badań. Stanowi raczej próbę ogólnej refleksji związanej z uczestnictwem w procesie badania interakcji dwóch odmiennych systemów wartości w ramach jednej struktury organizacyjnej.

UZGADNIANIE WARTOŚCI A KOMUNIKACJA MIĘDZYKULTUROWA

Jednym z interesujących aspektów dyskusji na temat dominującego w społeczeństwie polskim systemu wartości stają się rozważania o tychże wartościach prowadzone w kontekście wpływu uznawanych przez nas wartości na skuteczność przedsięwzięć biznesowych podejmowanych z zachodnimi partnerami.

W dyskusjach wewnętrznych koncentrujemy się zwykle na konfrontowaniu różnych typów wartości, na wykazywaniu wyższości, słuszności, popularności itp. jednych wartości w porównaniu z innymi. Natomiast w kontaktach z wartościami zewnętrznymi kluczowe znaczenie ma kwestia komunikacji, to znaczy wzajemnego zrozumienia uzgodnienia sensu i znaczenia uznawanych i stosowanych wartości i norm.

Znalezienie wspólnego kontekstu symbolicznego dla komunikujących się aktorów społecznych okazuje się działaniem o kapitalnym znaczeniu praktycznym.

„Nawet najbardziej elementarna komunikacja – czytamy u T. Parsonsa – nie jest możliwa bez pewnego poziomu podporządkowania się konwencjom systemu symbolicznego”¹.

Pierwszą przeszkodą, która daje się zidentyfikować w sytuacji kontaktów międzykulturowych w organizacji, nie jest jednak niechęć aktorów do podporządkowania się wspólnej koncepcji symbolicznej, lecz milczące założenie istnienia wspólnego systemu symbolicznego obydwu uczestniczących w interakcji kultur.

W przypadku firmy „ABC – Polska” takie założenie przyjęła przede wszystkim strona niemiecka. Oczywiście nie odnosiło się ono do całej kultury narodowej, lecz do kultury organizacyjnej i biznesowej.

Już sama decyzja otwarcia przedstawicielstwa w Polsce oraz podjęcia ekspansji na rynku polskim wymagała akceptacji obrazu polskiej gospodarki jako systemu racjonalnego, przewidywalnego, spełniającego międzynarodowe normy dotyczące ryzyka inwestycyjnego, stabilizacji waluty oraz demokratycznego sposobu rządzenia.

¹ T. Parsons, *The Social System*, New York 1951, s. 5.

W konsekwencji menedżerowie niemieccy, podejmując się wypełnienia określonych zadań ekonomiczno-organizacyjnych, przyjęli również określoną wizję rzeczywistości, w której będą działać. Wizja ta określa warunki działania jako:

- charakterystyczne dla gospodarki rynkowej
- spełniające wymogi demokracji parlamentarnej
- zawierające elementy lokalnej specyfiki związane z charakterem narodowym Polaków, pewnymi obyczajami, tradycją i uprzedzeniami.

Ten poziom ogólności jest wystarczający dla konstruowania ramowych programów działania firmy. Jednakże w momencie rozpoczęcia rzeczywistej działalności gospodarczej niezbędna jest szczegółowa wiedza dotycząca wzorów zachowań oraz norm moralnych obowiązujących w polskiej kulturze organizacyjnej. Tymczasem wiedza na ten temat jest fragmentaryczna, intuicyjna, pełna niejasności i wątpliwości. W konsekwencji zachodni partnerzy biznesowi Polaków tworzą obraz polskiej kultury organizacyjnej w znacznym stopniu oparty na analogiach do własnej kultury oraz indywidualnych doświadczeniach międzykulturowych.

Działają oni w przekonaniu (które ma racjonalne podstawy), że podsystem gospodarki rynkowej, powiązany z demokratycznym podsystemem politycznym, wymusza określone zachowania i sposoby myślenia przynajmniej w odniesieniu do aktorów (indywidualnych i zbiorowych) uczestniczących w tych podsystemach.

Okazuje się, że analogiczność systemów rynkowych (przynajmniej w układzie Europa Zachodnia – Europa Środkowa) rzeczywiście występuje i może stanowić podstawę skutecznych przedsięwzięć biznesowych.

