

<https://doi.org/10.18778/8088-246-1.10>

Joanna Małgorzata Michalak

Rozdział 9

My i Oni, czyli jak wygląda świat
przez kulturowe okulary



Doktor Joanna Małgorzata Michalak. Pracuje jako adiunkt w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Specjalizuje się w zarządzaniu zmianami w organizacjach i jest autorką szeregu publikacji z tego zakresu. Aktualnie zajmuje się zachowaniami organizacyjnymi. Koncentruje się na różnorodności w miejscu pracy, zwłaszcza na różnicach kulturowych oraz na perspektywach postrzegania czasu (orientacji temporalnej) pracowników. Jako stypendystka rządu australijskiego, Group of Eight Research Fellow 2007, uczestniczyła w półrocznym projekcie badawczo-szkoleniowym w zakresie rozwoju

kompetencji menedżerskich dla kadr australijskich korporacji, realizowanym przez Australian School of Business, University of New South Wales w Sydney.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Co to jest etniczna różnorodność kulturowa?
- Na czym polegają różnice kulturowe między ludźmi i jaki ma to wpływ na zarządzanie?
- Jakich korzyści może spodziewać się firma, która przeciwdziała dyskryminacji ze względu na pochodzenie i stosuje w praktyce zarządzanie różnorodnością kulturową?
- W jaki sposób rozwijać kulturę różnorodności etnicznej w firmie?
- W jaki sposób rozwijać inteligencję kulturową własną i pracowników?

Różnorodność towarzyszy nam od zawsze, ale dopiero od niedawna zaczęliśmy świadomie się jej przyglądać, oswajać ją i, wreszcie, czerpać z niej korzyści. Jest nieodłączna we wszystkich sytuacjach życiowych, zatem także w funkcjonowaniu zespołów pracowniczych, które z natury są mocno niejednorodne. Różnice między ludźmi dotyczą bowiem bardzo wielu cech: wieku, płci, rasy, wiedzy, doświadczenia, umiejętności i kompetencji, osobowości, wartości czy też kultury. We wszystkich tych kontekstach możemy mówić o istnieniu specyficznej przestrzeni kulturowej tworzonej i utrwalanej przez daną zbiorowość, która warunkuje potencjalne interakcje w przypadku kontaktu ze zbiorowością odmienną. Charakterystyki te mają istotny wpływ na to, jakie postawy i zachowania reprezentują ludzie, a w środowisku pracy rzutują na to, czym cechuje się organizacja jako całość, jak radzi sobie z wewnętrznymi problemami oraz jak reaguje na zjawiska w otoczeniu biznesowym.

W coraz bardziej złożonym świecie kultura organizacji staje się istotnym wyróżnikiem firmy i potencjalnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie, różnice w sposobie myślenia i zachowaniach pracowników są zasadniczą przyczyną konfliktów wewnątrzorganizacyjnych. Wywołują bowiem niepokój na skutek postrzegania grup społecznych, w których funkcjonujemy, w sposób spolaryzowany, jako „my-znani” kontra „oni-obcy”. Można się zatem spodziewać, że zrozumienie różnic między ludźmi, zwłaszcza na poziomie wartości i przekonań, oraz uwzględnienie tej odmienności przy doborze metod zarządzania jest niezbędne dla sprawnego funkcjonowania każdej firmy.

Z rozmów z polskimi menedżerami wynika, że coraz częściej dostrzegają oni potrzebę świadomego kształtowania kultury różnorodności w firmach, jednak równocześnie sami oceniają, że nie są wystarczająco przygotowani do jej realizacji. Dlatego warto poszerzyć wiedzę w tym zakresie, aby umiejętnie wykorzystać potencjał zróżnicowanych zespołów i pomóc im osiągnąć sukces. Żeby było to możliwe, potrzebna jest nie tylko solidna edukacja, ale także radykalna **zmiana światopoglądowa**.

Warto także zauważyć, że troska o różnorodność została uznana za kwestię kluczową dla rozwoju i harmonijnego funkcjonowania społeczeństw Europy i jest przedmiotem zainteresowania instytucji unijnych. W roku 2001 Dyrekcja Generalna „Zatrudnienie i Sprawy Socjalne” Komisji Europejskiej zainicjowała program działań na rzecz zwalczania dyskryminacji (ang. *Community Action Programme to combat discrimination*). Powstał on, by wspierać implementację nowego europejskiego ustawodawstwa antydyskryminacyjnego. Sześcioletni program był adresowany do wszystkich odbiorców, którzy mogą pomóc w tworzeniu właściwego i skutecznego ustawodawstwa antydyskryminacyjnego, a także odpowiedniej polityki we wszystkich państwach członkowskich oraz kandydujących do Unii Europejskiej, jak również w państwach EFTA.

Zmiany w firmie w kierunku kultury różnorodności wymagają osobistej zmiany światopoglądowej

Co to jest etniczna różnorodność kulturowa?

Medialne dyskusje na temat globalizacji przywołują pytania o jej następstwa. Wśród nich na plan pierwszy wysuwa się kwestia wzrostu zróżnicowania środowiska pracy, zwłaszcza w zakresie wielokulturowości etnicznej. W celu opisanego tego zjawiska używamy takich określeń, jak zróżnicowanie kulturowe, pluralizm kulturowy, wielokulturowość, multikulturalizm czy polietniczność. Aktualnie coraz częściej stosowany jest termin **interkulturalizm**, eksponujący aspekt współwystępowania i przenikania się wartości kulturowych.

Najważniejszym czynnikiem nasilającym wielokulturowość etniczną w firmach europejskich i na całym świecie jest internacjonalizacja przedsiębiorstw i wzrost liczby pracowników przemieszczających się pomiędzy krajami. Przykładowo, aż 79% pracowników w Stanach Zjednoczonych pracuje w firmach, które mają swoje oddziały za granicą, a aż 88% z nich styka się na co dzień z cudzoziemcami. W konsekwencji różnorodność w miejscu pracy staje się powszechna, nie da się jej uniknąć ani ignorować, a tendencje w otoczeniu gospodarczym świadczą o tym, że z biegiem lat proces ten będzie się intensyfikować. Jak wynika z raportu The Conference Board „The CEO Challenge 2005”, zdaniem liderów światowych firm, jednym z najpoważniejszych wyzwań, które przed nimi stoją, jest właśnie radzenie sobie z różnicami kulturowymi w relacjach z pracownikami, dostawcami i klientami¹.

Sytuacja ta coraz częściej dotyczy także szefów polskich firm, a przyczyniło się do tego zwłaszcza przystąpienie naszego kraju, w 2004 roku, do Unii Europejskiej. Musieliśmy wówczas dopełnić obowiązku zastosowania regulacji Wspólnoty dotyczących liberalizacji obrotu towarowego. Dzięki temu pojawiły się możliwości nawiązania lub pogłębienia związków gospodarczych Polski z innymi państwami, jak również szanse na włączenie krajowych przedsiębiorstw do procesów internacjonalizacji i globalizacji. Stąd obecnie wielu polskich menedżerów wyjeżdża na tak zwane placówki bądź w Polsce zarządza zespołami, których uczestnicy pochodzą z różnych stron świata, mówią różnymi językami, mają różne systemy wartości, różnie podchodzą do swojej pracy czy różnie rozumieją współpracę w zespole, ogólnie mówiąc wnoszą do firmy specyficzny „*cultural background*”, który wzbogaca potencjał firmy, ale też utrudnia wzajemne porozumienie.

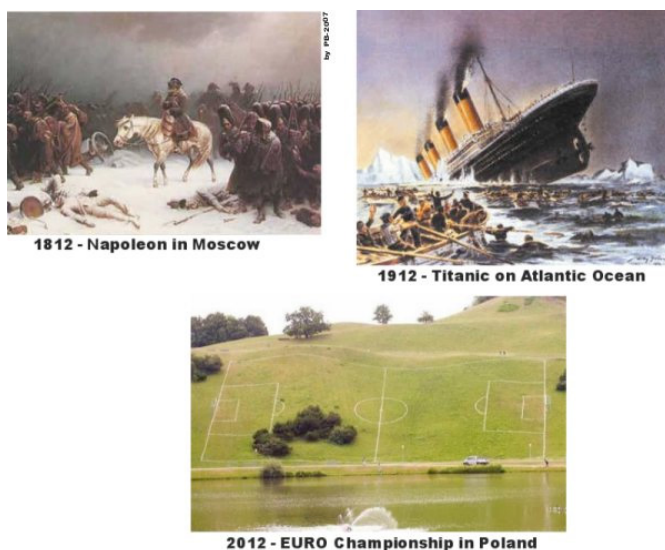
Konsekwencje integracji Polski ze strukturami unijnymi, w postaci zwiększonego zróżnicowania etnicznego środowiska pracy, ujawniły pewne niedostatki w zarządzaniu polskich firm. Deficyty dotyczą obszaru zarządzania ludźmi i wynikają z braku odpowiednich kwalifikacji czy też braku indywidualnej wrażliwości i zrozumienia dla odmiennych wartości i postaw.

