

Sylvia Stańczyk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE NA STYKU KULTUR – STRATEGIE DZIAŁANIA W OBLCZU SZOKU KULTUROWEGO

1. Wstęp

Nurt kulturowy wniósł niewątpliwie wiele wartości do zarządzania. Jedną z nich (jeżeli nie najważniejszą w obliczu otwierania się jednych krajów na drugie) jest dostrzeżenie zróżnicowania wzorów kulturowych, norm i wartości organizacyjnych pod wpływem kontekstu kultury społeczeństwa, co z kolei doprowadziło do teoretycznych i praktycznych koncepcji zarządzania uwzględniających relatywizm kulturowy oraz do rozwoju zarządzania międzykulturowego. Obecny świat biznesu, w którym międzynarodowy, transnarodowy czy wreszcie globalny wymiar funkcjonowania przedsiębiorstw¹ stały się powszechnymi zjawiskami, sprzyja jednak generowaniu różnych dylematów związanych z zarządzaniem na styku kultur². Zarządzanie różnorodnością kulturową bowiem powinno się opierać na założeniu, że istnieje wiele odmiennych środowisk i czynników kulturowych o dużym znaczeniu dla organizacji oraz że ludzie wywodzący się z rozmaitych środowisk mogą współistnieć i cieszyć się powodzeniem danej organizacji.

¹ Należy zaznaczyć konieczność rozróżniania takich kategorii, jak przedsiębiorstwa krajowe, eksportujące/importujące, międzynarodowe, multinarodowe (wielonarodowe), globalne (zob. np. [Bartosik-Purgat 2006, s. 36-41; Anioł 2002].

² Zarządzanie na styku kultur jest tutaj rozumiane jako *zarządzanie organizacją zróżnicowaną kulturowo*, zarządzanie organizacją z wykorzystaniem wielokulturowej świadomości dotyczącej wielkości nadawanych znaczeń. Zarządzanie na styku kultur to, najogólniej ujmując, zarządzanie organizacją wielonarodową, wielokulturową, czyli taką, w której doszło do konfrontacji odmiennych środowisk i współistnienia różnych czynników kulturowych, które mogą mieć istotne znaczenie dla powodzenia organizacji.

Zagadnienia związane z wielokulturowością i różnorodnością kultur towarzyszą nam zatem od czasu zainteresowania i rozpowszechnienia pojęcia kultury organizacyjnej³. Jednak dopiero w latach 90., kiedy korporacje ponadnarodowe przyspieszyły swój rozwój w wymiarze ilościowym i jakościowym, wielu menedżerów dostrzegło, że różnorodność jest faktem i że kultura organizacji musi obejmować potrzeby bardzo różnych pracowników. Ze względu na zwiększający się poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstw narodowych oraz międzynarodowych oraz zwiększającą się liczbę korporacji międzynarodowych nie jest to zaskoczeniem. Ich liczba w ciągu tylko 5 lat, w okresie od 1996 do 2000 r., wzrosła o 50% (z 40 tys. do 60 tys.). Postępującym procesom globalizacji towarzyszy z kolei internacjonalizacja⁴ stymulowana m.in. dynamicznym rozwojem sieci różnego rodzaju powiązań przedsiębiorstw w skali międzynarodowej – aliansów strategicznych, fuzji czy wrogich przejęć. Szacuje się, że 30-40% handlu światowego stanowią przepływy międzynarodowe między filiami korporacji ponadnarodowych, występuje też ogólna tendencja wzrostowa tych obrotów (tempo wzrostu wewnętrznych obrotów korporacyjnych jest wyższe niż tempo wzrostu sprzedaży korporacji ponadnarodowych) [Pierścionek 2006].

Krótko mówiąc, wielu menedżerów zmaga się obecnie z problemem, w jaki sposób dostosować kulturę korporacji do zagadnień wielokulturowości, jak zarządzać różnorodnością kulturową. Prymarną kwestią staje się zagadnienie przełamania szoku kulturowego i poszukiwania najlepszej strategii dopasowania kultur w obliczu łączenia się przedsiębiorstw.

