

BARBARA MAZUR*

Wydział Zarządzania
Politechnika Białostocka

Kryzys jako szansa innowacji w zarządzaniu

*Kryzysy międzynarodowe mają swoje pozytywy.
Napawają lękiem słabych, ale pobudzają
i inspirują silnych.*

James Reston

Wstęp

W powszechnej ocenie globalny kryzys finansowy spowodował osłabienie działalności gospodarczej i pogorszenie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Podkreśla się, że jego negatywne następstwa dały się odczuć w sferze finansów i zarządzania w przedsiębiorstwach działających w różnych sektorach gospodarki. Uznaje się także, że do wystąpienia kryzysu w dużej mierze przyczyniły się stosowane w ostatnich latach metody zarządzania zorientowane na osiągnięcie „wyśrubowanych” celów. Dlatego też w sferze zarządzania, uznano konieczność zmian i restrukturyzacji w kluczowych obszarach funkcjonowania.

Celem artykułu jest ukazanie kulturowych uwarunkowań innowacyjnych zmian oraz strategii umożliwiających skuteczne ich wprowadzanie. Konieczność wprowadzenia innowacji do zarządzania przedsiębiorstwami wynikająca z finansowego kryzysu, w literaturze anglojęzycznej określanego jako

* bmazur@pb.bialystok.pl

man-made crisis, jest skutkiem zorientowania przedsiębiorstw, w okresie poprzedzającym kryzys, prawie wyłącznie na zysk. Ponadto celem artykułu jest także określenie determinant ułatwiających wprowadzenie do zarządzania innowacji i w konsekwencji umożliwiających przedsiębiorstwom działającym w określonym środowisku kulturowym wejście na ścieżkę zmian prowadzącą do zarządzania bardziej odpowiedzialnego społecznie.

Pomimo to, że kryzys niesie ze sobą wiele negatywnych skutków, to jeśli przedsiębiorcy zaczną myśleć perspektywicznie i wykorzystywać nawet najmniejsze okazje do stworzenia innowacji w zarządzaniu, w przyszłości pojawią się wymierne korzyści płynące z kryzysowej sytuacji. Kryzys jest więc szansą dla takich innowacji, które usprawniają proces zarządzania przedsiębiorstwem poprzez przyjęcie założenia maksymalizacji społecznego zysku w długookresowej perspektywie. W ciągu ostatnich trzydziestu lat świat miał do czynienia z pięcioma okresami recesji gospodarczej, która nie przyniosła wyłącznie negatywnych skutków, ale dla niektórych działań np. marketingu, okazała się wręcz zbawienna, ponieważ to właśnie w tych czasach powstawały najważniejsze światowe marki. W przypadku obecnego kryzysu finansowego szansę taką uzyskuje innowacyjność w zarządzaniu.

1. Kryzys jako źródło zmian w zarządzaniu

Kryzys, w znaczeniu ogólnym, jest interpretowany jako działanie pod presją czasu, związane z koniecznością naglego decydowania i szybkich wyborów. Jest on z reguły punktem zwrotnym w procesie rozwoju tak poszczególnych jednostek, jak i całych organizacji. Zmiana, jaka po nim następuje, w wielu przypadkach skutkuje przewartościowaniem ludzkich postaw i zachowań. „Kryzys” ma grecki źródłosłów i w znaczeniu etymologicznym oznacza „odsiew, wybór, rozstrzygnięcie”. Łatwo więc zauważyć, że pierwotne znaczenie tego słowa dalekie jest od powszechnie mu dzisiaj przypisywanego „załamania”, „upadku” lub innego synonimu „katastrofy”. Z perspektywy czasu uznać należy, że starożytni Grecy przypisywali kryzysom więcej cech pozytywnych niż negatywnych, o czym świadczyłoby powiązanie rzeczownika „krisis” z czasownikiem „krinein” (odsiewać, rozdzielać, wybierać, decydować). Oznaczałoby to metodę takiego działania, w którym przesilenie służy podjęciu istotnych decyzji. Podobnie do tego, jak słowo kryzys rozumieli starożytni Grecy, było ono rozumiane w tradycji chińskiej.

