

## Rozdział 3

# Metody zarządzania międzykulturowego

Michał Chmielecki\*

Łukasz Sułkowski\*\*

## Wstęp

Podtrzymywanie konkurencyjności zmusza organizacje biznesowe do adaptacji oraz poszukiwania strategii zdalnych do realizacji w zmiennych, różnorodnych środowiskach kulturowych [Chmielecki, 2013]. Stanowi to wyzwanie dla wielokulturowego zarządzania, a w szczególności dla procedur wdrażania zmian. Implementacja zmian to nie tylko kwestia kultury organizacyjnej. Zależna jest również od rozumienia różnic pomiędzy kulturami narodowymi oraz stosowania adekwatnych technik behawioralnych. Organizacje muszą więc mierzyć się z wyzwaniem, jakie stanowi dla nich zmiana na płaszczyźnie zarządzania [Ascari, Rock, Dutta, 1995]. Siły gospodarcze i społeczne generują potrzebę zmian wewnątrz przedsiębiorstw. Globalizujące się rynki i gwałtowne przemiany technologiczne zmuszają organizacje do przyjęcia postawy proaktywnej w identyfikowaniu i ocenianiu potencjalnych skutków zmian [Chmielecki, 2012], a także do wyjścia przed szereg [Paton, McCalman, 2003].

Internacjonalizacja to dziś intensywnie dyskutowany temat, zwłaszcza w świecie biznesu [Chmielecki, 2010]. Dyskutuje się o nim tym więcej, im intensywniejsze stają się import oraz eksport pomiędzy różnymi podmiotami na rynkach globalnych. Zrozumienie podstawowych reguł funkcjonowania globalnej ekonomii

---

\* M. Chmielecki, Społeczna Akademia Nauk, Wydział Zarządzania.

\*\* Ł. Sułkowski, Społeczna Akademia Nauk, Wydział Zarządzania.

rzuca nam światło na istotne zastosowania, które są dla dzisiejszych menedżerów użyteczną refleksją – zarówno na poziomie kierowniczym, jak i biznesowym. W najogólniejszym znaczeniu globalizacją nazywamy globalną integrację ponadnarodowych idei, perspektyw, produktów/usług, kultur, technologii. W rezultacie mamy do czynienia z szeroko zakrojoną współzależnością pomiędzy poszczególnymi państwami, jako że specjalizacja (uznawana za przyczynę globalizacji) pozwala danym regionom na wykorzystanie swoich surowców naturalnych w celu wydajnego produkowania określonych produktów bądź usług. Ostatecznie dojść musi do handlu z innym regionem w zamian za owoc jego własnej specjalizacji. Pozwala to na uzyskanie wyższego standardu życia na całym świecie poprzez zwiększenie wydajności, obniżenie kosztów, poprawienie jakości i pojawienie się na rynku innowacyjnych i dynamicznych pracowników.

### **Kompetencje międzykulturowe w zarządzaniu**

Globalizacja i współpraca międzynarodowa wywierają wpływ na życie ludzi na całym świecie. Uwarunkowania kulturowe zmieniają się w miarę zmiany pewnych obiegowych opinii funkcjonujących w różnych grupach pokoleniowych. Jednakże realizująca się na naszych oczach zmiana ma charakter radykalny i na wskroś unikatowy: przekształceniu ulega życie szerokich mas ludzi, w wyniku czego powstaje zupełnie nowa formacja kulturowa. Globalizacja spaja ze sobą różne style życia oraz kultury nabywania wiedzy w wielu krajach jednocześnie, w wyniku czego powstają nowe potrzeby, nowe kompetencje zawodowe i nowe podejścia edukacyjne. Osiągnięcia techniczne wpływają na ludzką świadomość i wywierają szczególnie wpływ na wzorce zachowań uwarunkowane kulturowo [Chmielecki, 2010].

Ten, kto ma dostęp do nowych form i środków komunikacji, może wziąć udział w rozległej sieci rzeczników zmian, połączonych dzięki nowoczesnej technice. Wyłonienie się nowych norm i systemów wartości to rezultat działania osób różnie definiujących pracę, poczucie powinności, zależność, wolność, konsumpcję i rozrywkę. Własność, socjalizacja, przyjaźń i odpowiedzialność – każde z tych pojęć opisywane jest w odwołaniu do różnych wartości. Umiędzynarodowienie zarządzania zmieniło tradycyjny wzór kompetencji menedżerskich. Tradycyjna wiedza menedżerska sama w sobie nie wystarczy do zmierzenia się z wyzwaniami współczesnego świata biznesu. Kompetencje międzykulturowe stanowią nieodzowny warunek sukcesu w dziedzinach o niejasnych granicach narodowych i kulturowych. Dzięki nim można uniknąć kosztownych konfliktów i nieporozumień, a także wzbudzić efekt synergii w pracy wielokulturowych zespołów.

Metody zarządzania zyskały na znaczeniu nie tylko w aspekcie ekonomicznym, ale również w takich dziedzinach jak administracja, nauka czy działalność organizacji pozarządowych. Źródłem tego procesu powinniśmy szukać w zwiększonej świadomości kwestii wydajnościowych i jakościowych. Zarządzanie międzykulturowe to dziedzina stworzona dla wspierania sprawiedliwego podziału władzy w zakresie polityki przedsiębiorstwa oraz struktur organizacyjnych. Nie jest to żadna nowa metoda zarządzania. Odnosi się ona do klasycznie rozumianych funkcji zarządzania, takich jak planowanie, podejmowanie decyzji, pozyskiwanie i dystrybucja zasobów oraz pracowników, zawiadywanie personelem, podejmowanie negocjacji. Sposób, w jaki realizują się wszystkie wymienione funkcje, uwarunkowany jest kulturowo i różni się w związanych z pracą formach działania pomiędzy kulturami, krajami, a także osobami. Nabywanie kompetencji międzykulturowych to proces, któremu poddajemy się przez całe życie [Chmielecki, 2016a]. W poniższej tabeli przedstawione są różne umiejętności i cechy charakteru, które umacniają ten proces.