Interkulturalizm to przenikanie się wartości kulturowych, wynikających z różnic indywidualnych

1 www.conference-board.org [dostęp: 15.11.2015].

Na czym polegają różnice kulturowe między ludźmi i jaki ma to wpływ na zarządzanie?

W roku 2011 doszło do otwarcia w Rzeszowie fabryki Hamilton Sunstrand, w której powstają silniki do samolotów Boeinga 787 dreamliner, Airbusa i Embrayera. Dokonuje się tam również remontu silników pomocniczych do samolotów Airbus i Embrayer. Mówi się, że jednym z powodów wyboru Polski, jako lokalizacji dla tej fabryki, było przekonanie Amerykanów o szczególnych umiejętnościach Polaków, dla których „nie ma rzeczy niemożliwych” i są w stanie „wyczarować coś z niczego”. Ciekawe z kolei, że w przypadku przygotowań do Euro 2012, za granicą najwyraźniej nie oczekiwano po nas zbyt wiele (rys. 1).



Rys. 1. Jak zakończą się polskie przygotowania do Euro 2012?

Źródło: internet

Kultura to zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy społecznej od drugiej². I tak Finowie są mistrzami punktualności, szwedzcy szefowie jak żadni inni dbają o atmosferę i bezpieczeństwo pracy, Włosi to wielcy optymiści w robieniu interesów, Holendrzy nie mają zahamowań, aby otwarcie wskazywać błędy w decyzjach przełożonych, Chińczycy są doskonali w imitowaniu produktów, a Japończycy w długookresowym planowaniu, z kolei Kenijczycy nie są w stanie dotrzymywać umów i terminów. Tego typu przykłady różnic etnicznych można mnożyć (rys. 2).

2 G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.



Rys. 2. Wybrane obszary różnic etnicznych

Źródło: opracowanie własne

Mimo że rozpowszechniona teoria mówi, iż globalizacja gospodarki doprowadzi do unifikacji kultury w skali całego świata, jednak w świetle nawet tych kilku przykładów, trudno się tego spodziewać. O tym, że światowa polikulturowość umacniania się są przekonani także trzej badacze kultury – Geert Hofstede, Charles Hampden-Turner oraz Alfons Trompenaars. Swoje stanowisko uzasadniają wynikami wieloletnich badań. Biorąc dodatkowo pod uwagę wydarzenia ostatnich lat, związane ze wzrostem aktywności terrorystycznej czy międzynarodowymi konfliktami zbrojnymi, wyraźnie widać, że różnice kulturowe „mają się coraz lepiej” i są częściej płaszczyzną ostrej konfrontacji niż pojednania.

Okazuje się, że w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych na kulturę organizacyjną firmy wpływają dwa typy kultur narodowych: kraju pochodzenia i goszczącego. Stąd należy spodziewać się istotnego wpływu kultury narodowej na organizację, a w efekcie konieczności indywidualnego doboru metod zarządzania.

Wpływ ten wykazał holenderski psycholog społeczny, Geert Hofstede, który zasłynął jako badacz zależności między kulturą organizacyjną a kulturą narodową. Hofstede wykorzystał teoretyczne rozważania nad różnicami kulturowymi istotnymi dla funkcjonowania społeczeństw, tworzących je grup, jak i pojedynczych ludzi, przeprowadzone przez dwóch amerykańskich badaczy: socjologa A. Inkelesa oraz psychologa D. Levinsona, i przeprowadził w latach sześćdziesiątych–osiemdziesiątych ubiegłego wieku projekt „*Cross-Cultural Work – Related Values: Implications For Consumer Behavior*”. Uzyskane wyniki posłużyły mu do stworzenia, wciąż rozwijanej, **koncepcji wymiarów kultur narodowych**, opartej na czterech czynnikach różnicujących³:

- dystansie władzy (od małego do dużego);
- kolektywizmie i indywidualizmie;

Koncepcja wymiarów kultur narodowych

3 G. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, s. 50–51.

- maskulinizmie i feminizmie;
- unikaniu niepewności (od słabej do silnej).

Dzięki późniejszym badaniom Michaela H. Bonda – który konstruując Ankiętę Chińskich Wartości (Chinese Value Survey)⁴ celowo pominął wpływ zachodnie, a zastąpił je chińskimi – dodano piątą cechę różnicującą narody, mianowicie **orientację długo- i krótkoterminową**.

Opisane przez Hofstede wymiary kultury nie pozwalają na przewidywanie zachowania jednostek, jednak są wyznacznikiem najczęstszych zachowań członków danej społeczności. Różnice kulturowe wywierają silny wpływ na skuteczność stosowanych metod zarządzania. Stąd znajomość charakterystyki narodowej uczestników zespołu jest pomocna we właściwym doborze tych metod. Spójrzmy zatem, co konkretnie kryje się pod poszczególnymi wymiarami kulturowej różnorodności⁵.

Pierwszy z wymiarów, **dystans władzy** (Power Distance Index, PDI), związany jest ze społeczną nierównością występującą w danej zbiorowości. Obrazuje relacje między przełożonymi i podwładnymi oraz, w szerszym kontekście, między władzą a obywatelem, ujawniając akceptowany stopień posłuszeństwa i zależności zarówno wobec rodziców, przełożonych, jak i instytucji państwowych sprawujących władzę (tab. 1). Wskaźnik ten określa również, na ile jesteśmy skłonni tolerować nierówności społeczne, na ile przełożeni są otwarci na konsultacje z podwładnymi, a zatem ujawnia akceptowany stopień partycypacji społecznej bądź autorytarności władzy. Przykładowo pracownicy firm holenderskich (PDI: 38) oczekują, że będą mogli zwracać się do przełożonego po imieniu, a ten stworzy warunki pracy oparte na kooperacji, udziale w podejmowaniu decyzji.

Dystans władzy – wymiar, który określa stopień akceptacji dla nierówności społecznych

Tabela 1. Różnice między krajami o niskim i wysokim wskaźniku dystansu władzy

Cechy kultury o niskim wskaźniku dystansu władzy	Cechy kultury o wysokim wskaźniku dystansu władzy
Nierówności w społeczeństwie powinny być zminimalizowane	W społeczeństwie powinien istnieć określony porządek, którego nieodłącznym elementem jest nierówność
Wszyscy ludzie powinni być niezależni	Część ludzi powinna być niezależna, większość powinna być zależna

4 *Ibidem*, s. 244.

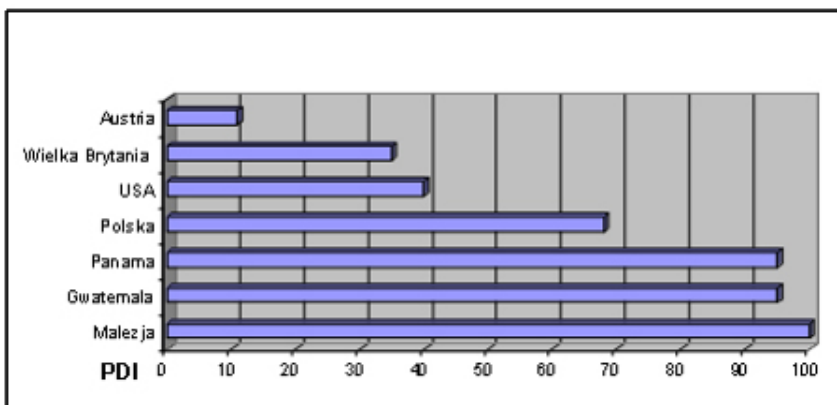
5 Opracowano na podstawie: *ibidem*.