W języku chińskim słowo „kryzys” zapisuje się nie jako jeden znak, ale dwa. Pierwszy znak oznacza „chaos”, drugi zaś „okazję” lub „szansę”. Jednakże pomimo podkreślanych przez starożytnych Greków pozytywnych skutków działań, które kryzys może implikować, we współczesnej kulturze europejskiej upowszechniło się znaczenie tego słowa nacechowane pejoratywnie.

Sytuacja kryzysu sprawia, że sztuka zarządzania musi ewoluować, aby sprostać wymaganiom płynącym ze zmieniającego się otoczenia [Ścibiorek 2010:13]. Dla przedsiębiorstwa oznacza to konieczność bycia elastycznym, a ta z kolei implikuje potrzebę częstych zmian. Pośród podstawowych powodów ostatniego kryzysu wymienia się krytyczne tendencje w zarządzaniu, do których zaliczyć należy retorykę napiętych celów, zarządzanie jako proces tworzenia „wartości” dla akcjonariuszy oraz wynoszenie na piedestał menedżerów wielkich firm [Mazur 2010: 145–146]. Jakkolwiek różnorodne są źródła obecnego kryzysu podkreślić należy jego moralny wymiar [Banajski 2010: 130–131]. W odniesieniu do sposobu zarządzania, który przyczynił się do powstania kryzysu, uznać trzeba, że dotychczasowe zarządzanie, jako zorientowane przede wszystkim na zysk i tym samym kryzysogenne, winno ulec zmianie. Niezbędne w nowoczesnym zarządzaniu przesunięcia dotyczą zmiany paradygmatów zarządzania w kierunku większej społecznej odpowiedzialności, potrzeby odpowiadania za wszystkich interesariuszy i tworzenia wartości dodanej dla wszystkich grup interesu oraz przedefiniowania celów biznesowych w taki sposób, aby służyły wyższym celom społecznym. Ponieważ *do czasu kryzysu biznes działał w perspektywie krótkookresowej i był niezrównoważony*, to lekcja, jaką menedżerowie powinni z kryzysu wyciągnąć, winna być taka, że *rozważny biznes nie może być agresywny, a roztropni menedżerowie powinni działać w perspektywie długookresowej*. Kryzys jest więc szansą dla takich innowacji, które usprawniają proces zarządzania przedsiębiorstwem w długiej perspektywie czasowej prowadząc do zachowań w równej mierze zorientowanych na zysk, jak i na cele społeczne.

2. Kulturowe uwarunkowanie zmian w zarządzaniu

Kultura kraju w znaczącym stopniu wpływa na kulturę działających w tym kraju firm. Kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa nie można zrozumieć w oderwaniu od wartości kulturowych dominujących w jego

otoczeniu. I chociaż kryzys finansowy wymusza potrzebną w całym globalnym świecie *zmianę paradygmatu zarządzania*, to możliwość i sposób jej wprowadzenia w poszczególnych krajach, do pewnego stopnia, uwarunkowana jest kulturowo. Oznacza to, że wartości poszczególnych kultur społecznych, ujęte w wymiary kulturowe, decydują o skuteczności przyjętej strategii wprowadzania innowacyjnych zmian. Dlatego w celu określenia wartości danej społeczności, determinujących jej stosunek do zmian, warto przyjrzeć się jej wymiarom kulturowym i ich poziomom. Poszczególne wymiary kulturowe zależnie od tego, jakie wartości obejmują, mogą tworzyć w przedsiębiorstwach klimat bardziej lub mniej sprzyjający realizacji nowatorskich idei zarządzania. Zdaniem G. Hofstedeego istnieje wyraźne powiązanie pomiędzy możliwością wprowadzania zmian a trzema wymiarami kultury: dystansem władzy, indywidualizmem i unikaniem niepewności. Społeczeństwa, których kultury mają określone poziomy wymienionych zmiennych z większą łatwością od innych wprowadzają zmiany [Hofstede 2000]. Poszczególne wymiary definiuje on w następujący sposób:

– wymiar *dystansu władzy* między przełożonym i podwładnym odnosi się do zakresu, w jakim pracownicy postrzegają formalną hierarchię organizacyjną jako nieodłączny aspekt dobrze zorganizowanej i sprawnie działającej organizacji;

– wymiar *indywidualizmu/kolektywizmu* odnosi się do zakresu, w jakim pracownicy są skłonni zaakceptować dominację wspólnych interesów nad jednostkowymi, do stopnia, w jakim identyfikacja grupowa dominuje nad indywidualną lub odwrotnie;

– wymiar *unikania niepewności* odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy są gotowi zaakceptować sytuacje niepewności, zmiany oraz możliwość działania mimo braku formalnych procedur.

Ze względu na poziom oporu wobec zmian wybrane kraje, których kulturowe wymiary zostały przez G. Hofstedeego zbadane i określone, mogą zostać podzielone na pięć grup. Grupy te będą mieścić się w sekwencji rozpoczynającej się od kultur o możliwie najmniejszym poziomie oporu wobec zmian a kończącej się na kulturach stawiających najsilniejszy opór. Najsłabszy opór wobec zmian wykażą kraje o niskim dystansie władzy, wysokim poziomie indywidualizmu i niskim – unikania niepewności. Do grupy krajów, których kultury narodowe charakteryzują się wymiarami o opisanym poziomie należą kraje anglosaskie, nordyckie oraz Holandia. W krajach tych wprowadzanie zmian odbywać się będzie w sposób najmniej bolesny

ze wszystkich badanych przez G. Hofstedeego krajów. Z kolei największym oporem wobec zmian charakteryzować się będą kraje o wysokim poziomie dystansu władzy, niskim poziomie indywidualizmu oraz wysokim stopniu unikania niepewności. Do krajów, których kultury cechują się wymienionymi poziomami w poszczególnych wymiarach, należy większość krajów Ameryki Łacińskiej, Portugalia, Korea oraz kraje byłej Jugosławii.

Tabela 1. Kulturowe determinanty oporu wobec zmian

Poziom oporu	Dystans władzy	Indywidualizm	Unikanie niepewności	Kraje
4. Czwarty (najwyższy)	wysoki	niski	wysoki	większość krajów Ameryki Łacińskiej, Portugalia, Korea, kraje byłej Jugosławii
3. Trzeci (wysoki)	średni	średni	wysoki	Japonia
	wysoki	wysoki	wysoki	Belgia, Francja
	wysoki	średni	wysoki	Hiszpania, Argentyna, Brazylia, Grecja, Turcja, kraje arabskie
	wysoki	niski	średni	Indonezja, Tajlandia, Tajwan, Iran, Pakistan, kraje afrykańskie
2. Drugi (średni)	wysoki	niski	niski	Filipiny, Malezja, Indie
	niski	średni	wysoki	Austria, Izrael
	średni	wysoki	średni	Włochy, Niemcy, Szwajcaria, RPA
1. Pierwszy (słaby)	średni	wysoki	niski	Singapur, Hong Kong, Jamajka
0. (najslabszy)	niski	wysoki	niski	kraje anglosaskie, nordyckie, Holandia

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Hess, *Good Governance from Intercultural Perspective*, referat wygłoszony na The Third International Congress on Intercultural Management in Łódź, the 20th of November, 2009 organizowanej przez SWSPiZ w Łodzi oraz Clark University.

Pomiędzy dwiema grupami krajów stanowiących przeciwstawne bieguny w stosunku do zmian – tworzących największy i najmniejszy opór – umieścić należy trzy inne grupy krajów, w których opór, przewidywany na podstawie ich wymiarów kulturowych, będzie słaby, średni lub wysoki. Wszystkie stopnie oporu wobec zmian oraz odpowiadające im poziomy dystansu władzy, indywidualizmu oraz unikania niepewności wraz z krajami je reprezentującymi przedstawiono w tabeli 1.