**Tabela 1.** Umiejętności i cechy charakteru umacniające proces nabywania kompetencji międzykulturowych

Umiejętności i cechy charakteru	Opis
Tolerancja dla niejednoznaczności	Radzenie sobie w sytuacjach nasyconych sprzecznościami
Empatia	Odczuwanie współczucia i zrozumienia wobec innych
Tolerancja dla frustracji	Skuteczne radzenie sobie z osobistą frustracją i samokrytyką
Humor	Patrzanie na siebie z dystansem i uśmiechem
Tożsamość	Rozumienie własnego usytuowania kulturowego
Zarządzanie konfliktem	Akceptowanie i rozwiązywanie problemów
Ciekawość	Otwartość i chęć ciągłego uczenia się czegoś nowego

Źródło: opracowanie własne.

Osoby pragnące nawiązać udaną współpracę z ludźmi wychowanymi w innych kontekstach kulturowych powinny przygotować się na zmierzenie z różnicami kulturowymi, gdyż:

- kultura stanowi rdzeń tożsamości,
- wartości i normy narzucają ludziom sposób myślenia oraz działania zarówno w sytuacjach prywatnych, jak i zawodowych.

## Różnorodność kulturowa a zarządzanie

Pojęcie różnorodnej siły roboczej (różnorodność) odnosi się do jednoczesnego funkcjonowania w ramach jednej firmy osób wywodzących się z różnych kontekstów społeczno-kulturowych. Elementami składowymi różnorodności są czynniki kulturowe, takie jak: rasa, płeć, wiek, kolor skóry, sprawność fizyczna, etnos itp. [Kundu, Turan, 1999]. Pojęcie różnorodności obejmuje wszystkie grupy ludzi na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa. Różnorodność wymaga sprawnie funkcjonującej kultury organizacyjnej, w której pracownik może realizować swoje ambicje, nie będąc ograniczonym kwestiami rasy, płci, narodowości, wyznania czy innych, które właściwie są nieistotne w odniesieniu do jego biegłości zawodowej [Bryan, 1999]. Zarządzanie różnorodnością oznacza umożliwienie różnorodnej sile roboczej realizacji jej pełnego potencjału w sprawiedliwym środowisku pracy, w którego ramach żadna grupa nie ma systemowej przewagi [Torres, Bruxelles, 1992]. Dynamiczne przedsiębiorstwa stale poszukują ludzi, którzy są inni od reszty pracowników, gdyż różnorodny przekrój personelu może pomóc w wyławianiu uzupełniających się talentów, zainteresowań czy też punktów widzenia [Simmons, 1996]. Organizacje, którym nie uda się skutecznie wdrożyć polityki zarządzania różnorodnością i nie przyjmą systemowego podejścia do eliminowania dyskryminacji bądź niesprawiedliwego traktowania, mogą negatywnie wpłynąć zarówno na swoich pracowników, jak i na klientów. Menedżerowie powinni skupić się na całościowych strategiach, których zadaniem jest naprawienie głównych problemów związanych z zasobami ludzkimi. Docenienie pracowników o różnym tle kulturowym jest tu nieodzowne. Przedsiębiorstwa powinny również zacząć postrzegać interesariuszy jak pracowników. Punkt widzenia stron, takich jak udziałowcy, dostawcy, przedstawiciele organizacji pożytku publicznego czy też rządowi regulatorzy, powinien być zawsze brany pod uwagę przy formułowaniu reguł kultury wydajności, a także w podejściu do rynkowej różnorodności. Klienci są niejako częściowymi „pracownikami” firm usługowych [Mills, Morris, 1986] i są bezpośrednio zaangażowani w funkcje produkcyjne [Mills, Chase, Margulies, 1983]. W ramach określonej liczby scenariuszy możemy zaobserwować współpracę pracowników, klientów oraz innych interesariuszy w ramach środowiska usługowego – celem jest wyprodukowanie ostatecznego rezultatu usługi [Zeithaml, Bitner, 1996]. Menedżerowie firmy usługowej powinni stosować strategie zarządzania oparte na różnorodności celem zawiadywania działaniami zarówno pełnoetatowych pracowników, jak i tych „częściowych”, czyli klientów [Govender, 1999]. Należy zbudować taki rodzaj struktury organizacyjnej, w której ramach różnorodna sieć złożona z pracowników, klientów oraz interesariuszy zostaje doceniona i włączona w pracę we wszystkich jej aspektach. Przedsiębiorcy



muszą się uczyć od osób, którym służą. Pracownicy mogą pozyskać najlepsze pomysły na produkty czy usługi, uważnie wsłuchując się (intencjonalnie, regularnie) w podmioty zewnętrzne [Peters, Waterman, 1994].

Aby rozwiązać problem niesprawiedliwego traktowania odmienności wśród pracowników czy klientów, menedżerowie muszą zrozumieć naturę tego typu postępowania – wynika ono z cech struktur biurokratycznych, z subiektywności i irracjonalności, z niewłaściwych polityk i praktyk, z nieefektywnej implementacji polityk z zakresu kadr czy utrzymania klienta, a także z nieefektywnego zarządzania [Fernandez, 1998]. W ten sposób przedsiębiorstwa mogą wykreować samonapędzającą się siłę roboczą, ustanawiając więzi wzajemnego zaufania i szacunku między pracownikami, klientami oraz innymi interesariuszami [Fernandez, 1998]. Przedsiębiorcy powinni tak przekształcić kulturę pracy, aby umożliwiła ona integrację różnorodnych punktów widzenia i tym samym redefinicję tego, jak praca jest realizowana i jak wchodzi się na nasycone różnorodnością rynki, by czerpać z nich korzyści. Wszyscy pracownicy powinni ponosić odpowiedzialność za swoje zachowanie oraz jego wpływ na kadry. Należy wprowadzić w przedsiębiorstwach wzorzec postbiurokratycznej organizacji bazującej na wzajemnym szacunku i ufności. W jej ramach każdy pracownik może zostać doceniony i włączony we wszystkie aspekty działań zawodowych. Przedsiębiorcy powinni ponownie przemyśleć i przedefiniować swoje misje, strategie, praktyki zarządzania, kulturę organizacyjną, rynki i produkty w celu zmierzenia się z rosnącym zróżnicowaniem wśród pracowników, klientów oraz innych interesariuszy [Fernandez, 1998]. Istnieją konkretne argumenty za zbudowaniem różnorodnej siły roboczej. Wymienia się wśród nich:

- Różnorodność pomaga organizacjom wejść na arenę międzynarodową.
- Członkowie niejednorodnych zespołów wzajemnie uczą się od siebie, jak być elastycznym i szybko reagować na zmiany.
- Różnorodność wzmaga kreatywność i innowacyjność, prowadząc do uzyskania przewagi.
- Ponieważ wszystkie grupy społeczne mają interes w rozwoju i dobrobycie całego społeczeństwa, zbudowanie heterogenicznego personelu powinno się postrzegać jako społeczny i moralny priorytet [Rozkwitalska, Chmielecki, Przytuła, 2014].