Cechy kultury o niskim wskaźniku dystansu władzy	Cechy kultury o wysokim wskaźniku dystansu władzy
Zwierzchnicy postrzegają podwładnych jako „ludzi takich jak ja”	Zwierzchnicy postrzegają podwładnych jako odmiennych
Hierarchia oznacza nierówność ról, która została ustanowiona dla porządku lub wygody	Hierarchia oznacza nierówność ról w sensie egzystencjonalnym
Użycie władzy powinno być oparte na prawie i jest przedmiotem oceny pod względem dobra i zła	Władza jest zjawiskiem społecznym, określa, co jest dobre, a co złe. Jej zasadność nie podlega dyskusji
Zwierzchnicy są dostępni dla podwładnych	Zwierzchnicy są niedostępni dla podwładnych
Wszyscy powinni mieć równe prawa	Ludzie mający władzę są predysponowani do posiadania przywilejów
Ludzie u władzy nie powinni okazywać, że posiadają władzę	Ludzie u władzy powinni wyglądać na posiadających jak najwięcej władzy
Należy winić system	Winą należy obarczyć stabszych
Aby zmienić system należy dystrybuować władzę	Do zmiany systemu niezbędne jest zdetronizowanie ludzi u władzy
Ukryta harmonia występuje pomiędzy ludźmi u władzy a tymi, którzy tej władzy nie posiadają	Ukryte konflikty istnieją pomiędzy ludźmi u władzy a tymi, którzy tej władzy nie posiadają

Źródło: opracowano na podstawie G. Hofstede, *Culture consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, London 1984, s. 94.

Duży dystans władzy, taki jak w przypadku Malezji (PDI: 100), Gwatemali (PDI: 95) czy Panamy (PDI: 95) powoduje, że podwładni rywalizują ze sobą w drodze do pożądanego awansu, jednocześnie uznając, że „nie mogą wiedzieć lepiej” od przełożonych. Z kolei sami szefowie nie dzielą się swoją wiedzą z pracownikami, ale też nie korzystają z wiedzy podwładnych⁶. Stąd, w krajach reprezentujących kulturę o wysokim wskaźniku dystansu władzy, czyli krajach azjatyckich, wschodnioeuropejskich, arabskich, afrykańskich i z Ameryki Łacińskiej sprawdza się autorytarny styl podejmowania decyzji i przywództwa, gdy w przypadku krajów z niskim wskaźnikiem dystansu władzy, do których należą kraje skandynawskie, Stany Zjednoczone (PDI: 40) i Wielka Brytania (PDI: 35) najbardziej efektywny będzie partycypacyjny lub konsultacyjny styl zarządzania. Wykres 1 przedstawia różnice między szacunkowymi wartościami wymiarów dystansu władzy w wybranych krajach.

6 K. Hutchings, S. Michailova, *The impact of group membership on knowledge sharing in Russia and China*, „International Journal of Emerging Markets” 2006, t. 1, No 1, s. 30.



Wykres 1. Różnice między wskaźnikami dystansu władzy wybranych krajów

Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

Kolejnym wymiarem rozpoznanym przez Hofstede jest **indywidualizm** (Individualism, IDV), który opisuje relacje między jednostką a grupą i wyznacza stosunek wagi przykładanej do dobra jednostki i do dobra grupy. W społeczeństwach kolektywistycznych, takich jak Chiny (IDV: 20) czy Wietnam (IDV: 20) pozycję jednostki wyznacza przynależność do jakiejś zbiorowości, dlatego członkostwo w różnych grupach społecznych, rozległa rodzina oraz dążenie do osiągnięcia wspólnego celu są wartościami nadrzędnymi. Grupa popiera swoich członków, w zamian za co pozostają oni lojalni wobec grupy. Ludzie w kulturze kolektywistycznej preferują dążenie do kompromisu⁷, a ignorowanie tego oczekiwania może się negatywnie odbić na funkcjonowaniu grup pracowniczych. Z kolei w społeczeństwach indywidualistycznych, takich jak USA (IDV: 91) od ludzi oczekuje się niezależności i samodzielności. Pozycję jednostki wyznaczają jej kompetencje, a ona sama dąży do autonomii. Szczegółowy opis kultur indywidualistycznych i kolektywistycznych przedstawiono w tab. 2.

Indywidualizm – opisuje relacje między jednostką a grupą i wyznacza stosunek wagi przykładanej do dobra jednostki i do dobra grupy

Tabela 2. Różnice między krajami o kulturze indywidualistycznej i kolektywistycznej

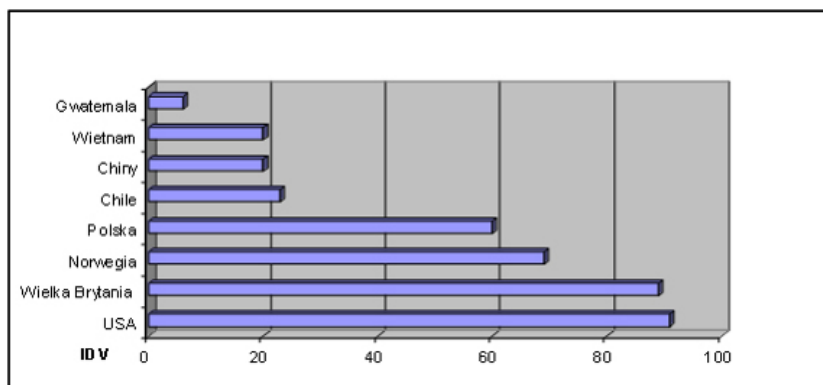
Cechy kultury indywidualistycznej	Cechy kultury kolektywistycznej
W społeczeństwie każda jednostka powinna troszczyć się o siebie i swoją rodzinę	Ludzie rodzą się w klanach, które chronią ich w zamian za lojalność
Świadomość „ja”	Świadomość „my”

⁷ F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem Wymiarów Kultury*, Kraków 2002, s. 79–80.

Tabela 2. (c.d)

Cechy kultury indywidualistycznej	Cechy kultury kolektywistycznej
Jednostki są emocjonalnie niezależne od organizacji i instytucji społecznych	Jednostki są zależne emocjonalnie od organizacji i instytucji społecznych
Zaangażowanie w działalność organizacji ma charakter wymienny	Zaangażowanie w działalność organizacji ma charakter moralny
Nacisk jest położony na inicjatywę indywidualną oraz osiągnięcia; ideałem jest przywództwo	Podkreśla się przynależność do organizacji, ideałem jest członkostwo
Każdy ma prawo do prywatności i własnej opinii	Organizacja (klan) ingeruje w życie osobiste
Autonomia, różnorodność, przyjemność i indywidualne bezpieczeństwo finansowe są gwarantowane przez system	Ekspertyza, porządek, obowiązek i bezpieczeństwo są gwarantowane przez organizację (klan)
Istnieje potrzeba określonych znajomości i przyjaźni	Przyjaźń jest uwarunkowana przez stabilny związek; prestiż jest istotny
Wartościowe są głównie decyzje indywidualne	To decyzje grupy są najwartościowsze
Uniwersalizm, wartości i standardy dotyczą wszystkich	Partykularyzm, wartości i standardy różnią się w przypadku członków grupy i pozostałych

Źródło: opracowano na podstawie G. Hofstede, *Culture consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, London 1984, s. 166.



Wykres 2 przedstawia różnice między szacunkowymi wartościami wskaźników indywidualizmu w wybranych krajach.

Wykres 2. Różnice między wskaźnikami indywidualizmu wybranych krajów

Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

Kobiecość i męskość – wymiary, które ujawniają wyobrażenie uczestników danej społeczności na temat różnicowania ról poszczególnych płci

Kobiecość i męskość (Masculinity, MAS) to wymiary, które ujawniają wyobrażenie uczestników danej społeczności na temat zróżnicowania ról poszczególnych płci i wynikających stąd konsekwencji. Generalnie uznaje się, że typowe role kobiece to dbanie o uczucia i zachowanie harmonii, a role męskie to asertywność, przebojowość i rywalizacja.

Jednak w krajach o kulturze kobiecej, takich jak Szwecja, Norwegia czy Portugalia zachowania obu płci są podobne i zbliżają się do bieguna kobiecego, podczas gdy w kulturach męskich, takich jak amerykańska, słowacka czy chińska jest większe zróżnicowanie między rolami przypisywanymi płciom. Jednocześnie zachowania obu płci są bliższe zachowaniom męskim, zatem członkowie tej kultury dążą do awansu oraz cechują się wysokim poziomem asertywności.