Te spośród społeczeństw, których kultury narodowe cechują się najwyższymi poziomami dystansu władzy, indywidualizmu i unikania niepewności, wykazują największy opór wobec zmian. Wartości te wespół z silnymi związkami zawodowymi i społeczno-demokratyczną mentalnością neutralizują centralność wartości pracy, zwiększają brak zaufania do pracodawcy i podkreślają znaczenie innych pozaprofesjonalnych aktywności takich jak sposób spędzania wolnego czasu oraz wagę życia prywatnego [Parboteeah, Cullen 2003: 144].

Oznaczać to może, że niezbędne w zarządzaniu innowacyjne zmiany w przypadku każdej grupy krajów będą musiały być wprowadzane w bardzo określony sposób – inny w społeczeństwach, których kultury charakteryzują się niskim poziomem dystansu władzy oraz unikania niepewności a wysokim – indywidualizmu, a inny w tych, w których kultury narodowe cechują się najwyższymi poziomami dystansu władzy, indywidualizmu i unikania niepewności.

3. Kulturowe uwarunkowanie strategii zmian w zarządzaniu

Wprowadzanie przez przedsiębiorstwa działające w poszczególnych krajach zmian w zarządzaniu wymaga zastosowania odmiennych strategii zależnie od poziomu poszczególnych wymiarów kulturowych. Uznać bowiem należy, że odmienny dla poszczególnych społeczeństw stosunek do zmian implikuje wybór strategii ich wprowadzania. Pośród licznych strategii działania stosowanych w przedsiębiorstwach tylko niektóre odnoszą się do zmian. Należą do nich następujące strategie: partycypacja, konsultacje, perswazja, manipulacja oraz zastosowanie siły. Skuteczność wybranej strategii zdeterminowana jest wymiarami kulturowymi właściwymi dla poszczególnych krajów. Realizowana przez przedsiębiorstwa strategia powinna być z tymi wymiarami zgodna.

Tabela 2. Kulturowe determinanty strategii wprowadzania zmian

Strategie wprowadzania zmian	Dystans władzy	Indywidualizm	Unikanie niepewności	Kraje
5. Siłowe narzucanie	wysoki	niski	wysoki	Kolumbia, Ekwador, Wenezuela, Meksyk
4. Manipulacja/perswazja	wysoki	niski	wysoki	pozostałe kraje Ameryki Łacińskiej, Hiszpania, Portugalia, kraje byłej Jugosławii, Grecja, Turcja, kraje arabskie, Korea
3. Manipulacja/perswazja	średni	średni	wysoki	Japonia
	wysoki	wysoki	wysoki	Belgia, Francja
2. Manipulacja/perswazja, konsultacje	wysoki	niski	niski	Indonezja, Tajlandia, Tajwan, Iran, Pakistan, kraje afrykańskie, Filipiny, Malezja, Indie
	średni	niski	niski	Singapur, Hong Kong, Jamajka
1. Konsultacje/partycypacja	niski	średni	wysoki	Austria, Izrael
	średni	wysoki	średni	Włochy, Niemcy, Szwajcaria, RPA
1. Konsultacje/partycypacja	niski	wysoki	niski	kraje anglosaskie, kraje nordyckie, Holandia

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Hess, *Good Governance from Intercultural Perspective*, referat wygłoszony na The Third International Congress on Intercultural Management in Łódź, the 20th of November, 2009 organizowanej przez SWSPiZ w Łodzi oraz Clark University.

Kraje, których kultury cechują się wysokim poziomem dystansu władzy i unikania niepewności, a niskim – indywidualizmu, za najskuteczniejszą strategię wprowadzania zmian uznać mogą ich siłowe narzucenie. Natomiast kraje, w których kulturach dominuje niski poziom dystansu władzy i takiz

sam – unikania niepewności, a wysoki – indywidualizmu – przy wprowadzaniu zmian winny rozważyć szerokie konsultacje i partycypację wszystkich uczestników organizacji. Pomędzy tymi skrajnymi grupami wymagającymi odmiennych strategii wprowadzania zmian, w sekwencji pięciu grup krajów zaprezentowanych w tabeli 1, występują jeszcze trzy grupy, w których za najskuteczniejsze uznać należy – w zależności od poziomów poszczególnych wymiarów kulturowych – bądź to manipulację, bądź perswazję. Najskuteczniejsze dla krajów o określonych poziomach wymiarów kulturowych strategię wprowadzania zmian przedstawiono w tabeli 2.