Różnorodność może również generować problemy, takie jak:

- Pojawianie się przeszkód w komunikacji. Pracownicy mogą mieć problem ze zrozumieniem siebie nawzajem. Firmy działające w obcych językowo rejonach świata doświadczają pewnych trudności w komunikowaniu się z lokalnymi pracownikami, jako że mówią oni w innym języku.
- Różnorodność prowadzi do narastającej niejednoznaczności, sytuacyjnej złożoności i dezorientacji.

- Różnorodność powoduje też problemy, gdy menedżerowie i pracownicy nadmiernie generalizują politykę organizacyjną, strategie, praktyki i procedury.
- Różnorodność kulturowa prowadzi do problemów w uzyskaniu konsensusu.
- Różnorodność kulturowa intensyfikuje złożoność oraz problemy w wypracowaniu procedur organizacyjnych.

Przedsiębiorstwo z różnorodnym personelem jest w stanie lepiej konkurować na heterogenicznych rynkach. Zachowanie różnorodności w zakresie zatrudnienia może wydawać się trudne, ale znacznie trudniejsze jest jej podtrzymanie. Poznawanie skutecznych praktyk z dziedziny polityki kadrowej pomoże zidentyfikować najlepsze narzędzia podtrzymywania różnorodności. W obręb tych praktyk wdrażamy otwartą komunikację, wspieranie istniejących programów szkoleniowych i mentoringowych. Koniec końców, głównym sposobem na zbudowanie różnorodnej siły roboczej jest skłonienie pracowników do utożsamienia się z firmą [Farren, Nelson, 1999].

### **Strategie zarządzania różnicami kulturowymi**

Wpływ kultury na zarządzanie odzwierciedla się poprzez podzielany przez ludzi zbiór podstawowych wartości, postaw, przekonań i wzorców zachowań. Kultura może wpłynąć na transfer technologii, postaw menedżerskich, ideologii, a nawet relacji na linii państwo – przedsiębiorstwo. Co więcej, kwestie kulturowe mają istotny wpływ na to, w jaki sposób ludzie myślą i działają [Hodgetts, Luthans, 1994]. W niektórych społecznościach istotne decyzje podejmowane są przez wąski krąg kierowniczy; w innych proces ten zostaje rozproszony na całe przedsiębiorstwo. Społeczeństwo amerykańskie odpowiada pierwszemu modelowi, a japońskie – drugiemu. Normy kulturowe wywodzące się z USA czy Europy wymagają stosowania nagród indywidualnych, które nie są popularne w kulturze japońskiej. W niektórych społecznościach zachęca się do podejmowania ryzyka, w innych nie robi się tego. W Japonii pracownicy bardzo mocno identyfikują się ze swoją firmą w przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych, gdzie raczej są skłonni identyfikować się z grupą zawodową a nie konkretną firmą. Niektóre społeczności zachęcają też do zacieśniania współpracy. Inne wysoko cenią współzawodnictwo. W jednych krajach wierzy się bardziej w cele krótkoterminowe, a w innych – w cele długoterminowe. Kraje Zachodu kładą szczególny nacisk na innowacyjność i zmianę w przeciwieństwie do reszty świata, gdzie ceni się stabilność. Oto kontekst kulturowy, w którym rodzą się różnice [Reynolds, 1986]. Zakres rozpoznawania kulturowej różnorodności (i wiążące się z nią korzyści/straty) przez strony menedżerów oraz pracowników definiuje strategię organizacji wobec zarządzania kulturową różnorodnością.

Jak twierdzi Adler [1997], istnieją następujące strategie zawiadywania różnicami kulturowymi:

- Ignorowanie różnic kulturowych  
Ignorowanie różnic: kierujący się tą strategią menedżerowie nie zauważają różnic kulturowych (różnorodności) ani ich wpływu na organizację. Strategia ta jest szczególnie popularna w organizacjach typu „parafialnego”. Ich menedżerowie i pracownicy wierzą w slogan: „Nasza opcja to jedyna opcja”, stojący za ich sposobem zarządzania i organizacji. Nie dostrzegają więc skutków ignorowania różnorodności kulturowej dla zarządzania organizacją. Uznają ją za nieistotną. Strategia ignorowania różnic jawnie wyklucza zarówno zarządzanie różnorodnością kulturową, jak i możliwość zminimalizowania negatywnych oraz zmaksymalizowania pozytywnych skutków różnorodności.
- Minimalizowanie różnic kulturowych.  
Minimalizacja różnic: strategia minimalizowania różnic kulturowych jest zwykle adaptowana przez organizacje etnocentryczne. Menedżerowie dostrzegają tu kwestie związane z różnorodnością, ale widzą je jako źródło problemu. W organizacji etnocentrycznej menedżerowie nadal wierzą w slogan: „Nasze wyjście to jedyne wyjście”. Realizowane przez innych podejścia uznają za poślednie w kontekście zarządzania. W tej perspektywie menedżerowie starają się rozwiązać problem poprzez ujednoczenie. Nie zastanawiają się nawet nad potencjalnymi korzyściami płynącymi z różnorodności. Tego typu organizacja stara się albo wyekstrahować kulturowo homogeniczne kadry, albo przyuczyć wszystkich pracowników do naśladowania wzorców zachowań kultury dominującej. Organizacje etnocentryczne poprzez minimalizowanie różnic skutecznie zapobiegają czerpaniu jakichkolwiek korzyści z obecności przedstawicieli różnych kultur.
- Zarządzanie różnicami kulturowymi.  
Zarządzanie różnicami: te organizacje, które przyjmą strategię zarządzania różnicami, nazywamy synergicznymi. Znają one wpływ różnorodności kulturowej – wiąże się ona z pewnymi korzyściami, ale również z niedogodnościami. Menedżerowie działający w paradygmacie synergicznym wierzą w slogan: „Nasz sposób i ich sposób znacząco się różnią, lecz żaden nie jest lepszy od drugiego”. Twórcze zestawienia „naszego sposobu” i „ich sposobu” stanowią mogą najlepsze możliwe podejście do organizowania i zarządzania. Przyjęcie perspektywy synergicznej pozwala menedżerom i pracownikom zminimalizować problemy związane z zarządzaniem skutkami różnorodności kulturowej bez podejmowania próby zminimalizowania różnorodności samej w sobie. W podobny sposób menedżerowie mogą maksymalizować potencjalne korzyści poprzez zarządzanie skutkami różnorodności – ignorowanie ich niczego wszak nie rozwiąże.