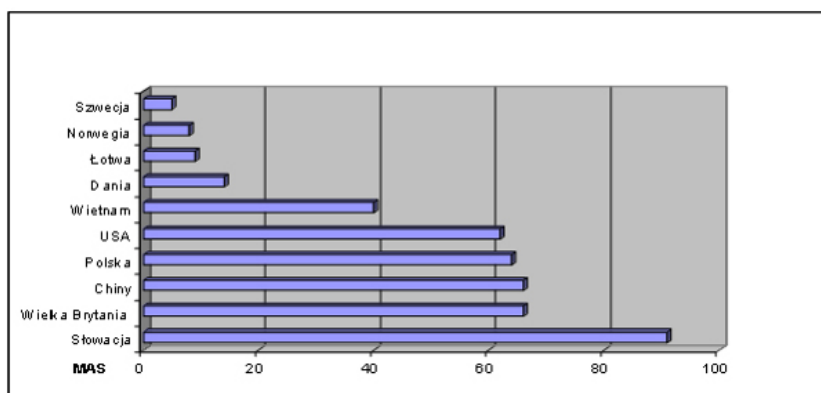
Co ciekawe, choć w kulturach kobiecych jest mniej barier utrudniających robienie kariery zawodowej, to kobiety na ogół nie odczuwają takiej potrzeby i nie powoduje to istotnego wzrostu liczby kobiet czynnych zawodowo. Z kolei w kulturach męskich, choć kobiecie trudniej jest osiągnąć sukces zawodowy, jednak dzięki temu, że wykazuje więcej męskich cech, łatwiej jest jej przełamać bariery w tym obszarze. Opis wymiaru maskulinizmu przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Różnice między krajami o kulturze faworyzującej wartości męskie i kobiece

Cechy kultury męskiej	Cechy kultury kobiecej
Mężczyźni powinni być asertywni, a kobiety powinny być opiekuńcze	Mężczyźni mogą być zarówno asertywni, jak i opiekuńczy
Role płci w społeczeństwie są jasno zdefiniowane	Role płci są płynne
Mężczyźni powinni dominować	Powinna istnieć równość pomiędzy płciami
Liczą się wyniki i osiągnięcia	Ważna jest jakość życia
Żyje się, aby pracować	Pracuje się, aby żyć
Pieniądze i dobra są ważne	Ważni są ludzie i środowisko
Jednostka podziwia tego, który odniósł sukces	Jednostka współczuje komuś, komu się nie powiodło
Ostentacyjne zachowania męskie („macho”) są doceniane	Zachowania i kultura androgyniczna jest ideałem

Źródło: opracowano na podstawie G. Hofstede, *Culture consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, London 1984, s. 206.

Wykres 3 przedstawia różnice między szacunkowymi wartościami wymiarów męskości w wybranych krajach.



Wykres 3. Różnice między wskaźnikami męskości wybranych krajów

Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

Unikanie niepewności (Uncertainty Avoidance Index, UAI) to kolejny wymiar opisany w koncepcji Hofstede. Ujawnia on stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury wobec sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych, a zatem tłumaczy, jak bardzo są oni skłonni zaakceptować nieprzewidywalność stosunków społecznych i niepewność przyszłości. Ponadto wskaźnik ten opisuje, w jakim stopniu są w stanie kontrolować wyrażanie emocji, w szczególności wybuchy agresji. Niski wskaźnik unikania niepewności odnotowano w przypadku krajów anglosaskich, nordyckich i azjatyckich (z wyłączeniem Japonii i Korei Południowej). Z kolei wysoki wskaźnik unikania niepewności jest charakterystyczny dla krajów Ameryki Łacińskiej, krajów Śródziemnomorskich, Japonii i Polski, wiąże się z wysokim poziomem odczuwanego niepokoju, okazywaniem emocji oraz często wysokim spożyciem alkoholu wśród przedstawicieli danej społeczności. W takich okolicznościach najlepiej sprawdzi się autorytarny styl zarządzania. Wskaźnik ten dokładniej opisano w tab. 4.

Unikanie niepewności – wymiar ujawniający stopień zagrożenia, odczuwany przez członków danej kultury wobec sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych

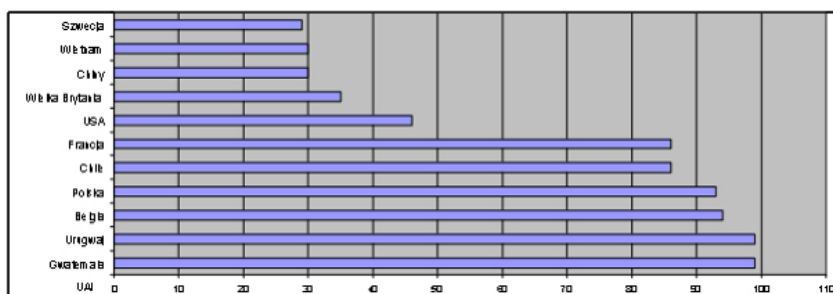
Tabela 4. Różnice między krajami o niskim i wysokim wskaźniku unikania niepewności

Cechy kultury o niskim wskaźniku unikania niepewności	Cechy kultury o wysokim wskaźniku unikania niepewności
Niepewność jest łatwiej akceptowana; wyzwania każdego dnia są naturalne dla ludzi	Niepewność w życiu jest odczuwana jako zagrożenie, z którym należy walczyć
Spokój i mniej stresu	Niepokój i stres
Czas jest dany	Czas to pieniądź

Ciężka praca, jako taka, nie jest cnotą	Istnieje wewnętrzna potrzeba ciężkiej pracy
Zachowania agresywne są krytykowane	Zachowania agresywne są akceptowane
Preferuje się nieokazywanie uczuć	Okazywanie uczuć jest pożądane
Konflikty i konkurencja mogą być utrzymane na poziomie „fair-play” i użyte konstruktywnie	Konflikty i konkurencja mogą być przyczyną agresji; powinno się unikać konfliktów
Odchylenia nie są postrzegane jako groźne, istnieje tolerancja	Odmienne idee lub osoby różniące się od innych są niebezpieczne
Nacisk położony jest na relatywizm, empirię	Poszukuje się prawd i wartości absolutnych
Powinno istnieć niewiele reguł	Istnieje potrzeba pisemnych regulacji
Chętniej podejmuje się ryzyko	Bezpieczeństwo jest istotne
Władze są po to, aby służyć obywatelom	Zwykli obywatele są niekompetentni w porównaniu z władzami

Źródło: opracowano na podstawie G. Hofstede, *Culture consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, London 1984, s. 140.

Wykres 4 przedstawia różnice między szacunkowymi wartościami wymiarów unikania niepewności w wybranych krajach.



Wykres 4. Różnice między wskaźnikami unikania niepewności w wybranych krajach

Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

Nazwana przez Bonda „dynamizmem konfucjańskim”⁸ **orientacja długoterminowa** (Long Term Orientation, LTO) opisuje nastawienie do osiągnięcia celów życiowych. W wymiarze tym rozróżnia się nastawienie długo- i krótkoterminowe, przy czym orientacja długoterminowa skupia się na przyszłości, a krótkoterminowa na teraźniejszości i przeszłości. W przypadku kultury zoorientowanej długoterminowo, charakterystycznej dla krajów wschodnioazjatyckich (np. Chin, Tajwanu i Japonii), członkowie społeczności wykazują prag-

Orientacja długoterminowa – wymiar, który określa nastawienie do osiągnięcia celów życiowych

8 G. Hofstede, *Kultura i organizacje...*, s. 248.

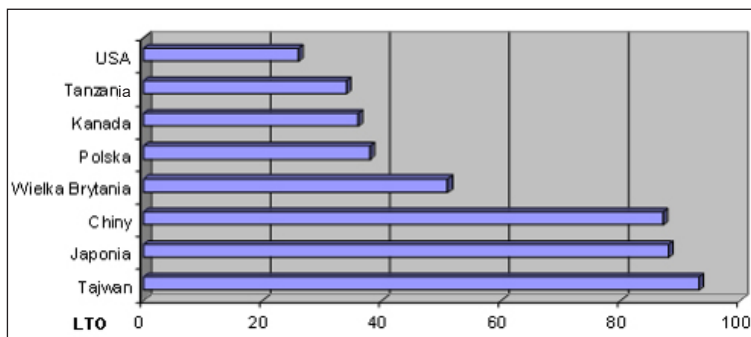
matyczne podejście do życia codziennego. Ponadto kształtują relacje według statusu społecznego, są wytrwali i zapobiegliwi. Orientacja krótkoterminowa, charakterystyczna przede wszystkim dla krajów anglosaskich (Kanady, Wielkiej Brytanii i USA), zakłada z kolei usatysfakcjonowanie i równowagę, dbałość o zachowanie „twarzy”, poszanowanie tradycji i odwzajemnianie przysług, a jednocześnie potrzebę szybkich osiągnięć. Dokładniejszy opis tego wymiaru przedstawiono w tab. 5.

Tabela 5. Różnice między krajami o orientacji krótko- i długoterminowej

Orientacja krótkoterminowa	Orientacja długoterminowa
Wysiłek musi przynosić szybkie efekty	Upór, wytrwałość i systematyczność w kontekście stopniowego osiągania rezultatów
Spółeczna presja na konsumpcję	Oszczędność i zapobiegliwość
Poszanowanie tradycji	Poszanowanie okoliczności
Dbałość o osobistą stabilizację	Dbałość o umiejętność przystosowania się
Dbałość o wypełnianie zobowiązań wynikających z więzi społecznych i statusu	Gotowość do podporządkowania się osiągnięciu celu
Dbałość o zachowanie twarzy	Poczucie wstydu

Źródło: opracowano na podstawie G. Hofstede, *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 248–249.