Czym jest zjawisko „szoku kulturowego”? Można je opisać następującymi atrybutami [Grzymała-Moszczyńska, Kownacka 2006]:

- obejmuje funkcjonowanie psychiczne, fizyczne i społeczne człowieka (przede wszystkim wymiar interpersonalny),
- jest to zjawisko nacechowane negatywnie, jest negatywnym przeżyciem dla osoby, która go doświadcza i wynika z napotykanych przez nią trudności w nowej kulturze (wiąże się z odczuwaniem takich emocji, jak: lęk, złość, smutek, bezradność, a czasem nawet z upokorzeniem i nienawiścią),
- powstaje i nasila się powoli, w miarę jak rośnie liczba przykrych i trudnych wydarzeń.

³ Zainteresowanie kulturą organizacyjną pojawiło się w nauce o zarządzaniu co najmniej od czasu rozwoju kierunku *human relations*, podkreślającego znaczenie współdziałania ludzi dla sprawnego funkcjonowania organizacji, jednak termin *kultura organizacyjna* pojawił się w literaturze anglojęzycznej w latach sześćdziesiątych jako kolokwializm będący synonimem *klimatu*. W latach siedemdziesiątych po raz pierwszy pojawiła się kultura organizacyjna jako koncepcja w nauce o organizacji i zarządzaniu, a popularność zyskała dopiero w latach osiemdziesiątych [Pierzchawka 2003, s. 14].

⁴ Internacjonalizacja to inaczej wewnętrzne obroty między filiami korporacji. Internalizacja oznacza wewnętrzne przepływy w korporacji, tj. przepływy produktów i/lub usług między filiami zagranicznymi korporacji (zlokalizowanymi w krajach goszczących) a centralą (zlokalizowaną w kraju macierzystym korporacji) oraz między poszczególnymi filiami zagranicznymi korporacji [Simpson 2006].

Istota szoku kulturowego wiąże się ze zjawiskiem dysonansu kulturowego – kategorią stosowaną przez Cz. Sikorskiego – definiowanego jako sytuacja, w której ludzie uświadamiają sobie odmiennosć własnych reakcji kulturowych w danej sprawie. Sikorski upatruje w dysonansie kulturowym utrudnienie w funkcjonowaniu organizacji, a zwłaszcza w przypadku organizacji wielokulturowych, międzynarodowych korporacji lub też organizacji, w których występuje wiele różnych subkultur [Sikorski 2002, s. 35].

Niewątpliwie należy dążyć do formowania takiej kultury, która będzie sprzyjać realizacji funkcji zapewniających dostosowanie zewnętrzne i wewnętrzne, czyli kultury proefektywnościowej. W obliczu problemów zarządzania na styku kultur pojawiają się zatem dylematy związane z wyborem odpowiedniej strategii dopasowania odmiennych kultur w przedsiębiorstwach ponadnarodowych. Zarządzanie międzykulturowe wymaga bowiem poszukiwania skutecznych rozwiązań problemów, gdy dochodzi do spotkania różnych kultur. Celem opracowania jest przybliżenie istoty wymienionych zagadnień.

2. Dostosowanie kulturowe łączących się przedsiębiorstw

Istnieją różne formy rozszerzania działalności międzynarodowej, które tworzą spektrum sytuacji dysonansu kulturowego. G. Hofstede wymienia następujące [Hofstede 2000, s. 326-330]:

- **Inwestycja bezpośrednia (*greenfield start*)**. Mamy tutaj do czynienia z sytuacją, kiedy korporacja wysyła swoich przedstawicieli za granicę. Przeprowadzają oni w danym kraju nabór i stopniowo rozpoczynają działalność niemal od podstaw. Występowanie konfliktów o podłożu kulturowym jest w tym wypadku ograniczone, ponieważ przedstawiciele bardzo często uważnie dobierają lokalnych pracowników pod kątem dopasowania kulturowego.

- **Przejęcie przez firmę zagraniczną**. Przejęcia wiążą się z całkowitym wykupieniem lokalnej firmy przez zagranicznego inwestora. Paradoksalnie, jest to szybki sposób na rozwój firmy, wiążący się jednak z ogromnym ryzykiem kulturowym (cięciami, zniszczeniem zasobów ludzkich – wstrząs kulturowy, szok kulturowy).