W dotychczasowych rozważaniach na temat zmian i strategii ich wprowadzania nie uwzględniono czwartego wymiaru kultury zwanego *męskością/kobiecością* kultur. Wymiar ten, określający kulturową płęć społeczeństwa, pozostaje w ścisłym związku z innowacjami w zarządzaniu. Społeczności kulturowo kobiece wyrażają wartości najbliższe koncepcji rozwoju zrównoważonego, którego częścią jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu [Mazur 2004: 47–48]. Z perspektywy kryzysu finansowego zmierzanie ku większej odpowiedzialności społecznej stało się imperatywem kategorycznym dla wszystkich przedsiębiorstw i ich menedżerów.

4. Innowacyjność w zarządzaniu w perspektywie kulturowej

Pomimo tego, że koncepcja zrównoważonego rozwoju powstała na wiele lat przed kryzysem finansowym, to właśnie kryzys uwypuklił jej aktualność dowodząc jej użyteczności w kształtowaniu sposobu myślenia o wzajemnych stosunkach pomiędzy społeczeństwem i gospodarką. W trakcie trwania kryzysu a także w okresie wychodzenia z niego koncepcja ta nie tylko „podpowiada”, jaki powinien być charakter zmian, lecz także pomaga określić, w jakim kierunku powinny podążać innowacje w zarządzaniu – jeśli to od nich ma zależeć przyszłość całej światowej cywilizacji. W odniesieniu do przedsiębiorstw innowacją będzie takie zarządzanie, które pozwoli utrzymać rozwój w długim horyzoncie czasowym, które pozwoli rozwijać się gospodarkom i społeczeństwom bez uszczerbku dla środowiska naturalnego i bez szkodliwych skutków społecznych. Źródłem istotnych bodźców dla takiego rozwoju, bez wątpienia, może być koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu. Tego zdania jest G. Hamel, który jako jedne z najważniejszych kwestii, które powinny znaleźć odzwierciedlenie w nowoczesnym zarządzaniu i innowacjach uznał synergiczne wycelowanie paradygmatów

zarządzania w kierunku społecznej odpowiedzialności [Hamel 2010]. Realizacja tej synergii może się odbyć drogą dochodzenia do innowacji poprzez otwarcie się przedsiębiorstw na dialog z interesariuszami – korzystanie z ich wiedzy i pomysłów, dopuszczanie „oddolnych” inicjatyw, zaangażowanie się w relacje z klientami, pracownikami czy dostawcami. Ostatecznie, jak twierdzi wielu ekspertów zarządzania, w nowej erze przedsiębiorczości innowacja powstawać będzie w toku otwartej współpracy wielu podmiotów, a nie w zamkniętych laboratoriach, odgradzonych wielkim murem od konkurencji i otoczenia.