Sytuacja komplikuje się, kiedy przedsięwzięcie biznesowe wykracza poza sferę wąsko rozumianej technologii czy ekonomii i wymaga twórczych rozwiązań, zaangażowania emocjonalnego, zaistnienia spójnej kultury organizacyjnej opartej na podzielanych wartościach moralnych. Problem ten można określić jako warunek osiągnięcia przez organizację określonego poziomu integracji.

Integrację rozpatrujemy tu na dwóch poziomach:

- jako integrację wartości uznawanych przez aktorów działających w organizacji (indywidualne osoby i grupy) tak, aby tworzyły one wspólny system wartości²,
- jako integrację norm określających wkład, jakiego oczekuje się od jednostek tworzących organizację „w zakresie utrzymania solidarności z innymi jednostkami systemu”³.

Rozwijanie i uzgadnianie systemu wzajemnych oczekiwań pomiędzy aktorami działającymi w ramach systemu społecznego jest podstawową właściwością interakcji społecznej. Sieć interakcji tworzy spójny, zintegrowany system wtedy, gdy wartości są rzeczywiście podzielane a reakcje partnerów, związane z wzajemnie formułowanymi oczekiwaniami, są przewidywalne. Wtedy pojawia

² Por. T. Parsons, *Szkice z teorii socjologicznej*, Warszawa 1972, s. 499.

³ Jw., s. 510.

się komunikacja między aktorami, w której wykorzystywane są znaki, kody i symbole. T. Parsons twierdzi:

„Istnieje związek pomiędzy podzielanym systemem symbolicznym, umożliwiającym komunikację a wspólnymi oczekiwaniami aktorów. Związek ten polega na tym, że nagroda ego, której oczekuje on w związku z wyborem określonej orientacji, zależna jest od reakcji alter na wybory dokonane przez ego. W tym kontekście komunikacja pomiędzy aktorami ma znaczenie kluczowe, jako odniesienie wzajemnego rozumienia, oczekiwania i sankcji do porządku normatywnego”⁴.

Punkt widzenia Parsonsa jest tu istotny ze względu na interesujące ujęcie mechanizmu motywacyjnego. Motywacja jest tu traktowana nie jako technika sprawnego operowania narzędziami typu nagroda – kara, lecz jako proces interakcji między partnerami, którzy starają się zrozumieć znaczenie wzajemnie formułowanych oczekiwań. Osiągnięcie porozumienia jest premiowane nagrodą w postaci działań partnera, zgodnych z oczekiwaniami drugiej strony. Odniesienie do porządku normatywnego w organizacji oznacza odwołanie się do zasad i sposobów działania akceptowanych w danej firmie, zgodnych z polityką kierownictwa firmy, dobrych dla firmy, przynoszących jej określone korzyści.

Zasadnicza trudność odpowiedzi na pytanie, czy w danej organizacji normy i wartości są rzeczywiście podzielane przez aktorów tworzących organizację, polega na braku prostych kryteriów pozwalających na dokonanie tego typu oceny.

Próba analizy hierarchii wartości moralnych wyższego rzędu (jak: sprawiedliwość, uczciwość, pracowitość, rzetelność) w świadomości kadry kierowniczej wskazuje na deklaratywną zbieżność postaw. Równocześnie status badacza rozwiązującego problemy organizacji, a więc ingerującego w jej funkcjonowanie, w znacznej mierze ogranicza możliwość pogłębienia analizy i wyjścia poza formalnie deklarowane sformułowania badanych.

Istnieje rzecz jasna wiele technik psychologicznych i socjologicznych, które pozwalają na uzyskanie tego typu danych. Jednakże znaczącą barierą ich stosowania jest etyka „badania w działaniu”, której podstawą jest zakaz manipulowania aktorami i sytuacją⁵.

Pozostaje analiza na poziomie mniej zagrażającym z punktu widzenia respondentów, a równocześnie bardziej konkretnym i wymiernym dla badacza: chodzi tu o analizę ważnych standardów i procedur obowiązujących w organizacji.

Przez standardy rozumiem wzory wartości i wzory norm dotyczących głównych mechanizmów funkcjonowania organizacji, w tym również jej relacji z otoczeniem, tworzących tzw. wizerunek rynkowy firmy (np. „Firma ABC – Polska

⁴ T. Parsons, *The Social...*, s. 7.