- **Fuzja międzynarodowa**. Jest to forma podobna do przejęć, ale partnerzy przedsięwzięcia są sobie równi pod względem wielkości i statusu. W tym wypadku występuje dość duże ryzyko konfliktów kulturowych, ale nie dochodzi do jednostronnych rozwiązań siłowych. Przypadki fuzji zakończonych sukcesem (np. brytyjsko-holenderskie firm Shell i Unilever) charakteryzują się tym, że zachowały dwie siedziby zarządu, aby nie stwarzać wrażenia, że któryś z krajów dominuje w zarządzaniu.

- **Spółka zagraniczna typu *joint venture***. Jest to utworzenie nowego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem środków pochodzących od co najmniej dwóch inwestorów. Zaczątkiem takiej spółki może być inwestycja bezpośrednia lub też jeden z partnerów lokalnych może oddelegować zbiorowo swoich pracowników do pracy w

spółce (transfer kultury). Ta forma umiędzynarodowienia wiąże się z dużo mniejszym ryzykiem kulturowym niż w przypadku fuzji i przejęć, pod warunkiem że partnerzy na wstępie jasno określą podział kompetencji i udział w zapewnianiu środków.

- **Współpraca z zagranicznym partnerem.** Sytuacja, kiedy partnerzy nawiązują współpracę w sferze produkcji określonych wyrobów lub podejmują wspólnie działalność na danym rynku służy optymalnie obopólnemu poznaniu się i zrozumieniu kulturowemu. W przypadku ewentualnej dalszej fuzji różnice kulturowe nie stanowią już wielkiego problemu⁵.

Jak wcześniej zaznaczono, dylematom kulturowym międzynarodowych korporacji związanymi z procesami globalizacji oraz internacjonalizacji, towarzyszą problemy z wyborem właściwych strategii zmian kulturowych/dopasowania kulturowego.

Rozwój przedsięwzięć biznesowych na skalę światową oznacza tyle, że międzynarodowe organizacje działają na styku różnych kultur, a różnorodność ta wymaga nawiązania współpracy między kulturami. W obliczu szoku kulturowego, który jest najczęściej wynikiem przejęć i fuzji przedsiębiorstw, warto pamiętać, że dysonans kulturowy między pracownikami łączonych przedsiębiorstw zwykle się pogłębia na skutek próby zdominowania jednej kultury przez drugą lub prowadzenia mniej lub bardziej jawnej rywalizacji między kulturami współpracujących zespołów. Z tych powodów efekty ekonomiczne fuzji i aliansów strategicznych często są odległe od oczekiwanych. Niestety, dopasowanie kultur organizacyjnych łączących się przedsiębiorstw rzadko stanowi jedno z istotnych kryteriów wyboru partnera i większość menedżerów wyższych szczebli uzasadnia decyzję o zawarciu mariażu organizacyjnego⁶ motywami natury strategicznej, jednak spośród 16 głównych przyczyn niepowodzeń fuzji i przejęć blisko połowa odnosi się do uwarunkowań kulturowych. Są to m.in.: niedocenywanie trudności połączenia odrębnych kultur, niewystarczająca wiedza o kulturze organizacyjnej partnera oraz liczne konsekwencje nieudolnej integracji kulturowej (np. odejście kluczowych pracowników, obniżenie poziomu motywacji, problemy z transferem wiedzy i umiejętności) [British Institute of Management 1986].

Niezależnie od formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw czy rozmaitych możliwości wejścia oraz obecności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, warto pamiętać, że przedstawiciele różnych kultur powinni podejmować wysiłek tworzenia nowej, wspólnej kultury. Ważna jest w tym wypadku umiejętność harmonijnej współpracy, która polega na poszukiwaniu konsensusu, a nie przyjmowaniu postaw etnocentrycznych czy bezkrytycznej akceptacji obcych wzorów (ksenofilia). Warunkiem takiej współpracy jest policentryzm prowadzący do synergii kulturowej [Hofstede 2000, s. 326-330].

⁵ Jest to jedna z wielu klasyfikacji, którą można spotkać w literaturze przedmiotu. Na przykład J. Rymarczyk wymienia: eksport, licencjonowanie, franchising, *joint-venture*, filie zagraniczne, oddział zagraniczny, przejęcia, zakład produkcyjny, spółkę córkę (*green field*) [Rymarczyk 1996, s. 113 i n.]. Natomiast inni autorzy uwzględniają jedynie: eksport, licencje, międzynarodowe *joint-venture*, inwestycje bezpośrednie [Certo, Peter 1988, s. 193-194; Stokes 1997, s. 301]. Z kolei C. Hill i G. Johnes dodają do wymienionych czterech form – *franchising* [Hill, Johnes 1992, s. 254]. Za: [Simpson 2006].