Organizacje realizujące strategie zarządzania różnicami szkolą swoich menedżerów i pracowników, aby skutecznie identyfikowali różnice kulturowe i korzystali z nich w celu wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Synergiczne organizacje zakładają, że: (i) grupy społeczne różnią się pomiędzy kulturami, a każda z nich zachowuje pewną specyfikę, (ii) różnice i podobieństwa liczą się na równi, (iii) istnieje wiele odmiennych kulturowo sposobów na życie, pracę i osiągnięcie celów, (iv) istnieje wiele sposobów na osiągnięcie ostatecznego celu. Dobór najlepszej metody zależy od tła kulturowego zaangażowanych osób [Adler, 1997]. Aby zidentyfikować różnice kulturowe i wykorzystać je w celu umocnienia konkurencyjności, organizacje synergiczne wprowadzają międzykulturowe szkolenia i propagują różnorodność jako wartość. Wiele organizacji dodaje do tego zestawu trening praktyczny, w ramach którego pracownicy uczą się, jak reagować na problematyczne sytuacje rodzące się na tle różnic kulturowych. Organizacje mogą korzystać z następujących metod treningu międzykulturowego:

- briefingi środowiskowe – zapewniają informacje o historii, geografii, klimacie, szkolnictwie, strukturach państwowych, gospodarce, itp.,
- orientowanie w kulturze – zaznajamia pracowników z kulturą goszczącego ich kraju oraz dominującym w niej systemem wartości,
- asymilacja kulturowa – technika szkoleniowa zaprojektowana w celu wystawienia pracowników wywodzących się z jednej kultury na działanie postaw czy obyczajów innej kultury,
- trening językowy – szkolenie z zakresu umiejętności komunikacji werbalnej,
- trening wrażliwości – wyrabia w pracownikach elastyczność światopoglądową,
- ćwiczenia terenowe – pozwalają poznać obcą kulturę z pierwszej ręki [Hodgetts, Luthans, 1994].

### **Wartościowanie i spożytkowanie różnorodności**

Firmy mogą odnieść sukces w aspekcie różnorodności, jeżeli inicjatywa tworzenia i zarządzania heterogeniczną siłą roboczą ma pełne wsparcie ścisłego kierownictwa [Hayes, 1999]. W związku z tym należy rozważyć podjęcie pięciu kolejnych kroków:

1. Przeprowadzenie audytu wewnętrznego – audyt organizacyjny powinien oznaczać stałe monitorowanie wszelkich decyzji z zakresu zarządzania kadrami, tj. zatrudniania, przenoszenia, szkolenia, rozwoju, oceny, awansowania, kompensowania, a także systemu nagród.

2. Ocena nastrojów – jeśli różnorodna siła robocza wykazuje zadowolenie z doświadczenia pobytu w danym miejscu i pracuje jej się nad wyraz dobrze, wówczas dobrostan, motywacja, satysfakcja z pracy i zaangażowanie wzrosną.
3. Ustanowienie i jasne zakomunikowanie standardów wydajności – standardy te muszą bazować na krytycznej ocenie kompetencji wymaganych dla danego stanowiska. Muszą one być jasne, odwoływać się do obiektywnych punktów odniesienia, skutecznie zakomunikowane.
4. Zapewnianie informacji zwrotnej – pracownicy powinni być szkoleni na temat tego, w jaki sposób komunikować i odbierać informację zwrotną. Informacja ta dotyczyć powinna zachowań niekorzystnych, które firma pragnie zmienić, jak i pożądaných zachowań, które chce propagować. Zidentyfikowanie pożądaných i niechcianých zachowań musi bazować na ocenie wydajności pracownika dyskutowanej w gronie całego personelu.
5. Unikanie kopiowania – bardzo często przedsiębiorstwa polegają na benchmarkingu i kopiowaniu modnych strategii. Może to okazać się jałowe. Aby osiągnąć sukces w danej strategii (może chodzić o różnorodność, ale nie tylko), należy bazować na dobrej woli pracowników oraz na sile kultury organizacyjnej.

Celem edukacji międzykulturowej jest przeciwdziałanie postawom etnocentrycznym i promowanie podejścia etnorelatywnego. W praktyce sprowadza się to do przejścia organizacji przez szereg stadiów [Bennet, 2004]:

- **Negacja.** W pierwszym stadium określanym mianem negacji nie zaszczyliła się jeszcze w umyśle człowieka kategoria „różnicy kulturowej”. Świat dla niego jest jednoznaczny z jego obecnym doświadczeniem obcowania z rzeczywistością. Alternatywa jest czymś nie do wyobrażenia. Ludzie wywodzący się z innych kultur są postrzegani jako „mniej ludzcy”, pozbawieni „realnych” i swoistych emocji oraz myśli. Kulturowi Inni istnieją w środowisku jako mniej złożone jednostki, które można w miarę potrzeby albo tolerować, albo wyzyskiwać, albo eliminować. Takie spojrzenie na świat jest typowym rezultatem tradycyjnej socjalizacji. Niektórzy ludzie pozostają w stanie negacji przez całe życie, zakładając, że mają niewielką styczność z różnicami kulturowymi. Mogą podtrzymywać ten stan, żyjąc w zupełnym odosobnieniu od kulturowego Innego albo też (być może częściej) separując się od niego sztucznymi barierami, jak np. apartheid. W większości przypadków wszelkie wyrazy negacji zdają się bezrefleksyjne, choć raczej łagodne, jak np. w powiedzeniu: „Żyj i pozwól żyć”. Menedżerowie na tym etapie mogą zachowywać się dość naiwnie i wypowiadać się w rodzaju: „Dopóki posługujemy się tym samym językiem, nie ma żadnego problemu” albo „Szok kulturowy jest mi obcy”. (Kiedy ktoś podróżuje z tą osobą, może nawet dodać: „Ale wszystkim wokół nie jest obcy!”). Niektórzy