⁵ Por. P. Reason, H. Bradbury (ed.), *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. SAGE Publication, London, Thousand Oakes, New Delhi 2001.

oferuje wyłącznie produkty najwyższej światowej jakości”, „Dla Firmy ABC najważniejsze jest dobro klienta”, „Punkt dystrybucyjny firmy oznakowany jest flagami w określonym kolorze, oraz widocznym z daleka neonem z logo firmy”).

Przez procedury rozumiem wzory zachowań i normy techniczno-organizacyjne służące realizacji standardów (np.: „Telefon na recepcji odbierany jest najpóźniej po trzecim dzwonku”, „W ciągu 7 dni po dokonaniu zakupu klient pytany jest telefonicznie o ocenę jakości produktu”).

Analiza sposobu, w jaki aktorzy reprezentujący różne kultury organizacyjne formułują wzajemne oczekiwania dotyczące rozumienia oraz sposobu realizacji standardów i procedur organizacyjnych, dostarcza interesujących danych dotyczących przebiegu interakcji w warunkach organizacji wielokulturowej.

UZGADNIANIE STANDARDÓW I PROCEDUR

Standardy organizacyjne określają podstawowe zasady zarządzania firmą. W firmie „ABC – Polska” można wyróżnić trzy takie zasady:

1. Prezesem firmy jest menedżer niemiecki.
2. Głównym językiem firmy jest język niemiecki.
3. Podstawą wszelkich decyzji jest proces planowania.

W przypadku dwóch pierwszych standardów można zastanawiać się nad stopniem ich akceptacji przez polską część kadry kierowniczej. Nie ma natomiast wątpliwości co do ich jasności i zrozumiałości.

Decydujący status menedżera niemieckiego w organizacyjnej hierarchii władzy jest w zasadzie powszechnie akceptowany. Wynika to przede wszystkim z roli, jaką odgrywa prezes w kontaktach z centralą niemiecką – producentem i importerem wyrobów firmy. Pozycja i wpływy prezesa są w tym kontekście jednym z istotnych czynników warunkujących tempo rozwoju firmy.

Ze strony polskich aktorów organizacyjnych formułowane są oczekiwania odnośnie do „polonizacji” stanowisk niższego poziomu decyzyjnego, tzn. wiceprezesów zarządu oraz szefów ważniejszych jednostek organizacyjnych. Interesujące jest, że na poziomie deklaracji jest to wartość podzielana przez obie strony. W oficjalnych dokumentach znajduje się stwierdzenie, iż ma to być firma zarządzana przez Polaków. W praktyce proces przejmowania kluczowych stanowisk przez polskich menedżerów ma charakter długofalowy.

Kluczowa rola języka niemieckiego w obszarze techniki i technologii jest oczywista. Niemniej prowadzone są działania doskonalące mechanizm komunikacji werbalnej w tym obszarze, polegające z jednej strony na podnoszeniu kwalifikacji językowych polskich inżynierów i techników, z drugiej zaś na tłumaczeniu części dokumentacji technicznej na język polski.

Bardziej złożone procesy wiążą się z dominacją języka niemieckiego w obszarze szeroko rozumianego zarządzania. Z formalnego punktu widzenia spółka działająca na mocy polskiego prawa handlowego powinna prowadzić całą dokumentację w języku polskim. W trakcie badań okazało się, że większość znaczących dokumentów (schemat organizacyjny, regulaminy organizacyjne, decyzje zarządu) jest dostępna wyłącznie w języku niemieckim.

Związana z tą procedurą bariera komunikacyjna w ograniczonym stopniu dotyczy rozumienia treści dokumentów, gdyż znajomość języka niemieckiego jest warunkiem przyjęcia do pracy w firmie. Trudność wynika raczej z negatywnych emocji polskiej kadry, towarzyszących nadrzędności języka niemieckiego w obszarach, gdzie nie jest to uzasadnione racjonalnością innego typu niż wygoda lub nawet arogancja kadry niemieckiej.