⁶ Mariaż organizacyjny – łączenie się przedsiębiorstw, za: [Zarządzanie zasobami... 2004].

Etnocentryzm polega na ignorowaniu różnic i faworyzowaniu własnej kultury narodowej. Jest to przeświadczenie, że własna kultura jest lepsza, podkreślanie odrębności własnych norm i obyczajów.

Ksenofilia z kolei to bezkrytyczna akceptacja obcych wzorów, przeświadczenie, że w obcej kulturze wszystko jest lepsze.

Policentryzm zaś jest to poszukiwanie rozmaitych kombinacji składników własnego sposobu działania z elementami innych możliwych sposobów, jest to pogląd głoszący, że zrozumienie obcokrajowców wymaga znajomości ich kultury [Hofstede 2000, s. 306-307].

Wymienione trzy postawy wobec zróżnicowania kulturowego stanowią ogólny zarys zachowań w przedsiębiorstwach międzynarodowych, choć w literaturze przedmiotu można spotkać dowolność w ich nazewnictwie i wiele ich odmian. W aspekcie tworzenia wspólnych kultur można przykładowo wyróżnić [Adler 1986, s. 85-86]:

- organizację zaściankową, w której dominuje pogląd, że stosowany w niej sposób działania jest jedynym możliwym sposobem,
- organizację egocentryczną, w której dostrzega się istnienie innych sposobów działania, ale własny uważa się za najlepszy,
- organizację synergiczną, w której dominuje postawa otwartości na poszukiwanie różnych kombinacji elementów własnego sposobu działania z elementami innych możliwych sposobów.

Problemem różnorodności i dopasowania kulturowego zajmuje się szczegółowo R.R. Thomas jr, który obrazowo i metaforycznie opisuje to zagadnienie: „Wyobraźmy sobie na przykład, że mamy słój czerwonych żelowych cukierków i że dodamy do nich trochę zielonych i żółtych. Wielu ludzi jest zdania, że zielone i żółte cukierki oznaczają „zróżnicowanie” i że uwagę skierować należy na nie i na wyróżniające je cechy. Ja jestem jednak zdania, że „zróżnicowanie” to zbiorowa mieszanka cukierków, które mają jedną wspólną cechę – wielkość, oraz które różnią się pod względem innej cechy – koloru. Jestem także zdania, że relatywna widoczność i komplementarność żelowych cukierków jest w poważnym stopniu uzależniona od wielkości i kształtu słoja” [Thomas 1998, s. 362].

Autor ten wymienia szczegółowe opcje działań dostępne menedżerom podejmującym próbę rozwiązania problemów wynikających ze zróżnicowania i złożoności, choć oscylują one wokół wcześniej wymienionych postaw etnocentrycznych, ksenofilii i policentryzmu. Są to:

- włączenie wartości reprezentowanych przez inne grupy,
- wyłączenie innych kultur,
- odrzucenie – zminimalizowanie świadomości istnienia innych kultur,
- asymilacja – gdy elementy mniejszościowe podporządkowują się większości,
- stłumienie – uświadomienie różnic kulturowych, a następnie niedopuszczenie do ich „wyplięnięcia”,

- oddzielenie – włączenie obcej kultury, a następnie jej odseparowanie,
- tolerancja – promowanie podejścia, że w organizacji jest wystarczająco dużo miejsca dla różnych opcji kulturowych,
- budowanie związków – akceptacja i zrozumienie dla innych,
- promowanie wzajemnej adaptacji – dochodzenie do konsensusu poprzez wzajemne ustępstwa stron.

Można zauważyć, że większość spośród wymienionych możliwości ma na celu zminimalizowanie i wyeliminowanie różnicowania i złożoności, a tylko dwie opierają się na akceptacji i zrozumieniu łączących się kultur. Przewaga opcji zmniejszających poziom różnicowania i złożoności jest odzwierciedleniem naturalnej tendencji do minimalizacji, a nawet zanegowania różnic tam, gdzie to tylko możliwe, choć często opcje działań są wykorzystywane w połączeniu ze sobą, a najbardziej efektywna opcja działań ulega zmianie w zależności od warunków sytuacyjnych [Thomas 1998, s. 366-367].