Wykres 5 przedstawia różnice między szacunkowymi wartościami wymiarów orientacji długoterminowej w wybranych krajach.



Wykres 5. Różnice między wskaźnikami orientacji długoterminowej wybranych krajów

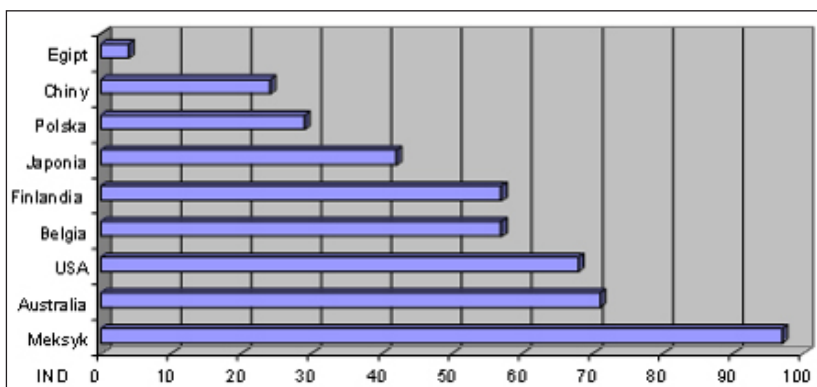
Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

Badania prowadzone przez Michaela Minkova w zakresie różnic kulturowych przyniosły kolejne zmiany w modelu Hofstede. Piąty wymiar **Orientacja długoterminowa** został zastąpiony wymiarem określonym jako **pragmatyczność i normatywność** (Pragmatism, PRA). Wymiar ten określa stosunek ludzi do faktu, że wielu rzeczy wokół nich nie można wytłumaczyć.

Pragmatyczność i normatywność – wymiar określający stosunek ludzi do faktu, że wielu rzeczy wokół nich nie można wytłumaczyć

W kulturze o **orientacji normatywnej** większość ludzi dąży do ustalenia prawdy absolutnej, pragnąc wyjaśnić wszystko, co tylko jest możliwe. Szanują tradycję i konwencję społeczną, wykazują małą skłonność do oszczędzania i oczekują szybkich efektów swoich działań. Z kolei w kulturze o **orientacji pragmatycznej** większość ludzi uważa, że nie jest możliwe, aby zrozumieć złożoność świata wokół nich. Istotne jest, by nie tyle poznać prawdę absolutną, ale uczciwie żyć. Jednocześnie uznają, że prawda zależy w dużej mierze od sytuacji i kontekstu. Dlatego są skłonni do akceptowania sprzeczności, dostosowują się do pojawiających się okazji. Przedstawiciele kultury pragmatycznej wykazują skłonność do oszczędzania i inwestowania na przyszłość, są gospodarni, zapobiegliwi i wytrwali w osiąganiu celów.

Ponadto Minkov uzupełnił kanon cech narodowych Hofstede o szósty wymiar, określony jako **pobłażliwość i powściągliwość** (Indulgence, IND). W kulturach charakteryzujących się pobłażliwością ludzie są skoncentrowani na zaspokajaniu naturalnych potrzeb związanych z korzystaniem z życia i zabawą. Z kolei społeczeństwa charakteryzujące się powściągliwością tłumią swoje naturalne potrzeby i regulują je poprzez ścisłe normy społeczne. Wykres 6 przedstawia różnice między szacunkowymi wartościami wymiarów powściągliwości w wybranych krajach.



Wykres 6. Różnice między wskaźnikami powściągliwości wybranych krajów

Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

Jak widać kultury w wyróżnionych wymiarach zasadniczo różnią się od siebie, między innymi pod względem relacji jednostki z grupą zarówno

własną, jak i obcą, co ma istotne implikacje dla ich zachowań⁹, a tym samym także dla budowania relacji przełożony – podwładny i w konsekwencji, doboru metod zarządzania.

Od przywódców zespołu japońskiego oczekuje się sporadycznego zabierania głosu oraz skromności. Brytyjczycy sądzą natomiast, że sukces osiąga się dzięki oddziaływaniu na podwładnych poprzez komunikację i negocjacje. Od koreańskich kadr kierowniczych oczekuje się opiekuńczego podejścia do pracowników. Gdy natomiast szefowie publicznie pochwalą swoich skandynawskich podwładnych, raczej wprawią ich w zakłopotanie niż zmobilizują do większych wysiłków. Z kolei menedżerowie, którzy okażą wspaniałomyślność i życzliwość, są postrzegani przez arabskich podwładnych jako słabi¹⁰.

Aby swobodnie funkcjonować w środowisku zróżnicowanym kulturowo należy mieć świadomość ograniczeń, jak i potencjału, który niesie w pierwszej kolejności własna kultura narodowa.

Szacunkowe wartości wymiarów kultury dla Polski według wyników badań Hofstede, to odpowiednio (wykres 7): dystans władzy PDI: 68; indywidualizm IDV: 60; maskulinizm MAS: 64; unikanie niepewności UAI: 93; orientacja długoterminowa LTO: 38; pobłażliwość i powściągliwość IND: 29. Oznacza to, że Polacy niechętnie poddają się władzy zwierzchniej. Działają i podejmują decyzje raczej samodzielnie niż grupowo. A dobro jednostki postrzegają jako nadrzędne wobec dobra grupy. Okazuje się, że Polki, wbrew oczekiwaniom, mogą osiągać sukces nawet w typowo męskich zawodach, a z kolei Polacy nie są nadmiernie przywiązani do męskich ról. Ogólnie biorąc, Polaków cechuje wysoka awersja do niepewności, dlatego chętnie tworzą coraz to nowe instytucje kontrolujące codzienne życie, ujmują wszystko w ramy prawne, mnożąc regulacje i procedury, które niestety często są bezsensowne, a wręcz dysfunkcyjne. W konsekwencji przepisy są nagminnie łamane lub naginane. Ponadto Polacy są pesymistyczni, traktują wypoczynek i przyjemności jako zło konieczne.

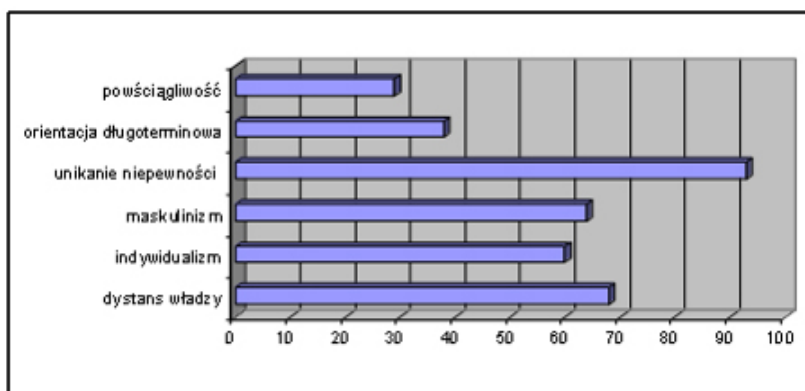
Ch. Hampden-Turner oraz A. Trompenaars rozszerzyli koncepcję Hofstede uwzględniając kontekst zarządzania ludźmi w organizacjach zróżnicowanych kulturowo¹¹. Co istotne, badania Hampden-Turnera i Trompenaarsa mają aspekt aplikacyjny, a zaproponowana przez nich klasyfikacja wymiarów kultury ma charakter uniwersalny. Dowiedli oni, że systemy wartości, zwyczaj, modele kulturowe są ważnym elementem sukcesu działalności gospodarczej. Ponadto z ich badań wynika niezbicie, że kraje zachodu są niezwykle

Systemy wartości, zwyczaj, modele kulturowe są ważnym elementem sukcesu działalności gospodarczej

9 L. Juang, D. Matsumoto, *Psychologia międzykulturowa*, GWP, Gdańsk 2007, s. 471–473.

10 Za: B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Oskar – Master of Biznes, Warszawa 1999.

11 Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.



Wykres 7. Szacunkowe wartości wymiarów kultury dla Polski w badaniach Hofstede

Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

zróżnicowane, a różnice występujące między nimi – przesuwając się ze wschodu na zachód – charakteryzuje systematyczne wzmacnianie wartości związanych z niezależnością.

Należy pamiętać, że poszczególne wymiary kultury nie odnoszą się do indywidualnych typów osobowości¹², ale do typów społeczeństw bądź narodowości. Zatem nie są odpowiednie do diagnozowania poszczególnych osób w ramach firmy, ale do oceny grup pracowniczych w przyjętym podziale narodowym, a w konsekwencji do doboru optymalnych metod zarządzania tymi grupami.