Inna procedura związana z komunikacją językową dotyczy bieżących codziennych kontaktów między pracownikami i grupami pracowników. Polacy rozmawiają między sobą po polsku, Niemcy po niemiecku, w grupach mieszanych rozmowy odbywają się po niemiecku. Dotyczy to również wszelkich sytuacji formalnych, takich jak posiedzenia zarządu, odprawy kadry kierowniczej w ramach poszczególnych działów. Wyjątek stanowią spotkania okazjonalne (np. z okazji świąt Bożego Narodzenia), gdzie wystąpienia kierownictwa są tłumaczone na język polski.

Z tym aspektem komunikacji wiąże się bezpośrednio kwestia wzajemnych oczekiwań aktorów polskich i niemieckich. Problem pojawia się nie na poziomie wymiany czy obiegu informacji, lecz dotyczy zachowań w sytuacjach decyzyjnych. Procedura podejmowania decyzji przez zarząd „ABC – Polska” zawiera element konsultacji projektu decyzji z wyższą kadrami kierowniczą. Niekiedy brana jest pod uwagę także opinia średniej kadry kierowniczej. Warto podkreślić, że procedury konsultacyjne nie mają charakteru rytualnego, lecz zawierają rzeczywistą możliwość wpływu na treść decyzji zarządu.

Partnerzy niemieccy formułują pod adresem polskich kolegów oczekiwania bardzo silnego zaangażowania się merytorycznego i emocjonalnego w analizę i ocenę projektów decyzji przygotowanych przez zarząd. Oczekiwania te pozostają jednak w większości przypadków niespełnione, gdyż polska kadra przyjmuje w sytuacjach konsultacji treści decyzji postawę zdecydowanie bierną.

Przeprowadzone badania pozwalają na wskazanie dwóch czynników warunkujących niski poziom aktywności Polaków w ramach procedury konsultacji projektu decyzji zarządu.

Po pierwsze jest to przekonanie o nierówności szans intelektualnych w publicznej debacie odbywającej się w języku niemieckim. Polacy rezygnują z przedstawienia swej opinii, gdyż nie potrafią odpowiednio precyzyjnie, przekonywająco czy nawet błyskotliwie przedstawić swych racji, mimo poprawnej znajomości języka niemieckiego. Ponadto Polacy często nie są w stanie wychwycić wszystkich

niuansów językowych i skrótów myślowych stosowanych przez Niemców w trakcie ostrej niekiedy polemiki, w związku z czym rezygnują z wypowiedzi, bojąc się ośmieszenia.

Drugi czynnik blokujący aktywność polskich aktorów związany jest ze sferą wartości i norm organizacyjnych. Dotyczy on kwestii pozycji danego aktora w hierarchii władzy i związanej z tym odpowiedzialności. Inaczej mówiąc mamy do czynienia z różnymi sposobami rozumienia statusu i roli⁶ danego aktora w organizacji.

Z jednej strony mamy normę niemiecką, według której obowiązkiem menedżera jest udostępnianie organizacji całokształtu swej wiedzy, czasu i predyspozycji w każdej chwili i na każdym odcinku (tzw. pełna dyspozycyjność). Z drugiej strony mamy normę polską, która mówi, że hierarchia władzy jest związana z hierarchią odpowiedzialności. Oznacza to, że propozycja opiniowania projektów decyzji zarządu wykracza poza zakres obowiązków aktora, który nie jest członkiem zarządu. Oczekiwania partnerów niemieckich są odbierane jako presja, aby wychodzić poza przypisany układ status – rola, z czym wiąże się określone ryzyko i odpowiednio – poczucie zagrożenia.

Jednym ze źródeł zagrożenia jest polska norma ogólnospołeczna „nie wychylaj się, znaj swoje miejsce w szyku”. Drugim jest obawa co do ewentualnych ukrytych przesłanek procedury konsultacyjnej. Może nią być np. chęć oceny „przy okazji” kwalifikacji merytorycznych danego menedżera. Obydwa czynniki – kompetencji językowej i rozumienia roli/statusu menedżera – wskazują na znaczną dozę nieufności w zachowaniach polskich menedżerów.