mogą mieć pewien problem z dostrzeganiem różnic kulturowych. Mogą przez to dość jednorodnie postrzegać wszystkich mieszkańców Azji bądź wyznawców islamu. Co więcej, w tym stadium większość ludzi ignoruje zupełnie fakt, że sami wywodzą się z określonej kultury. Na każde pytanie o to, w jakim stopniu ich własna optyka kulturowa wpływa na ich postrzeganie świata, najprawdopodobniej odpowiedzą zakłopotaniem. Negacja, choć zwykle łagodna, w niektórych kontekstach politycznych może stać się zjadliwa, aktywnie dehumanizując Innego – zjawisko to wiąże się często z ludobójstwem. Organizacja będąca w stanie negacji cechuje się ignorancją w kwestiach kulturowych, nawet jeżeli jej członkowie są ekspertami w kwestiach biznesowych. Jeśli pracownikom oferuje się jakikolwiek trening w kwestiach komunikacji międzykulturowej, dotyczy on przeważnie podstawowych zagadnień językowych. Działająca w ten sposób organizacja zaskoczona zostaje przedsięwzięciami politycznymi skupionymi wokół problematyki rasy, płci czy imigracji. Prawdopodobnie nie wypracowała ona polityki systematycznej rekrutacji różnorodnego personelu, a funkcjonujące obecnie różnice kulturowe ujmowane są w ramy „problemu”. Nie trzeba, rzecz jasna, wspominać, że tego rodzaju organizacje nie mogą skorzystać z bogactwa różnorodności kulturowej jako zasobu, czy to w skali międzynarodowej, czy lokalnej.

- **Akceptacja.** W stadium akceptacji ludzie odkrywają, jak funkcjonuje ich własny kontekst kulturowy, dzięki czemu akceptują istnienie różnych kulturowych światów. Na tym etapie mogą oni wytwarzać na swoje potrzeby uniwersalne schematy działania, które pomogą im wykreować pewne spektrum kulturowych kontrastów pomiędzy różnymi grupami. Nie muszą więc być ekspertami w kwestii poszczególnych kultur (choć nic nie stoi na przeszkodzie, aby nimi byli); chodzi raczej o to, że uczą się rozpoznawać, jak funkcjonują różnice kulturowe w ramach interakcji między ludźmi, na poziomie bardziej abstrakcyjnym. Akceptacja nie oznacza zgody – niektóre z kulturowych różnic mogą być postrzegane negatywnie. Nie jest to jednak ocena stricte etnocentryczna, w sensie odmawiania komuś równorzędnego statusu. Osoby w stadium akceptacji najpierw uczą się respektować widoczne na pierwszy rzut oka różnice „behawioralne”, które obejmują jedynie namacalne aspekty kultury, jak np. sposoby użycia języka, komunikację niewerbalną, styl komunikowania, style poznawcze. Następnie dochodzi do tego respekt wobec odmiennych wartości, dzięki któremu osoba zaczyna postrzegać swój własny system wartości jako jeden z wielu możliwych sposobów etycznego zorganizowania rzeczywistości. Nie jest to równoznaczne z przyzwalaniem na wszystko, co często zarzucają oponenti relatywizmu kulturowego. Kluczową kwestią jest tu odpowiednia kontekstualizacja

zachowania, a nie akceptowanie każdego zachowania niezależnie od kontekstu. Osoby w stadium akceptacji potrafią już postrzegać swoje własne zachowanie w ramach pewnego kontekstu kulturowego. W rezultacie zaczynają również korzystać z samoświadomych sformułowań w rodzaju: „Jako osoba wychowana w kulturze niemieckiej, skłaniam się ku...” czy też: „Być może jest to jedynie amerykański punkt widzenia, ale...”. Istnieje duża szansa, że będą wykazywały się ciekawością wobec różnic kulturowych, aktywnie szukając informacji na temat różnych sposobów działania oraz wartości reprezentowanych przez obce grupy w odniesieniu do ich własnych. Menedżerowie, którzy dopiero co weszli w etap akceptacji, mogą wykazywać skłonność do kompensowania ich wcześniejszego etnocentryzmu nadmiernym tolerowaniem wszelkich zachowań uznawanych za „uwarunkowane kulturowo”, nawet jeśli zachowania te są uważane za bezproduktywne czy niewłaściwe w swoim własnym, lokalnym kontekście. Organizacje, którym bliska jest idea akceptacji, prawdopodobnie łatwiej zauważą wartość różnorodności i dzięki temu włożą więcej wysiłku w pozyskiwanie etnicznie zróżnicowanego personelu. Działania marketingowe i szkoleniowe mogą być skinieniem w stronę lokalnej kultury i jej kontekstu. Podjęcie decyzji, jakie działania przedsięwziąć, może jednak nie być takie oczywiste. Zachęca się menedżerów, aby zwracali uwagę na różnice kulturowe; nie szkoli się ich jednak w zakresie kompetencji międzykulturowych.