Uświadomienie sobie znaczenia kultur organizacyjnych w procesach fuzji i przejęć musi prowadzić do podjęcia konkretnych działań ukierunkowanych na ustalenie podobieństw i różnic między potencjalnymi partnerami mariażu. Przebieg tych działań powinien być następujący [Pocztowski 2004, s. 74]:

- 1) określenie przedmiotu badania, wybór technik i narzędzi badawczych oraz źródeł informacji (w fazie przygotowań),
- 2) przeprowadzenie badań, opracowanie wyników i wstępnej wersji planu integracji (np. przeprowadzenie *due diligence* – audytu partnera celem dokonania odpowiedniego wyboru),
- 3) uzupełnienie wiedzy w zakresie różnic i podobieństw, korekta planu oraz monitorowanie i ewentualne korygowanie przebiegu procesów integracyjnych (po zawarciu mariażu).

3. Podsumowanie

Jeśli weźmie się pod uwagę powszechność różnicowania kulturowego, zwłaszcza podczas funkcjonowania organizacji na globalnym rynku, istotna ze względu na cele opracowania jest ocena tego zjawiska z punktu widzenia procesu zarządzania. Problem ten podejmuje N.J. Adler, wymieniając pozytywne i negatywne strony różnorodności kulturowej. Do niewątpliwych zalet różnorodności kulturowej zaliczana jest wielość punktów widzenia i nowych pomysłów oraz możliwość większej twórczości, elastyczności i umiejętności rozwiązywania problemów. Autorka szczególnie pozytywnie ocenia możliwości wielokulturowych zespołów zadaniowych, upatrując w nich źródło innowacyjności na skutek szerokiego rozpatrywania problemów i generowania większej liczby ich rozwiązań. Negatywnymi stronami różnorodności kulturowej są natomiast: wzrost niepewności na skutek większej złożoności i niejednoznaczności sytuacji społecznych oraz trudność w uzgadnianiu znaczeń i działań na skutek błędów w komunikacji i braku porozumienia [Adler 1986, s. 80].

W podsumowaniu rozważań warto jeszcze raz podkreślić znaczenie podejmowanych w opracowaniu zagadnień. Przytoczony wniosek może być cenną wskazówką, o której powinni pamiętać menedżerowie w wielokulturowych organizacjach – w przypadku zderzenia różnych kultur w jednej organizacji ważna jest umiejętność harmonijnej współpracy, która polega na poszukiwaniu konsensusu, a nie na próbach zdominowania jednej kultury przez drugą.

Literatura

- Adler N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Comp., Boston 1986.
- Anioł W., *Deficyt demokratyczny w systemie globalnym*, „Studia Europejskie” 2002 nr 4.
- Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006.
- British Institute of Management, *The Management of Acquisitions and Mergers*, Discussion Paper No. 8, Economic Department, wrzesień 1986.
- Certo S., Peter J., *Strategic Management*, Random House Inc., New York 1988.
- Grzymała-Moszczyńska H., Kownacka E., *Szok kulturowy – zło konieczne?*, <http://www3.uj.edu.pl/alma/alma/71/01/18.html>, 17.04.2006.
- Hill C., Johnes G., *Strategic Management*, Houghton Mifflin Co., Boston 1992.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=130&ca=377&al=dd1>, 17.04.2006.
- Pierzchawka S., *Wpływ kierownika na kształtowanie kultury organizacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw działających w Polsce*, rozprawa doktorska, AE, Wrocław 2003.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Simpson D., *Joint venture jako forma internacjonalizacji w sektorze usług spedycyjnych*, MK Globalizacja wyzwaniem dla środowiska spedytorów, Sopot 2001, <http://www.logistica.pl/art.php?idx=44>, 19.03.2006.
- Stokes D., *Marketing. A Case Study Approach*, Letts Educational, London 1997.
- Thomas R.R. jr., *Zróżnicowanie a organizacje przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Heselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.

MULTICULTURAL MANAGEMENT – STRATEGIES IN THE FACE OF CULTURAL SHOCK

Summary

The main purpose of this article is to show basic problems of culture diversity managing. The author tries to answer the following question: what strategy of culture changes is appropriate in the face of companies' culture diversity.

The issues, considerations and conclusions showed in this paper are made with the support of literature studies, results of an empirical research and the author's own experience.