Z kolei menedżerowie niemieccy mają wobec Polaków określone oczekiwania, które nie są spełniane, co blokuje funkcjonowanie mechanizmu motywacyjnego, działających na zasadzie: „ty spełniasz moje oczekiwania, to ja w nagrodę spełniam twoje”. Zachowanie polskich menedżerów jest interpretowane jako asekuranctwo oraz niski stopień identyfikacji z celami firmy. Tymczasem na gruncie niemieckiej kultury organizacyjnej pełne oddanie („dyspozycyjność”) menedżera jest przesłanką sukcesu firmy.

Kategoria „planowania” odnosi się do procesu łączącego praktycznie wszystkie funkcje zarządcze firmy. Planowanie rozumiane jako standard organizacyjny stanowi zespół norm określających przebieg procesu decyzyjnego. W praktyce kluczowe znaczenie ma proces budowy planu sprzedaży (rocznej, wieloletniej). Plany działania w pozostałych obszarach aktywności firmy są w zasadzie pochodnymi planu sprzedaży. Proces planowania obejmuje szczegółowe procedury

⁶ T. Parsons (*The Social...*, s. 25-26) określa status jako ulokowanie aktora w systemie społecznym w stosunku do innych aktorów. Kategoria roli odnosi się do tego, co aktor robi, w sensie znaczenia tych czynności dla systemu społecznego. Generalnie jednak są to kategorie charakteryzujące system społeczny, a nie właściwości aktora.

planistyczne, określające działania jednostek organizacyjnych oraz poszczególnych pracowników związanych z realizacją określonych fragmentów planu. Równocześnie jednak w zachodniej kulturze organizacyjnej planowanie jest wartością, czyli elementem systemu symbolicznego, podzielanego przez podmioty tworzące daną organizację. Jest to wartość znajdująca się wysoko w hierarchii wartości organizacyjnych, zwłaszcza w kulturze niemieckiej.

„Planowanie” jest zatem nie tylko cechą systemu, ale także właściwością aktorów. Jest oczekiwaną umiejętnością, elementem oceny kompetencji zawodowej menedżera. Jako fragment systemu symbolicznego „planowanie” jest ważnym czynnikiem komunikacji między aktorami, podstawą przewidywania zachowań aktorów uczestniczących w danych interakcjach.

W warunkach polskiej kultury organizacyjnej kategoria „planowania” jest wieloznaczna przede wszystkim ze względu na jej ideologizację w systemie gospodarki socjalistycznej. Prawdopodobnie z tego względu w początkowej fazie transformacji systemowej w Polsce część środowisk przemysłowych, zwłaszcza reprezentujących duże przedsiębiorstwa przemysłowe głosiła teorię, że wolny rynek to spontaniczność, improwizacja i elastyczność jako przeciwieństwo działań opartych na planowaniu.

Kategoria ta pełniła ważną rolę w tworzeniu socjalistycznej wizji świata, z państwem jako centralnym planistą i partią, która tym planistą kierowała. W socjalistycznej rzeczywistości organizacyjnej pojęcie „planowania” oznaczało:

1) czynność biurokratyczną, nie mającą bezpośredniego związku z rzeczywistymi procesami zachodzącymi w danej organizacji gospodarczej,

2) czynność formalną, polegającą na sporządzeniu określonego dokumentu zgodnego z ogólnymi wytycznymi,

3) mechanizm sprawowania arbitralnej władzy przez partyjno-państwowe centrum nad podmiotami gospodarczymi i jednostkami ludzkimi.

W świadomości społecznej menedżerów gospodarki socjalistycznej funkcjonowała socjotechnika planowania, pozwalająca im na skuteczne pełnienie ról kierowniczych. Główne zasady socjotechniki planowania socjalistycznego można określić następująco:

1) plany należy przekraczać – dobry plan to taki, który można wykonać w 120-150%,

2) plan musi zostać wykonany – oznacza to, że w przypadku zagrożenia wykonania planu należy jego wielkość obniżyć,

3) plan opracowują i odpowiedzialność za jego wykonanie ponoszą przywódcy państwa i partii – głównym celem planowania jest potwierdzenie kompetencji i wiarygodności władzy.

Takie są źródła stereotypu, który spowodował deprecjację samej kategorii „planowania” w środowisku polskich menedżerów. Towarzyszy temu wyraźnie zauważalny brak wiary w skuteczność i celowość stosowania standardów i procedur planistycznych w nowoczesnej organizacji gospodarczej.