- **Adaptacja.** W stadium adaptacji mamy do czynienia z umiejętnością przesunięcia kulturowego punktu odniesienia. Oznacza to, że posiadające takie kompetencje osoby są w stanie spojrzeć na świat „cudzymi oczami” i intencjonalnie zmodyfikować swoje zachowanie, tak aby efektywniej komunikować się w obcym kontekście kulturowym. Jest to działanie w pełni świadome, wymagające głębokiej znajomości własnej kultury, a także wielu kontrastów różniących ją od innych kultur. Przesunięcie kulturowego punktu odniesienia możemy postrzegać jako „międzykulturową empatię”. Zakłada ona możliwość tymczasowego odstawienia na bok swoich własnych założeń światopoglądowych i rozmyślnego przyjęcia określonego zestawu zupełnie odmiennych przekonań. Celem programowego wdrażania empatii w sytuacjach międzykulturowych jest odtworzenie „naturalnego” wzorca zachowania odpowiedniego dla danego kontekstu kulturowego. Innymi słowy, zachowania adaptacyjne wyrastają ze skutecznego mentalnego przetworzenia rzeczywistości z przyjęciem perspektywy kultury Innego. Oczywiście dokonanie takiego przesunięcia wymaga pewnej wiedzy na temat kontekstu, w którym przyjdzie nam się komunikować. Z kolei, gdy niektórzy rutynowo przemieszczają swoje punkty odniesienia, mogą stać się

dwukulturowi lub nawet multikulturowi (jak dowodzą niektóre badania). Nie każda dwukulturowość jest jednak uwrażliwiona kulturowo. W przypadku „dwukulturowości akcydentalnej” mamy po prostu do czynienia z rezultatem procesu socjalizacji w obrębie dwóch kontekstów kulturowych. Tego typu osoby mogą oczywiście zachowywać się adekwatnie w obrębie dwóch zupełnie różnych grup kulturowych. Nie rozciąga to jednak ich kompetencji na trzecią. Osoby, które przyjęły perspektywę adaptacji, są w stanie jednocześnie interpretować i oceniać sytuację z więcej niż jednej perspektywy kulturowej. Istnieje duża szansa, że usłyszymy z ich ust zdania w rodzaju: „Japończyk w tej sytuacji powiedziałby...” albo „Wyobraźmy sobie reakcję muzułmanina na...”. Na tym etapie menedżerowie zazwyczaj dążą do styczności z różnicą kulturową. Wyraźnie widoczna jest ich zdolność modyfikowania własnego zachowania w zależności od kontekstu. Dla przykładu, menedżer może zachowywać się neutralnie i powściągliwie w typowo niemieckim kontekście, podczas gdy w środowisku kulturowym odpowiednim dla krajów Ameryki Łacińskiej może ekspozować więcej przywiązania i subiektywności. Menedżerowie mogą również funkcjonować jako kulturowi łącznicy pomiędzy dwoma znanymi im grupami. Postrzega się ich jako należących niejako do obydwu grup. Ogólnie rzecz biorąc, jest to zjawisko pozytywne, choć należy wziąć poprawkę na to, że osoby o niższych kompetencjach kulturowych mogą widzieć taką postawę jako rodzaj „nielojalności”. Organizacje działające według założeń podejścia adaptacyjnego zachęcają menedżerów wyższego i średniego szczebla do brania udziału w szkoleniach kształcących kompetencje międzykulturowe – zarówno w kwestiach mentalnego nastawienia, jak i faktycznych umiejętności. Trwały nastrój szacunku dla różnorodności doprowadzi do podtrzymania takiej właśnie wizji i struktury personelu. Różnice kulturowe – zarówno lokalne, jak i transnarodowe – stają się zasobem w rękach zespołów międzykulturowych.

- **Integracja.** Ostatni etap, integracja, dochodzi do głosu w momencie, w którym poszerza się zdolność widzenia różnych sytuacji w danym kontekście kulturowym, aby włączyć w jego obręb własne definicje tożsamości. Dla tych osób proces przesunięcia perspektywy kulturowej staje się normalną częścią JA, toteż tożsamość staje się czymś płynnym i niejednoznacznym. Człowiek zaczyna się postrzegać jako „kulturowego nomadę”, niebędącego nigdy w centrum żadnej kultury – zawsze na marginesie. W niektórych przypadkach można wręcz „się zaklinować” pomiędzy kulturami. Stan ten określa się mianem „marginalności zamkniętej”. Alternatywą dla tego stanu rzeczy jest marginalność konstruktywna, w której ramach wykorzystuje się



granice kulturowe jako swoistą platformę startową, z której można eksplorować różne aspekty swojej wielokulturowej tożsamości. Integracja nie musi być znacząco korzystniejsza od adaptacji w odniesieniu do sytuacji wymagających szerokich kompetencji kulturowych. Kategoria ta skutecznie jednak opisuje sporą liczbę członków grup mniejszościowych, długoterminowych expatriantów, „globalnych nomadów” oraz innych osób określających się jako „obywatele świata”. Osoby doświadczające integracji w formie marginalizacji zamkniętej mają większą szansę na to, by sprawić wrażenie egocentrycznych, wyobcowanych i niepewnych swojego systemu wartości, nawet jeśli jednocześnie wykazują się dużą wiedzą na temat innych kultur. Dla marginalności konstruktywnej charakterystyczne z kolei jest pozytywne nastawienie względem wszystkich działań o charakterze międzykulturowym. Osoby objęte kategorią marginalności konstruktywnej częściej cechować będą: wysublimowana etyka międzykulturowa, skłonność do daleko idących interpretacji międzykulturowych, a także umiejętności międzykulturowej mediacji. Niezależnie od tego, czy mówimy o marginalności zamkniętej czy konstruktywnej, osoby będące w tym stadium wypracowały już niezwykle złożone wyobrażenia różnic kulturowych oraz definicji własnej tożsamości. Pytanie w rodzaju: „Kim jesteś?”, prawdopodobnie wywoła odpowiedź w postaci długiej osobistej narracji, wypełnionej przykładami subiektywnych doświadczeń funkcjonowania na styku kultur. Organizacje kierujące się regułami integracji można już właściwie określić jako w pełni globalne. Każdy najmniejszy aspekt polityki organizacyjnej oraz podejmowanych działań musi w ich kontekście zostać skrupulatnie przeanalizowany i oceniony z uwzględnieniem wszystkich wiążących się z nim zalet oraz ograniczeń. Nie kładzie się w takiej sytuacji nacisku na etniczny czy narodowy charakter organizacji, choć jej kulturowe korzenie oraz rodzime wpływy mogą zawsze zostać jakoś podkreślone.