Uznanie społecznej odpowiedzialności biznesu jako specyficznego obszaru zarządzania, który miałby stać się obszarem innowacji, jest realne i można przytoczyć szereg przykładów innowacji skutkujących produktami celowo wytworzonymi w taki sposób, by przykładowo pozwolić wykluczonym powrócić do społeczeństwa i na powrót normalnie w nim funkcjonować. Jedynym warunkiem jest to, jak podkreślają doradcy biznesowi, by biznes zaczął zachowywać się jak biznes, tj. w obszarach, takich jak zaangażowanie społeczne, aktywował nie tylko środki finansowe, lecz również swoje kompetencje, które są najczęściej o wiele więcej warte niż same pieniądze. Wymaga to podejścia biznesowego. Nie bez powodu filantropię coraz częściej zastępuje pojęcie inwestycji społecznych, których efektem są dużo większe korzyści społeczne przy zaangażowaniu tej samej kwoty. Efektywność jest kluczowym słowem w biznesie, efektywność musi stać się kluczowym słowem w społecznej odpowiedzialności biznesu. Dlatego też mówiąc o społecznej odpowiedzialności biznesu i innowacjach nie można ograniczać się wyłącznie do zaangażowania społecznego. Kluczem jest innowacyjność na poziomie działalności podstawowej firm. Dlatego trzeba myśleć o innowacjach nie tylko w kategorii zaangażowania społecznego, odchodząc od prostej filantropii na rzecz inwestowania w kierunku rozwiązywania problemów społecznych, ale również w obszarze pełnego oddziaływania biznesu na otoczenie. Powinno się wspierać te zmiany, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, a krytykować te, które niszczą wartość społeczną lub środowiskową [Ćwik, Dymowski 2010].

Aby znaleźć odpowiedź na pytanie, komu najłatwiej przyjdzie wprowadzić omawiane innowacje do zarządzania, należy ponownie zwrócić się ku kulturom społecznym i ich wymiarom, ponieważ to określone wymiary kulturowe mogą przyczynić się do tego, że jedne społeczeństwa prędzej od innych wejdą na ścieżkę rozwoju zrównoważonego.

Pośród wymiarów kultury istnieje jeszcze jeden, dotychczas zaledwie wspomniany, dwubiegunowy wymiar męskości/kobiecości, który nie wiąże się tak silnie jak pozostałe z czynnikami warunkującymi wprowadzanie zmian i dobór odpowiednich strategii. Wymiar ten odnosi się do wartości, które istotnie wpływają na motywację jednostek w organizacji. Wartości „ekonomiczne” przypisywane są kulturom rodzajowo męskim, natomiast wartości „społeczne” – kulturom kobiecym. Wskaźnik męskości to – zgodnie z definicją G. Hofstede’go – stopień, w jakim dane społeczeństwo przywiązane jest i promuje wartości tradycyjnie uważane za męskie, takie jak: konkurowanie, osiągnięcia, kontrola, władza, kosztem tzw. wartości kobiecych, takich jak harmonia i solidaryzm społeczny, egalitaryzm, propagowanie idei humanitaryzmu i pokoju na świecie, ochrona środowiska naturalnego oraz troska o najbiedniejszych. Podstawowa różnica między społecznościami kulturowo męskimi i kobiecymi polega zatem na tym, że w społeczeństwach kulturowo kobiecych na pierwszy plan wysuwają się takie wartości, jak dbałość i odpowiedzialność za środowisko przyrodnicze i społeczne, a nie wzrost ekonomiczny. Wartości kobiece są bardzo bliskie wartościom, na których bazuje koncepcja zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z klasyfikacją G. Hofstede’go, kraje, których kultury wykazują najwięcej wartości kobiecych to kraje anglosaskie, kraje nordyckie oraz Holandia.

Z kolei krajami o bardzo wyraźnych cechach kulturowo męskich są Kolumbia, Ekwador, Wenezuela oraz Meksyk. Pozostałe kraje Ameryki Łacińskiej, Hiszpania, Portugalia, kraje byłej Jugosławii, Grecja, Turcja, kraje arabskie, oraz Korea należą także do kulturowo męskich, ale poziom tej cechy jest w nich mniejszy niż w przypadku Kolumbii, Ekwadoru, Wenezueli czy Meksyku. Do bardziej lub mniej męskich zaliczyć także należy takie kraje, jak Japonia, Belgia, Francja, Indonezja, Tajlandia, Tajwan, Iran, Pakistan, kraje afrykańskie, Filipiny, Malezja, Indie, Singapur, Hongkong, Jamajka. Również Austria, Izrael, Włochy, Niemcy, Szwajcaria czy RPA to kraje kulturowo bardzo męskie.