Jakich korzyści może spodziewać się firma, która przeciwdziała dyskryminacji ze względu na pochodzenie i stosuje w praktyce zarządzanie różnorodnością kulturową?

Ogólnie biorąc, nasz pracownik lub klient może zarzucić nam dyskryminację ze względu na rasę lub pochodzenie etniczne, gdy¹³:

- odmówimy nawiązania stosunku pracy osobie, która ma równorzędne lub wyższe kwalifikacje w stosunku do innych kandydatów, ale należy do określonej mniejszości narodowej czy etnicznej;
- odmówimy dostępu osobie należącej do określonej mniejszości narodowej lub etnicznej do restauracji, dyskoteki bądź innych usług;

12 L. Juang, D. Matsumoto, *Psychologia międzykulturowa...*, s. 535.

13 <https://www.msw.gov.pl/download.php?s=1&id=5143> [dostęp: 5.12.2015].

- odmówimy sprzedaży określonego produktu lub usługi osobie należącej do określonej mniejszości narodowej albo etnicznej.

Pracownicy wykazują obecnie coraz większe oczekiwania co do etycznego postępowania pracodawcy. Potępiają dyskryminację, a cenią okazywanie szacunku, otwartość, wszelkie działania na rzecz integrowania różnych wartości. Stąd droga kulturowej współpracy wydaje się najbardziej oczywista, pożądana i korzystna z perspektywy zarówno pracowników, jak i całej organizacji. Realizacja założeń tej koncepcji jest możliwa w drodze implementacji **strategii w zakresie równości oraz różnorodności kulturowej** i podejmowana jest przez coraz więcej firm w Polsce i na świecie.

W organizacjach, których dotyka problem niedoboru kluczowych kompetencji, a w efekcie przymus walki o talenty, to właśnie przemyślana strategia różnorodności może stanowić magnes przyciągający i utrzymujący solidnie i wszechstronnie wykształconych pracowników. Oprócz dostępu do dobrze i różnorodnie wykwalifikowanej kadry wdrożenie strategii w zakresie równości przynosi firmom inne wymierne korzyści, chociażby poprawę reputacji dzięki tworzeniu wizerunku dobrego pracodawcy. Ponadto korzystanie z różnych wartości, kompetencji i doświadczeń, a także spojrzenie z odmiennych perspektyw przynosi firmie efekty w postaci wyższej innowacyjności.

Działania w zakresie polityki równości i różnorodności wspierane są przez formalne inicjatywy na szczeblu międzynarodowym. Komisja Europejska zachęca pracodawców do bardziej zdecydowanego wdrażania zarządzania różnorodnością w ramach strategii zarządzania firmą i na terenie całej Unii wspiera działania w tym zakresie poprzez liczne inicjatywy realizowane w ostatnich latach. Przykładem może być Karta Różnorodności rozwijana w ramach krajów członkowskich Unii Europejskiej.

W roku 2010 inicjatywy Kart Różnorodności z całej Europy połączyły się, tworząc na szczeblu unijnym platformę finansowaną przez Komisję Europejską w ramach projektu „*Wsparcie inicjatyw własnych promujących zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy w całej UE*”. Przedstawiciele platform spotykają się trzy razy w roku w celu wymiany pomysłów i informacji o najlepszych praktykach oraz po to, aby wspierać wprowadzanie zmian w Europie. Ostatecznym celem tego działania jest rozszerzenie platformy na 28 państw członkowskich.

W Polsce Karta Różnorodności została zainicjowana 14 lutego 2012 r. przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu we współpracy z Pełnomocnik Rządu ds. Równego Traktowania oraz Rzecznikiem Praw Obywatelskich. Kartę jak dotąd podpisało czternaście firm: Aviva, British American Tobacco Polska, Danone, Deloitte Polska, Grupa Orbis, Grupa TP, Grupa Żywiec, Kompania

Piowarska, L'Oreal Polska, Nutricia, Provident Polska SA, PwC, Totalizator Sportowy sp. z o.o. oraz Unilever¹⁴.

Z badań wynika, że menedżerowie stosujący w praktyce zarządzanie różnorodnością odnotowują wymierne korzyści dla swoich firm, mianowicie¹⁵:

- obniżkę kosztów rotacji kadr i absencji pracowników;
- polepszenie wizerunku firmy w oczach grup mniejszościowych, będących jej klientami lub odbiorcami usług;
- ograniczenie konfliktów między pracownikami;
- wzrost innowacyjności i wyższy poziom efektywności wykonywanej pracy;
- obniżenie barier komunikacyjnych;
- zwiększenie możliwości rozwiązywania potencjalnych problemów;
- wzrost sprzedaży i jakości oferowanych przez firmę produktów i usług;
- zwiększenie potencjalnej wydajności pracowników;
- integrację społeczną osób, które są odmienne w danym miejscu pracy, nawet jeśli w społeczeństwie zaliczają się do większości;
- pobudzenie w organizacji twórczego myślenia i nowatorstwa,
- usprawnienie podejmowania decyzji dzięki odkrywaniu różnych podejść do problemu;
- ograniczenie błędów w podejmowaniu decyzji wynikających z tzw. myślenia grupowego.

Korzyści stosowania zarządzania różnorodnością

W jaki sposób rozwijać kulturę różnorodności etnicznej w firmie?

Chociaż różnorodność kulturowa może stanowić źródło potencjalnych sukcesów, jednak współwystępujące z nią zjawisko **dysonansu kulturowego** to zawsze istotny problem w funkcjonowaniu zespołów w ramach organizacji, wymagający interwencji ze strony zarządzających. Reakcją menedżerów na pojawienie się tego zjawiska może być wdrożenie jednego z **modeli integracji kulturowej** zaproponowanych przez Nancy Adler, mianowicie: kulturowej dominacji, kulturowego współistnienia bądź kulturowej współpracy (tab. 6). Podejścia te istotnie różnią się od siebie, ujawniając indywidualne preferencje jej zwolenników.

14 http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/managing_diversity_atwork_pl.pdf [dostęp: 5.11.2015].

15 Patrz m.in.: A. Adamik, *Partnerzy, formy i obszary współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie i ich efektywność*, [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012, s. 250–303.

Dysonans kulturowy to sytuacja, w której ludzie uświadamiają sobie odmiennność własnych reakcji kulturowych w danej sprawie¹⁶.

Tabela 6. Modele integracji kulturowej według N. Adler

Model integracji	Opis relacji między współdziałającymi ze sobą kulturami	Charakterystyka kulturowa
Dominacja kulturowa	$A + B = A$ lub B	Narzucenie kultury organizacyjnej jednego podmiotu (jednostki macierzystej) drugiemu
Kulturowe współistnienie	$A + B = A \text{ i } B$	Poznanie kultury partnera i koncentracja we współpracy na podobieństwach i wspólnych celach, bez ingerencji w odrębność kulturową
Współpraca kulturowa	$A + B = C$	Tworzenie nowej kultury na bazie różnych kultur

Źródło: opracowano na podstawie N. J. Adler, *International dimension of organizational behavior*, Kent Publishing Company, Boston 1986, s. 85.

Etnocentryzm w działaniach biznesowych prowadzi do przyjęcia modelu **kulturowej dominacji**, w którym – mimo iż jesteśmy świadomi odmienności kultur – bierzemy pod uwagę jedynie wzorce kulturowe własnej firmy, uznając je za lepsze z punktu widzenia dobra organizacji, a ignorujemy wzorce obce.

W przypadku **kulturowego współistnienia** przyjmujemy postawę policentryczną, w przypadku której akceptujemy kulturową różnorodność i dążymy do wypracowania kompromisu między systemem kulturowym organizacji macierzystej a jej zagranicznymi współpracownikami. W efekcie dochodzi do zastosowania zróżnicowanych rozwiązań organizacyjnych w zależności od potrzeb różnych zespołów lub jednostek organizacyjnych, co uniemożliwia stworzenie spójnej tożsamości w skali całej organizacji.

Jeśli jesteśmy zwolennikami modelu **kulturowej współpracy** wychodzimy z założenia, że kultury mogą się wzajemnie przenikać i dopełniać, dzięki czemu mogą powstać cenne wartości, a różnorodność kulturowa staje się czynnikiem rozwoju organizacji. Jednocześnie jest to koncepcja, która ma na celu nie tylko zyski krótkoterminowe, ale przede wszystkim osiągnięcie efektów długofalowych. Decydując się na zastosowanie modelu współpracy kulturowej podejmujemy się wypracowania nowej, wspólnej kultury organizacyjnej stanowiącej kombinację elementów kultur organizacji wchodzących w relację współpracy.