Kwestie zarządzania międzykulturowego pojawiają się w wielu różnych kontekstach biznesowych. Dla przykładu, w ramach pojedynczej firmy menedżerowie z zagranicznej spółki matki muszą uświadomić sobie, że lokalni pracownicy mogą lepiej się czuć w ramach innej struktury organizacyjnej czy procedur kadrowych. W przypadku ponadnarodowych fuzji i przejęć (M&A) realizacja oczekiwanej synergii bardzo często zależy od istniejących już struktur oraz procedur, w których obydwie kultury przenikają się. Ponadnarodowe przedsięwzięcia typu joint venture, sojusze czy też relacje kupującego z dostawcą (pomiędzy dwoma podmiotami lub większą ich liczbą) często również wymagają kulturowego kompromisu. Ponadnarodowe przedsięwzięcia typu joint venture, sojusze czy też relacje kupującego z dostawcą (pomiędzy dwoma podmiotami lub większą ich liczbą) często również wymagają kulturowego kompromisu. Wreszcie, jeżeli firma chce

z powodzeniem sprzedawać produkty zagranicznym klientom, musi zadbać o ich kulturowo uwrażliwioną adaptację poprzez adekwatny marketing i reklamę. Na poziomie spotkań twarzą w twarz język i zachowanie ludzi są różnorodne, a ich wzajemne rozumienie kwestii kulturowych podnosi skuteczność funkcjonującej między nimi komunikacji. Wpływa to wieloaspektowo na sprawne funkcjonowanie wielokulturowego miejsca pracy, od poziomu ustanawiania strategii na szczeblu starszego kierownictwa aż do poziomu faktycznej pracy fizycznej. Przedsiębiorstwa skłaniają się również ku różnym praktykom organizacji i podejmowania decyzji, zależnie od miejsca pochodzenia, a także adaptowanych kultur. Dla firm dążących do stworzenia trwałych sojuszy lub przeprowadzenia skutecznych operacji fuzji czy też przejęcia rozumienie różnic organizacyjnych pomiędzy poszczególnymi podmiotami jest nieodzowne. W tym postulatcie zawierają się praktycznie wszystkie aspekty struktur korporacyjnych – od systemów podejmowania decyzji i sieci relacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami po indywidualne postawy zatrudnionych w firmie osób względem swojej pracy oraz pracodawcy. Ponadto kultura wpływa znacząco na preferencje i wybory klientów. Aby prowadzić skuteczną sprzedaż na zagranicznym rynku, menedżer musi zaadaptować dany produkt lub usługę, aby realizowała potrzeby konkretnej grupy nabywców. Wszelkie przekształcenia w reklamie, marketingu, cechach samego produktu czy usługi, we wsparciu posprzedażowym, w pomocy technicznej, dokumentacji itp. dokonywane będą w odniesieniu do różnic kulturowych. Niedopatrzona w wymienionych polach prowadzić mogą do popełniania tych błędów marketingowych i komunikacyjnych gaf, które wyśmiewane są jako rodzaj folkloru. Dla przykładu, niedroga ciężarówka Forda sprzedawana była pierwotnie w krajach hiszpańskojęzycznych jako Feira. Słowo to oznacza jednak „starą babę”. Ford Comet, samochód przeznaczony dla zamożniejszych klientów, sprzedawany był w Meksyku pod nazwą Caliente, co w tamtejszym ulicznym slangu oznacza prostytutkę. Nie powinno nikogo dziwić, że żaden z wymienionych modeli nie sprzedał się dobrze na tych rynkach. Podane przykłady jeszcze mocniej podkreślają istotność języka. Demonstrują również, w jaki sposób nawet największe i najbardziej doświadczone przedsiębiorstwa zdają się ignorować powszechnie rozpoznane różnice kulturowe w momencie wdrażania nowego produktu na zagraniczny rynek. Najistotniejszym aspektem kompetencji międzykulturowych jest dość oczywisty zysk w polu relacji z klientem. W miarę jak korporacje i inne podmioty gospodarcze rozpoczynają działalność na rynku globalnym, mierzą się coraz mocniej z kulturową różnorodnością bazy konsumenckiej. Czy wszyscy będą zadowoleni z identycznego produktu bądź usługi? Musimy w tym miejscu odpowiedzieć, rzecz jasna, przecząco – wyzwaniem jest tu właśnie odkrycie potrzeb lokalnego odbiorcy i zrealizowanie ich w stosowny kulturowo sposób. Liderzy wyposażeni w kompetencje międzykulturowe nie zgadzają się z ideą „rozmiaru uniwersalnego”.

W złożoności swojego oglądu świata starają się oni wręcz poszukiwać różnych kulturowo pracowników, którzy mogą się odnieść do szerokiego spektrum potrzeb potencjalnych nabywców. Duża przewaga ponadnarodowych korporacji leży właśnie w ich dostępie do wielokulturowego personelu. Rosabeth Moss-Kanter z Harvard Business School stwierdziła, że konkurencyjność w XXI wieku nie będzie się brała z prostej przewagi technologicznej. Uzyskują ją te firmy, które będą w stanie skutecznie przydzielać zadania pracownikom z całego świata. Zarządzanie tego typu personelem wymaga szerokich kompetencji międzykulturowych. W ramach organizacji o globalnym profilu działania zespoły projektowe składają się często z osób wywodzących się z różnych kultur. Niezależnie, czy spotykają się fizycznie, czy wirtualnie, te wielokulturowe zespoły niejako systemowo mierzą się z określonymi przeszkodami, lecz także stają przed możliwościami. Nancy Adler z McGill University School of Business zwróciła uwagę, że zespoły wielokulturowe są zawsze albo skuteczniejsze, albo mniej skuteczne od zespołów jednolitych kulturowo. Wielokulturowe zespoły stawiane przed rutynowymi zadaniami i zupełnie nieskoncentrowane na różnicach kulturowych są zwykle mniej produktywne niż podobnie przydzielony zespół jednolity kulturowo. Zespoły wielokulturowe sprawdzają się w zadaniach wymagających kreatywności, a dzięki obecności kompetentnego międzykulturowo lidera mogą wyprzedzić produktywnością zespoły jednolite kulturowo. Nikt z kierownictwa dowolnej firmy nie chciałby nigdy zubożyć kreatywności zespołu projektowego. W globalnie działającej organizacji jedynym wyjściem jest poprawienie kompetencji międzykulturowych zarówno zespołów, jak i ich liderów.

