EKONOMIA XXI WIEKU ECONOMICS OF THE 21ST CENTURY 4(16) • 2017

ISSN 2353-8929
e-ISSN 2449-9757

Przemysław Skulski
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: przemyslaw.skulski@ue.wroc.pl

PROBLEMY MULTIKULTUROWE W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM

MULTI-CULTURAL PROBLEMS IN INTERNATIONAL BUSINESS

DOI: 10.15611/e21.2017.4.02
JEL Classification: Z10, Z12

Streszczenie: Brak stabilności charakterystyczny dla pierwszych dwóch dekad XXI wieku często wiązany jest ze zjawiskiem wielokulturowości. Pojęcie to jest interpretowane i oceniane w bardzo różny sposób, stając się osią wielu współczesnych sporów. Z perspektywy biznesu międzynarodowego multikulturalizm, podobnie jak większość zjawisk, należy rozpatrywać w kategorii szans i zagrożeń dla rozwoju firmy. Różnorodności kulturowej nie należy się obawiać, trzeba ją poznać, co pozwala na osiąganie lepszych efektów. Służą temu działania podejmowane w celu poznania i zrozumienia różnic kulturowych, takie jak treningi kulturowe czy badanie dystansu psychicznego do zagranicy. Należy także zwrócić uwagę, że w kontekście wydarzeń politycznych i społecznych, jakie obserwuje się w ostatnich latach (napływ uchodźców do Europy, zagrożenie atakami terrorystycznymi), idea multikulturowości spotyka się z krytyką. Wydaje się, że rzeczywiście wymaga ona głębokiej korekty, szczególnie w jej europejskim wydaniu, co może także istotnie wpłynąć na prowadzone działania biznesowe.

Słowa kluczowe: wielokulturowość, korporacje transnarodowe.

Summary: The beginning of the 21st century has brought about instability in many areas that affects security, business conditions, and social relations. Emerging turbulences are often referred to the idea of multiculturalism. This concept is interpreted and evaluated in a very different way, becoming the focus of many contemporary disputes on different levels (political, social, economic). In international business perspective, multiculturalism, like most phenomena, should be considered in the category of opportunities and threats to the development of the company. Cultural diversity is not to be feared, but to know it, to achieve better results. These activities are undertaken in order to know and understand cultural differences, such as cultural trainings or psychic distances to foreign countries. It should also be noted that in the context of political and social incidents that have been observed in recent years (the influx of refugees into Europe, the threat of terrorist attacks), the idea of multiculturalism is being criticized. It seems that it requires a deep correction, especially in its European version, which can also have a significant impact on business operations.

Keywords: multiculturalism, transnational corporations.

1. Wstęp

Początek XXI wieku przyniósł w wielu obszarach brak stabilności, który wpływa na bezpieczeństwo, warunki prowadzenia biznesu oraz kształtuje relacje społeczne. Pojawiające się zawirowania bardzo często są odnoszone do zjawiska wielokulturowości (multikulturowości), które potocznie nazywane jest multi-kulti. Pojęcie to jest interpretowane i oceniane w bardzo różny sposób, stając się osią wielu współczesnych sporów toczonych na różnych płaszczyznach (politycznej, społecznej, ekonomicznej).

Wielokulturowość należy interpretować jako ideę i jednocześnie model społeczny, zakładający, że w społeczeństwie występują grupy o różnym pochodzeniu i wyznające odmienne systemy normatywne. Określają one metody kontroli społecznej, sposoby oceniania i kontroli postępowania jednostki i osób ją otaczających. Multikulturowość jako pojęcie zostało wprowadzone przez zachodnioeuropejskich socjologów, dość szybko rozprzestrzeniając się na inne dziedziny nauki i obszary życia. Idea wielokulturowości we współczesnym dyskursie politycznym i filozofii politycznej dotyczy przede wszystkim tego, jak zrozumieć i znaleźć odpowiedzi na wyzwania związane z różnorodnością kulturową i religijną [Song 2016].

Należy zauważyć, że multikulturalizm jest także pojęciem odnoszącym się do moralnych i politycznych praw wielu marginalizowanych grup istniejących wewnątrz poszczególnych społeczeństw, takich jak Afroamerykanie czy osoby niepełnosprawne. Jednak obecnie wielokulturowość kładzie szczególny nacisk na problemy imigrantów stanowiących mniejszości etniczne i religijne (Latynosi w USA, muzułmanie w Europie Zachodniej), mniejszości narodowych (Katalończycy, Baskowie, Walijczycy) oraz rdzennej ludności (Aborygeni, Indianie) [Song 2016].