Dysonans kulturowy to sytuacja, w której ludzie uświadamiają sobie odmiennność własnych reakcji kulturowych w danej sprawie

16 C. Sikorski, *Kultury świata – kultury organizacji. Zapiski z podróży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 25.

Ważna jest wówczas umiejętność sformułowania nowych wspólnych wzorów kulturowych przy unikaniu zarówno bezkrytycznej akceptacji wzorów funkcjonujących w kulturze obcej, jak i porzucenia własnej odrębności.

Najciekawsze wydaje się jednak trzecie z proponowanych rozwiązań. Współpraca kulturowa prowadzi bowiem do stworzenia harmonijnych warunków do dalszego rozwoju organizacji. Jednak promocja różnorodności może – przewrotnie – wzmacniać podziały, podkreśla bowiem rozbieżności na „my” i „oni”. Aby tego uniknąć, trzeba od początku zadbać o pozytywne wartościowanie różnic kulturowych. Właściwe będzie wówczas przeprowadzenie z pracownikami rozmów uświadamiających potencjalne zagrożenie, a z drugiej strony pokazujących, jak cenną wartością może być odmiennność kulturowa. Chodzi o to, aby doprowadzić do przyjęcia postawy tolerancji, otwartości i wrażliwości kulturowej, które cechują osoby o wysokim poziomie **inteligencji kulturowej**.

W jaki sposób rozwijać inteligencję kulturową własną i naszych pracowników?

Większość nieporozumień, a w konsekwencji niepowodzeń w międzynarodowych negocjacjach, jest rezultatem zupełnie innych wzajemnych oczekiwań ich uczestników, z którymi zasiedli do stołu negocyjnego¹⁷. Przykładowo, prowadząc negocjacje z Chińczykami musimy pamiętać, że nadal prawdziwa jest zasada, iż „Zachód” i „Wschód” mają odmienne zdanie na temat nienaruszalności kontraktu.

Dla Chińczyków kontrakt jest czymś koniecznym do prowadzenia biznesu z obcokrajowcami i, jak twierdzi wielu obserwatorów, „podpiszą oni wszelkie kontrakty, jakie będziemy sobie życzyć, i dopiero po tym rozpoczną się prawdziwe negocjacje”. W związku z tym należy ostrożnie konstruować umowy, azjatyccy partnerzy nie przywiązują bowiem zbyt wielkiej wagi do szczegółów i mogą się następnie do nich nie stosować. Chińczycy wierzą, iż każdy związek jest nieustającą negocjacją i w związku z tym kontrakty powinny zakładać możliwość zmiany warunków w celu dostosowywania ich do zmieniającej się sytuacji¹⁸.

Co pomoże nam „wrócić z tarczą, a nie na tarczy” w podobnych sytuacjach? Badania przeprowadzone przez Christophera Earleya i Soon Ang wykazały, że ani wysoki iloraz inteligencji akademickiej (IQ), ani inteligencji emocjonalnej (EQ) nie wystarczą, aby skutecznie pracować w środowisku

17 P. R. Kimmel, *Cultural Perspectives on International Negotiations*, „Journal of Social Issues” 1994, 550 (1), s. 401.

18 <http://www.gochina.gov.pl> [dostęp: 12.11.2015].

heterogenicznym kulturowo¹⁹. Kluczem do sukcesu firmy w coraz bardziej zdywersyfikowanym świecie jest z jednej strony rozumienie własnej kultury, a z drugiej naszych oczekiwań dotyczących tego, jak inni ludzie powinni myśleć i postępować. Dlatego firmy wielonarodowe zabiegają o zróżnicowanych pracowników kompetentnych kulturowo (*culturally competent*), potrafiących pracować niezależnie od różnic narodowych, językowych i kulturowych, których wyróżnia **inteligencja kulturowa** (CQ). Przejawia się ona w umiejętności postrzegania różnic kulturowych, ich adekwatnej interpretacji oraz zastosowania pozyskanej wiedzy poprzez odzwierciedlenie obcych wzorców kulturowych. W efekcie pozwala to zapobiegać konfliktom wynikającym z odmienności, a także skutecznie współpracować przy wykorzystaniu jej potencjału.

Inteligencja kulturowa to naturalna zdolność adaptacji do odmiennych realiów kulturowych²⁰.

Inteligencja kulturowa to naturalna zdolność adaptacji do odmiennych realiów kulturowych

Przykład 1. Powszechnie wiadomo, że Finowie stanowią wzór uczciwości. Właśnie w Finlandii inspektorzy międzynarodowych organizacji zwalczających korupcję nie znaleźli ani jednego chętnego, który zaakceptowałby proponowaną łapówkę. Dla odmiany, w krajach Afryki Subsaharyjskiej, w zasadzie żaden zachodni przedsiębiorca nie zrealizuje swoich planów biznesowych nie przekupując przedstawicieli państwowych organów administracyjnych.

Przykład 2. Do kierownictwa firmy Shell dotarła pocztą pantoflową wiadomość, że pewien poważny japoński klient jest bardzo niezadowolony, iż delegacji negocjatorów Shella będzie przewodniczyć kobieta. Japończycy odebrali to jako sygnał, że znaczenie nadchodzących negocjacji zostało pomniejszone. Kierownictwo Stella nad wyraz niechętnie poprosiłoby swoją menedżer o rezygnację z funkcji. Miała znakomite kwalifikacje do objęcia przewodnictwa i wykluczenie jej byłoby jawną niesprawiedliwością. Nasza bohaterka miała przyjaciół na Uniwersytecie Tokijskim, gdzie kiedyś studiowała. Poprosili ją, by pewnego wieczoru podczas pobytu w mieście wygłosiła wykład na uczelni. Japońskiemu klientowi, z kolei powiedziano, że wybitna uczona zaproszona na uniwersytet wspaniałomyślnie zgodziła się wydłużyć swój pobyt, by przewodniczyć zespołowi negocjatorów Stella. Kiedy wkroczyła do sali konferencyjnej, cały zespół negocjacyjny Stella przywitał ją aplauzem i wszyscy mówili o niej i do niej z najwyższą rewerencją. Negocjacje przebiegły bardzo dobrze, a japońscy gospodarze

19 Ch. Earley, S. Ang, *Cultural intelligence. Individual interactions across cultures*, Palo Alto CA, Stanford 2003.

20 *Ibidem*, s. 58.

*nie ustępowali gościom w okazywaniu uznania i podziwu dla przewodniczącej holenderskiej delegacji*²¹.

Właśnie w takich i podobnych sytuacjach inteligencja kulturowa pozwala uniknąć nieporozumień, a nawet poważnych kłopotów. Dlatego inteligencję kulturową można i trzeba rozwijać.

Budowanie wrażliwości kulturowej oraz stałe poszerzanie kompetencji kulturowych kadry zarządzającej i pracowników staje się szczególnie ważne, jeśli zdecydujemy się zastosować podejście kulturowej współpracy bądź wprowadzić strategię w zakresie równości i różnorodności kulturowej. Istotne jest, aby udzielić podwładnym konkretnego, merytorycznego wsparcia w zakresie rozwoju umiejętności współpracy z osobami z różnych kultur. Będzie to możliwe, jeśli przygotujemy odpowiedni **program szkoleń i treningów kulturowych**.

Szkolenia kulturowe są ważne, wręcz niezbędne, zwłaszcza w przypadku otwierania filii za granicą, nawiązywania współpracy z zagranicznym podwykonawcą, tworzenia międzynarodowego zespołu czy przejęcia firmy przez zagranicznego inwestora.

Żeby obniżyć koszty firma międzynarodowa z siedzibą w Niemczech zdecydowała się zatrudnić pracowników z Europy Środkowej i Wschodniej. W takich okolicznościach, aby przedsięwzięcie zakończyło się sukcesem uznano, że konieczne jest przeprowadzenie adekwatnych szkoleń. Nauczenie Niemców jak skutecznie komunikować się, motywować i współpracować z nowymi pracownikami jest niezbędne, aby korzystać z ich wiedzy i potencjału. Z drugiej strony, nowi pracownicy powinni poznać standardy pracy w Niemczech: zasady przekazywania informacji, podejście do kwestii dotrzymywania terminów i punktualności, reguły prowadzenia zebrania, zasady nawiązywania relacji z przełożonymi i współpracownikami, ale także kontaktów pozabiznesowych.