### **Implikacje dla menedżerów**

Kwestie różnorodności siły roboczej przeogniskowały się z oferowania równych szans na zatrudnienie w stronę imperatywu efektywnego zarządzania różnorodnością [Torres, Bruxelles, 1992]. W miarę intensyfikacji procesów globalizacyjnych różnorodność staje się coraz bardziej powszechna. Ci, którzy dostrzegają w globalizacji pracy trend pozytywny i ułatwiający napływ siły roboczej, najczęściej na niej zyskują [Johnston, 1991]. Myśląc o tym, musimy przyjąć strategię, której celem będzie umacnianie dążenia do zmian w organizacjach. Aby odnieść sukces w tego rodzaju nieznanym środowisku, menedżerowie muszą się nauczyć wartościowania i szanowania kulturowo uwarunkowanych wzorców zachowania, które znacząco różnią się od naszych [Przytuła, Rozkwitalska, Chmielecki, Sułkowski, Basinska, 2015]. Muszą oni też umieć powiązać kwestie zarządzania różnicami kulturowymi z potrzebami biznesu – mieć pewną erudycję w tym temacie,

znać cele i potencjalne rezultaty. Zarządzanie różnorodnością powinno być uznawane przez menedżerów za szansę na skuteczniejsze spełnianie potrzeb klientów, jak również na przejęcie szerszego segmentu rynku. Poprzez wysokie wartościowanie oraz zarządzanie różnorodną siłą roboczą możliwe jest wspieranie kreatywności, elastyczności i przyspieszonej reakcji na zmianę. Menedżerowie pragnący spożytkować pełen potencjał heterogenicznej siły roboczej muszą powiązać zagadnienia różnorodności z każdą funkcją czy też strategią biznesową, tj. rekrutacją, selekcją, umiejscowieniem, rozwojem, planowaniem sukcesji, oceną wydajności czy też nagrodami. Aby zachować konkurencyjność, organizacje muszą wytworzyć długoterminowe strategie interwencyjne i unikać rozwiązań krótkoterminowych. Zadaniem menedżerów jest w tej sytuacji redukcja barier, które uniemożliwiają organizacji pełne spożytkowanie sprawiedliwego systemu pozwalającego pracownikom zrealizować ich pełen potencjał.

## Bibliografia

- Adler N.J. (1997), *International Dimensions of Organizational Behaviour*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Adler N. (2001), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th Edition, South-Western College Press, Cincinnati, OH.
- Ascari A., Rock M., Dutta S. (1995), *Reengineering and Organizational Change: Lessons from a Comparative Analysis of Company Experiences*, *European Management Journal*, vol. 13, no. 1, s. 1–30.
- Bennett M.J. (2004), *Becoming interculturally competent*, [w:] J.S. Wurzel (red.) *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education*, Intercultural Resource Corporation, Newton, MA.
- Bryan J.H. (1999), „*The Diversity Imperative*”, *Executive Excellence*, Sage, New Delhi, July, s. 6.
- Cascio W.F. (1998), *Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw Hill, Boston.
- Chmielecki M. (2010). *Komunikacja międzykulturowa w procesie zarządzania negocjacjami, rozprawa doktorska*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź.
- Chmielecki M. (2012), *Zarządzanie negocjacjami w organizacji – wymiar międzykulturowy*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 30, s. 33–45.
- Chmielecki M. (2013), *Culture as a barrier of knowledge sharing*, „*Journal of Intercultural Management*”, 5 (2), s. 101–111.
- Chmielecki M. (2016a), *Doświadczenie międzynarodowe i kompetencje a współpraca zawodowa z obcokrajowcami*, [w:] *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Chmielecki M. (2016b), *Język korporacyjny a komunikacja w wielokulturowym środowisku pracy*, [w:] *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Farren C., Nelson B. (1999), „*Retaining Diversity*”, *Executive Excellence*, Sage, New Delhi, July, s. 7.
- Fernandez J.P. (1998), „*Slaying the Diversity Dinosaur*”, *Executive Excellence*, Sage, New Delhi, Dec., s. 15.
- Govender K.K. (1999), *Measuring Bank Service Quality – A conceptual Model*, „*Management Review*”, vol. 11, no. 2, June, s. 35–40.
- Hayes E. (1999), „*Winning at Diversity*”, *Executive Excellence*, Sage, New Delhi, July, s. 9.
- Hodgetts R.M., Luthans F. (1994), *International Management*, McGraw Hill, New York.
- Johnston W.B. (1991), *Global Workforce 2000: The New World Labour Market*, „*Harvard Business Review*”, March–April, s. 115–127.
- Kundu S.C., Turan M.S. (1999), *Managing Cultural Diversity in Future Organizations*, „*The Journal of Indian Management and Strategy – 8M*”, vol. 4, no. 1, Jan-Mar, s. 61.
- Mills P.K., Morris J.H. (1986), *Clients as „Partial” Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation*, „*Academy of Management Review*”, vol. 11, no. 4, s. 726–735.
- Mills P.K., Chase R.B., Margulies N. (1983), *Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy*, „*Academy of Management Review*”, vol. 8, no. 2, s. 301–310.
- Mueller K.P. (1998), „*Diversity and the Bottom Line*”, *Executive Excellence*, New Delhi: Sage,
- Paton R.A., McCalman J. (2003), *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, Second Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Peters Th.J., Waterman Jr, R.H. (1994), *In Search of Excellence – Lessons from America’s Best-Run Companies*, INDUS, New Delhi.
- Przytuła S., Rozkwitalska M., Chmielecki M., Sułkowski Ł., Basinska B.A. (2015), *Cross-Cultural Interactions between Expatriates and Local Managers in the Light of Positive Organizational Behaviour*, *Social Sciences*, 86 (4), s. 14–24.
- Rozkwitalska M., Chmielecki M., Przytuła S. (2014), *The positives of cross-cultural interactions in MNCs*. *Actual Problems of Economy*, July (7).
- Simmons M. (1996). *New Leadership for Women and Men – Building an Inclusive Organization*, England: Gower Publishing Ltd.
- Torres C., Bruxelles M. (1992). *Capitalizing on Global Diversity*, *HR Magazine*, December, s. 30–33.
- Zeithaml V.A., Bitner M.J. (1996), *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York.