Warto jednak podkreślić, że choć problem multikulturowości odnoszony jest głównie do zjawisk z przełomu XX i XXI wieku, to pojawiał się on w historii cywilizacji znacznie wcześniej. Imperium rzymskie obejmowało swym zasięgiem basen Morza Śródziemnego ze wszystkimi kulturami, które funkcjonowały w tym rejonie. Od momentu powstania za wielonarodowe należy uznać społeczeństwa wielu krajów: Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, Kanady czy Australii. Warto przy tym pamiętać, że kraje te zostały stworzone w zdecydowanej większości przez imigrantów. Różnorodność kultur sięgających dominiów występowała także w przypadku imperium brytyjskiego. Innym przykładem państwa stworzonego przez różne narody była monarchia austro-węgierska, którą często stawiano za wzór w kwestii rozwiązywania problemów multikulturowych. Wymienione społeczeństwa, kraje i imperia rozwijały się w różny sposób, ale problemy związane z odmiennościami kulturowymi były obecne w ich historii, często w bardzo dramatyczny sposób. Dowodzi to tego, że multikulturowość oraz wiążące się z nią zagadnienia w żaden sposób nie mogą być więc postrzegane jako zjawiska nowe, charakterystyczne jedynie dla współczesności.

Celem artykułu jest przedstawienie idei multikulturalizmu, jej źródeł, kierunków rozwoju oraz wpływu na działania biznesowe, przede wszystkim w odniesieniu do korporacji transnarodowych, dla których może stanowić zarówno szansę, jak i zagrożenie ich rozwoju.

2. Rozwój idei multikulturowości

Idea multikulturowości często jest wiązana z rewolucją kulturową na Zachodzie w latach 60. i 70. XX wieku. Można wskazać kilka źródeł rozwoju tej idei. Jednym z nich był rozwój komunitaryzmu, nurtu współczesnej filozofii politycznej, podkreślającego znaczenie i wartości wspólnot w społecznym życiu człowieka [Morawski 2014, s. 114-115]. Drugim były przewartościowania, jakie nastąpiły wewnątrz liberalizmu. Przykładem może być najbardziej znana liberalna teoria wielokulturowości autorstwa kanadyjskiego filozofa W. Kymlicki, która łączy liberalne wartości niezależności i równości z wartościami wynikającymi z przynależności kulturowej. Kolejnym czynnikiem, który spowodował rozwój idei wielokulturowości było zwrócenie uwagi na wartości wynikające z wolności od dominacji. Znalazło to odzwierciedlenie w doktrynie republikanizmu obywatelskiego opracowanej przez Ph. Pettita i Q. Skindera. Inni autorzy podkreślają znaczenie perspektywy historycznej, która w istotny sposób wpłynęła na rozwój wielokulturowości. Chodzi przede wszystkim o znaczenie niesprawiedliwości historycznej postrzeganej w perspektywie postkolonialnej [Song 2016].

W literaturze przedmiotu spotkać można także pogląd, że fundamentem europejskiego multikulturalizmu był postmodernizm, który z założenia był nastawiony niechętnie do dwóch fundamentów kultury europejskiej, a mianowicie do chrześcijaństwa i do wspólnot narodowych. Dążono do zbudowania nowej struktury państwa, której bazą społeczną miałoby być społeczeństwo multikulturowe, wolne od kultywowania tradycji narodowych [Ryba 2014].

Należy zaznaczyć, że rozwój idei multikulturalizmu w warunkach europejskich trafił na wyjątkowo podatny grunt. W latach 60 i 70. XX wieku Francja, Niemcy, Wielka Brytania, a także wiele innych krajów przyciągało pracowników z innych regionów świata. Z tego względu Europa Zachodnia stawała się w coraz większym stopniu multikulturowa. Nie może więc dziwić fakt, że propagowanie multikulturalizmu stało się także jednym z obszarów aktywności Unii Europejskiej. Świadczyć o tym mogą podejmowane działania, których celem jest promocja różnorodności kulturowej. Przykładem może być ogłoszenie przez Komisję Europejską roku 2008 Europejskim Rokiem Dialogu Międzynarodowego. Za podstawowe cele uznano promocję różnorodności kulturowej oraz jej poszanowanie. Istotne było także budowanie oraz wspieranie idei solidarności społecznej oraz relacji partnerskich zarówno z krajami członkowskimi, jak i z państwami spoza Unii Europejskiej. We wszystkich krajach podejmowano działania mające na celu propagowanie dialogu międzynarodowego, sprzyjającego integracji środowisk wielokulturowych. Za inną inicjatywą

promującą ideę multi-kulti w Unii Europejskiej można uznać program Europejska Stolica Kultury, który został zapoczątkowany przez grecką minister kultury Melinę Mercouri. Sprzyja on promowaniu różnorodności kulturowej Europy, pozwala zapoznać się z obcą kulturą – ludźmi oraz dziełami kultury [Buszman 2015].