PUŁAPKA WOLUNTARYZMU

Wydaje się, że jednym z założeń dotyczących sytuacji w Polsce lat 90., przyjmowanych milcząco przez zachodnich inwestorów, było przekonanie o uznaniu przez polską kadre menedżerską określonych wartości liberalnych. Obecność takich wartości, jak: postęp, sukces, wiara w siebie, ryzyko, ekspansja, rozwój, indywidualizm, wydaje się w sposób oczywisty towarzyszyć mechanizmom rynkowym.

Założenie to jest niewątpliwie słuszne, o czym świadczą sukcesy, jakie odnosi w Polsce wiele międzynarodowych korporacji (np. ABB, Mercedes, Opel, Siemens). Opierają one swą strategię między innymi na aktywności i skuteczności polskich menedżerów. Niemniej należy brać pod uwagę fakt, że proces adaptowania wzorów nowych wartości przebiega znacznie wolniej niż wprowadzanie nowych wzorów zachowań (np. wydłużenie godzin pracy z przerwą na lunch, używanie w czasie spotkań *notebooka* zamiast notesu do sporządzania notatek).

Niechęć do formalizacji stosunków społecznych, do poddania się określonym procedurom kontrolnym, unifikującym procesy zachodzące w organizacji gospodarczej, wynika nie tylko z antyplanistycznych uprzedzeń związanych z negatywnymi doświadczeniami z przeszłości. Świadczy o tym fakt, że nastawienia tego rodzaju występują zarówno wśród kadry kierowniczej wychowanej w PRL-u, jak i wśród świeżo upieczonych absolwentów *MBA*. Interesująca wydaje się hipoteza, że jednym z możliwych źródeł tego rodzaju nastawień jest zbiór wartości, które można określić jako „woluntarystyczne”. W tym kontekście woluntaryzm oznacza dążenie jednostki do zachowania pewnego marginesu wolności do działania, nie podlegających ścisłym regulacjom przez system społeczny. Nie należy mylić woluntaryzmu z nonkonformizmem, czyli działaniami sprzecznymi z obowiązującym porządkiem normatywnym. Woluntaryzm to akceptacja ram moralnych i intersubiektywnej hierarchii wartości, połączona z postulatem stworzenia „obszaru wydzielonego”, w którym aktorzy działają zgodnie z takimi normami, jak: improwizacja, akcyjność, doraźna mobilizacja sił i środków, rozwiązania *ad hoc*.

Wydaje się, że tego typu oczekiwania czy dążenia są wskaźnikiem „szoku modernizacyjnego”, w jakim znalazła się znacząca grupa polskich menedżerów. Szok ten związany jest z procesem międzykulturowego uzgadniania wzorów norm i wzorów wartości, zachodzącym w organizacji gospodarczej, łączących różne typy kultur organizacyjnych. Można przypuszczać, że woluntaryzm jest swego rodzaju ucieczką od pełnej odpowiedzialności, chęcią odroczenia momentu, kiedy gra z aktorami reprezentującymi zachodnią kulturę organizacyjną będzie musiała się toczyć bez żadnych ulg, według zasad „wniesionych” przez nich.

Sytuacja relacji międzykulturowych jest w socjologii tradycyjnie objaśniana przy użyciu kategorii „obcy”. Syndrom zachowań indywidualnych i zbiorowych związanych z relacją „my – obcy” uruchamia mechanizmy integracyjne np.

w sytuacji zagrożenia zewnętrznego. Dynamiczna interakcja z „obcym” jest silnym katalizatorem procesu odzyskania tożsamości w sytuacji kryzysu wartości i autorytetów. Należy jednak zwrócić uwagę, że próba zastosowania koncepcji „obcego” do charakterystyki interakcji międzykulturowych zachodzących w organizacji gospodarczej może być swego rodzaju pułapką poznawczą. Okazuje się bowiem, że duża zachodnia korporacja jest w stanie stworzyć w Polsce tak silne środowisko wartości i norm oraz tak efektywny system sankcji, wymuszający ich respektowanie, że kategoria „obcy” odnosi się niekiedy w większym stopniu do pracujących tam polskich menedżerów, niż do ich zachodnich zwierzchników.