Earley i Ang zaproponowali **programy szkoleniowe** oparte na modelu inteligencji kulturowej, skoncentrowane na wzmacnianiu jej czterech komponentów, mianowicie obszarów: metapoznawczego (*Meta-cognitive CQ*), poznawczego (*Cognitive CQ*), motywacyjnego (*Motivational CQ*) i behawioralnego (*Behavioral CQ*)²². Tak kompleksowy **trening kulturowy** ma na celu uzyskanie kompetencji w wymienionych obszarach poprzez:

- poszerzanie kulturowej świadomości dzięki kontaktowi z obcą kulturą;
- nabywanie umiejętności gromadzenia wiedzy na temat zasad, norm i praktyk obowiązujących w odmiennej kulturze;
- budowanie pewności siebie w zetknięciu z nowym, nieznanym środowiskiem kulturowym przez stopniowe angażowanie w relacje międzykulturowe, dzięki czemu zyskuje się poczucie większej kontroli;

21 F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 3 okładki.

22 Y. Du Plessis, *Cultural Intelligence as Managerial Competence*, „Alternation” 2011, t. 18, No 1.

- kształcenie umiejętności adekwatnego zachowywania się w różnych kontekstach kulturowych, rozumienia i naśladowania gestów charakterystycznych dla danej kultury.

Trening kulturowy obala stereotypy, pozwoli ponadto poznać się uczestnikom zespołu, zrozumieć i zaakceptować odmiennność wynikającą z różnic kulturowych, znaleźć podobieństwa, pozbyć się stereotypowego myślenia o innych i wypracować zasady współpracy, co wpłynie na efektywność komunikacji i wzrost wydajności.

Dyrektor ds. rozwoju międzynarodowego globalnego koncernu Synergy Ltd. podsumowuje: „W ubiegłym roku zorganizowaliśmy tygodniowe seminarium z udziałem dyrektorów i ich zastępców z wszystkich naszych zagranicznych jednostek i centrali. Codziennie, przez dziesięć godzin (niemal bez przerwy), prowadzone było intensywne szkolenie w zakresie interakcji międzykulturowej. Cały czas pracowaliśmy w grupach i staraliśmy się spojrzeć na świat oczyma uczestników innych kultur. Po kursie przeprowadziliśmy ocenę efektów seminarium. Okazało się, że nie tylko nauczyliśmy się dużo o innych kulturach, wyrobiliśmy w sobie tolerancję i zrozumienie, ale także zaczęliśmy bardziej zastanawiać się nad sobą i nad tym, co dotąd uważaliśmy za oczywiste. Dziś wiemy, że to, co jest oczywiste dla osoby wychowanej w jednym kraju, wcale nie musi takim być dla kogoś, kto wychował się gdzie indziej. Już taka refleksja nad samym sobą może być cenna, równie cenna jak konkretna wiedza. Kontakt z ludźmi z innych kultur umożliwia też całkiem nowe spojrzenie na naszą rzeczywistość. To tak, jakby świat nagle z czarno-białego stał się kolorowy. W biznesie myślenie twórcze jest pierwszym warunkiem sukcesu”²³.

Rozwój poszczególnych kompetencji w zakresie inteligencji kulturowej powinien odbywać się przy zastosowaniu szeregu narzędzi edukacyjnych, przykładowo prezentujących wiedzę na temat nowej kultury w formie **wykładów i prelekcji**; pobudzających indukcyjne wnioskowanie dzięki wykorzystaniu **case study**; umożliwiających osobiste doświadczenie przejawów kultury oraz modelowanie pożądaných zachowań poprzez **odgrywanie ról**; ćwiczących reakcje na konkretne sytuacje kulturowe poprzez osobiste, bezpośrednie interakcje z nową kulturą w wyniku **uczestnictwa w realnych spotkaniach** lub w realizacji prostych zadań.

Oprócz treningu kulturowego ważnym sposobem rozwoju kompetencji i inteligencji kulturowej jest **mentoring międzykulturowy**. Ogólnie rzecz biorąc, mentoring zapewnia wieloaspektowe wsparcie w relacji opartej na zaufaniu, w której mentor odgrywa szereg ról: *coacha*, osoby wprowadzającej w sieć powiązań społecznych, doradcy, przewodnika, w każdej z nich wspierając rozwój osobisty i zawodowy *mentee*, przy użyciu zarówno technik dyrektywnych, jak

Inteligencję kulturową można rozwijać poprzez trening i mentoring międzykulturowy.

23 <http://max-well.pl> [dostęp: 22.12.2015].

i niedyrektywnych²⁴. Jego istotną zaletą jest fakt, że jest to powszechnie dostępna i niskonakładowa forma edukacji, korzystamy bowiem z zasobów własnych firmy, w postaci wiedzy i doświadczenia naszych pracowników.

Zadaniem menedżera w **roli mentora międzykulturowego** jest wówczas nie tylko przekazywanie podwładnemu (*mentee*) wiedzy o obcej kulturze, ale przede wszystkim budowanie w nim zaufania do rozwijanych kompetencji własnych, dzięki czemu zacznie on postrzegać nowe środowisko pracy jako akceptujące go, doceniające jego wiedzę i umiejętności, co pozwoli na wykorzystanie potencjału pracownika i jego pełny udział w działalności zespołu i firmy.

Rola mentora międzykulturowego to nowe zadanie dla liderów zespołów międzynarodowych

Podsumowanie

Wzrastająca różnorodność mieszkańców poszczególnych krajów przekłada się na zmieniające się gusta klientów, ich potrzeby i styl życia, stąd dla firm prowadzących działalność na skalę międzynarodową, ale także lokalnie, zagraniczni pracownicy są szczególnie wartościowi. Rekrutacja zróżnicowanej siły roboczej zapewnia firmie wiedzę na temat rynków, z których pracownicy się wywodzą, specyficznych zachowań, potrzeb i preferencji tamtejszych odbiorców. Zagraniczni pracownicy potrafią także skuteczniej się z nimi porozumiewać, znają bowiem język i reguły, które rządzą komunikacją w danym rejonie geograficznym. Zatem wdrożenie polityki różnorodności leży w interesie każdej firmy z ambicjami rozwoju na rynku międzynarodowym, ale także i lokalnym.

Praca w otoczeniu biznesowym zróżnicowanym kulturowo jest dużym wyzwaniem dla menedżerów. Wymaga rozwijania umiejętności zarządzania w ogóle i tych specyficznych dla heterogenicznego środowiska pracy. Niezwykle pomocna okazuje się wówczas inteligencja kulturowa, która przejawia się w naturalnej zdolności adaptacji do odmiennych realiów kulturowych. Zdolność tę można i trzeba rozwijać uczestnicząc w treningach kulturowych.

Współpraca z zespołem międzynarodowym wymaga przyjęcia przez przełożonych nowej roli mentora międzykulturowego, a także wsparcia uczestników takiego zespołu poprzez zorganizowanie szkoleń międzykulturowych.

Bibliografia

- Adler N. J., *International dimensions of organizational behavior*, Kent Publishing Company, Boston 1986.
- Du Plessis Y., *Cultural Intelligence as Managerial Competence*, „Alternation” 2011, t. 18, No 1.

24 http://www.nlpgate.co.uk/docs/about_mentoring.pdf [dostęp: 22.11.2015].

- Earley Ch., Ang S., *Cultural intelligence. Individual interactions across cultures*, Palo Alto CA, Stanford 2003.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Hutchings K., Michailova S., *The impact of group membership on knowledge sharing in Russia and China*, „International Journal of Emerging Markets” 2006, t. 1, No 1.
- Hofstede G., *Culture consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, London 1984.
- Hofstede G., *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Juang L., Matsumoto D., *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Kapuściński R., *Lapidaria*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa 2008.
- Kimmel P. R., *Cultural Perspectives on International Negotiations*, „Journal of Social Issues” 1994, No 550.
- Sikorski C., *Kultury świata – kultury organizacji. Zapiski z podróży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/managing_diversity_atwork_pl.pdf.
- <http://kartaroznorodnosci.pl/pl>.
- http://podroze.gazeta.pl/podroze/1,114158,12504970,Finlandia__Jacy_sa_Finowie_.html.
- <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>.
- <http://www.conference-board.org/>.
- <http://www.geert-hofstede.com/>.
- <http://www.geerthofstede.nl/>.
- <http://www.gochina.gov.pl/index/?id=f457c545a9ded88f18ecee47145a72c0#>.
- <http://www.worldbank.org/en/country/kenya/overview>.
- <https://www.msw.gov.pl/download.php?s=1&id=5143>.

Warto przeczytać:

- Gesteland R. R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Nisbett R. E., *Geografia myślenia. Dlaczego ludzie Wschodu i Zachodu myślą inaczej?*, Wydawnictwo Smak Słowa, Sopot 2009.
- Price W. F., Crapo R. H., *Psychologia w badaniach międzykulturowych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.