Zakończenie

Korzenie kryzysu finansowego sięgają zarządzania i jego zorientowania na osiąganie „wyśrubowanych” ekonomicznych celów. Kryzys wymusił poszukiwanie nowego paradygmatu zarządzania, w większym stopniu niż dotychczas zorientowanego na realizację przez przedsiębiorstwa celów spo-

lecznych. Najbliższy nowemu paradygmatowi zarządzania jest istniejący przed kryzysem dyskurs społecznej odpowiedzialności biznesu, w obrębie którego pojawiają się nowe koncepcje np. przedsiębiorstw inkluzywnych. Realizacja zarządzania opartego na nowym paradygmacie wymaga wprowadzenia zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami, które działają na globalnym rynku. Zmiany te nie będą w jednakowym stopniu łatwe do wprowadzenia dla wszystkich przedsiębiorstw. Jednym z czynników determinujących możliwość szybkich zmian w kierunku społecznej odpowiedzialności biznesu jest otoczenie kulturowe przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia wymiarów kulturowych, które sprzyjają wprowadzeniu odnośnych zmian, przedsiębiorstwa działające w otoczeniu o niskim poziomie dystansu władzy, wysokim poziomie indywidualizmu oraz niskim stopniu unikania niepewności są najbardziej podatne na wprowadzanie zmian a najskuteczniejszą strategią ich wprowadzania jest strategia partycypacji i konsultacji. Do tej grupy krajów należą kraje nordyckie, anglosaskie i Holandia. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest kulturowo najbliższa tym społeczeństwom, których kultury określane są jako kobiece. Społeczeństwa krajów nordyckich należą do tej grupy krajów. Im też, patrząc z kulturowego punktu widzenia, najłatwiej będzie wprowadzić zmiany w zarządzaniu zmierzające do realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

BIBLIOGRAFIA

- Banajski R. 2010. *Jakich zmian postaw moralnych konsumentów i menedżerów firm można oczekiwać po kryzysie finansowym?*, „Prakseologia” nr 150.
- Ćwik N., Dymowski J. *Kilka słów o CSR i innowacjach*. 2010–10–30. Dokument elektroniczny. [Tryb dostępu: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/kilka-slow-o-csr-i-innowacjach,3738.html>].
- Hamel G. *What do managers dream about?*, 2010–10–30. Dokument elektroniczny. [Tryb dostępu: <http://www.managementexchange.com>].
- Hess M. *Good Governance from Intercultural Perspective*, referat wygłoszony na The Third International Congress on Intercultural Management in Łódź, the 20th of November, 2009, organizowanej przez SWSPiZ w Łodzi oraz Clark University.
- Hofstede G. 2000. *Kultury i organizacje*, Warszawa.
- Mazur B. 2010. *Krytyczne tendencje w zarządzaniu a moralność*. „Prakseologia” nr 150.

- Mazur B. 2004. Znaczenie czynnika kultury w rozwoju zrównoważonym, „Prakseologia” nr 144.
- Parboteeah K.P. Cullen J.B. 2003. *Social Institutions and Work Centrality: Explorations Beyond National Culture*. „Organization Science”, 14, 2.
- Ścibiorek Z. 2010. *Uwarunkowania procesu zarządzania w czasie kryzysu. Finanse i zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu*, red. E. Orechwa-Maliszewska, J. Paszkowski. Białystok. Wyd. WSFiZ.

Barbara Mazur

CRISIS AS A CHANCE FOR INNOVATIONS IN MANAGEMENT

S u m m a r y

The main objective of the paper is to shed the limelight on the issue of cultural conditioning of the changes and implementing strategies depending on levels of cultural dimensions such as power distance, individualism and uncertainty avoidance. The necessity to implement the innovations in management coming from the financial crisis, referred to in English literature as the *man-made crisis*, is the result of the orientation undertaken by companies- mainly for profits- before the crisis began. The purpose of the article is also to determine the cultural factors enabling any company operating in the particular cultural environment to enter the path leading to more socially responsible management.

Key words: crisis, management, changes, strategies, culture