Zjawisko multikulturowości analizowane z perspektywy poszczególnych państw pozwala dostrzec zarówno wiele interesujących prawidłowości, jak i duże zróżnicowanie. Uwzględnienie tego faktu ma bardzo duże, często decydujące znaczenie w planowaniu i realizacji celów biznesowych przedsiębiorstw.

3. Multikulturowość – perspektywa międzynarodowa

Ocena zjawiska multikulturowości dokonana z perspektywy poszczególnych państw i społeczeństw jest silnie zróżnicowana. Takie kraje, jak USA, Kanada czy Australia wskazuje się jako przykłady dobrze funkcjonujących wspólnot wielokulturowych, co nie oznacza, że nie występują w nich problemy (sytuacja Latynosów w USA czy Wietnamczyków w Australii). Nie ulega jednak wątpliwości, że napływ imigrantów z różnych stron świata doprowadził do powstania w tych państwach zróżnicowania etnicznego i kulturowego, co przekłada się także na zachowania biznesowe.

Sytuacja taka jest dobrze widoczna w Stanach Zjednoczonych, które są krajem wielu ras, kultur, wyznań i religii. Blisko 80% społeczeństwa amerykańskiego stanowi rasa biała (w tej grupie Latynosi to ponad 15%). Na rasę czarną przypada 13%, a na azjatycką 4,5%. Taka struktura ludności znajduje odzwierciedlenie w używanych na terytorium USA językach. Najpopularniejszy jest język angielski, który jest podstawowy dla ponad 80% społeczeństwa. Drugim językiem pod względem liczby użytkowników jest język hiszpański, którym posługuje się ok. 11% obywateli tego kraju. Duże grupy ludzi mieszkających w USA posługują się między innymi takimi językami, jak: polski, rosyjski, mandaryński, kantoński, portugalski czy francuski. Znaczne zróżnicowanie występuje także w przypadku wyznawanych przez Amerykanów religii. Najwięcej wyznawców ma protestantyzm (ponad 50%) i religia rzymskokatolicka (24%). Pozostałe religie i grupy wyznaniowe nie przekraczają 2% populacji, choć należy wyszczególnić także ponad grupę bezwyznaniowców, która stanowi 12% [CIA 2016]. Przytoczone wskaźniki pokazują, jak ogromne zróżnicowanie kulturowe występuje w Stanach Zjednoczonych. Przekłada się to na odmienne standardy i prawa obowiązujące w poszczególnych stanach, a także zróżnicowane zachowania biznesowe (preferencje nabywców, techniki negocjacyjne). Warto jednak zauważyć, że pomimo różnic kulturowych ukształtowane zostały pewne uniwersalne zasady, charakterystyczne dla Amerykanów, niezależnie od posiadanego przez nich koloru skóry, używanego języka czy wyznawanej religii. Zaliczyć do nich można patriotyzm i przywiązanie do tzw. amerykańskiego stylu życia, przywiązanie do wolności, otwartość i bezpośredniość oraz umiłowanie wielkości (duże porcje jedzenia, duże samochody, wielkie korporacje) [Skulski (red.) 2014, s. 171-175].

Innym ciekawym przykładem może być Kanada, często postrzegana jako wzorcowy wręcz kraj wielokulturowy. Państwo to posiada wielowiekowe tradycje w tym obszarze, ponieważ osadnicy francuscy i brytyjscy przybyli do Kanady ok. 400 lat temu. Natomiast w połowie XIX wieku zaczęli pojawiać się przybysze z innych stron świata – Azji, Europy Środkowej i Wschodniej, Azji Południowej oraz Karaibów. W ostatnich trzydziestu latach dołączyli do nich imigranci z Ameryki Łacińskiej, Bliskiego Wschodu i Afryki. Można więc powiedzieć, że wielokulturowość jest wpisana w historię tego kraju [Hays 2003].

Uznanie wielokulturowości za oficjalną politykę rządu federalnego Kanady datuje się od czasu rządów premiera Pierre'a Trudeau[1]. W rezultacie przyjętych rozwiązań poszczególne grupy etniczne otrzymują wsparcie zarówno ze strony władz federalnych, jak i często prowincjonalnych. Wielokulturowość ma także wymiar instytucjonalny, o czym świadczy istnienie m.in. stanowiska Sekretarza Stanu ds. Wielokulturowości. Takie podejście jest w przypadku Kanady o tyle istotne, że w pierwszej dekadzie XXI wieku to właśnie imigranci byli odpowiedzialni za 2/3 przyrostu ludności w tym kraju [Wójcik 2012].

Należy jednak zauważyć, że doświadczenia Kanady w dziedzinie wielokulturowości nie zawsze były łatwe. W latach 90. XX wieku polityka wielokulturowości poddana została krytyce. Zwracano uwagę na fakt, że w rezultacie działań prowadzonych przez kanadyjski rząd imigranci zamiast się integrować, kurczowo trzymają się swoich tradycyjnych kultur. Wyrażano także dezaprobatę wobec działań polegających na wspieraniu kultur etnicznych kosztem kultury i tożsamości kanadyjskiej. W rezultacie w 1996 r. wprowadzono zmiany do programu wielokulturowości. Nowa propozycja nie odwoływała się do dziedzictwa językowego i kulturowego, ale kładła nacisk na rozwijanie zgodności rasowej i porozumienia międzykulturowego oraz wspomagała zwalczanie przejawów rasizmu [Hays 2003].

Kolejnym przykładem obszaru wielokulturowego jest Azja, gdzie krzyżuje się wiele religii, systemów filozoficznych oraz tradycji. Dominują tam konfucjanizm, shintoizm, buddyzm, islam, hinduizm oraz taoizm. Obecne jest, choć w znikomym zakresie, również chrześcijaństwo (Filipiny). W Azji występuje także ogromna różnorodność języków. Jedynie w Chinach oprócz języka mandaryńskiego uznanego za podstawowy jest używanych 10 dialektów o relatywnie dużym zasięgu terytorialnym.

Mimo bardzo dużego zróżnicowania kulturowego występującego pomiędzy poszczególnymi krajami azjatyckimi można wyodrębnić pewne cechy, które są charakterystyczne dla całego regionu. Należą do nich przede wszystkim kolektywizm i podporządkowanie grupie, dążenie do zachowania harmonii społecznej, unikanie konfliktu, unikanie wstydu wraz z tzw. koncepcją utraty twarzy, hierarchiczna budowa społeczeństwa, szacunek dla władzy oraz osób starszych, duże znaczenie kontaktów osobistych i sieci powiązań społecznych [El Kahal 2005, s.127].

---

[1] Pierre Trudeau był dwukrotnie premierem Kanady – od kwietnia 1968 do czerwca 1979 r. i od marca 1980 do 30 czerwca 1984 r.

Należy sobie także zdawać sprawę z faktu, że Azja to obszar, w którym kultura ma ogromny wpływ na działania biznesowe, a mieszkańcy tego regionu wykazują dużą wrażliwość na różnice kulturowe. Właśnie z tego względu niedostrzeganie różnic kulturowych może się przyczynić do popełniania błędów w prowadzeniu biznesu i doprowadzić do fiaska nawet najlepiej zapowiadającej się współpracy. Błędna interpretacja zachowań może prowadzić do wielu niejednoznacznych sytuacji i konieczności znalezienia odpowiedzi na trudne pytania. Jak należy rozumieć kiwanie głową przez Japończyków podczas negocjacji? Czy wielominutowe spóźnienie na spotkanie przedstawicieli firmy indyjskiej oznacza, że ignorują swoich partnerów biznesowych? Czy wieczny uśmiech na twarzach Tajów jest szczery, czy jest to tylko element gry? Dlaczego tyle czasu zajmuje Azjatom przejście do konkretów? [Skulski (red.) 2014, s. 164].

Europa jest kolejnym obszarem wielokulturowym, który jest godny zainteresowania. Analiza zachowań biznesowych mieszkańców poszczególnych krajów Starego Kontynentu wyraźnie pokazuje występujące różnice, co sprawia, że można podać w wątpliwość istnienie jednolitego europejskiego stylu biznesowego. W literaturze podejmowane są próby grupowania zachowań biznesowych w Europie pod względem podobieństw między poszczególnymi krajami. Wyróżnia się styl nordycki (inaczej północny) obejmujący kraje skandynawskie – Danię, Szwecję, Finlandię, Norwegię oraz kraje Beneluksu, system łaciński – Grecja, Włochy, Hiszpania, a także Francja, kraje anglosaskie – Wielka Brytania, Niemcy, państwa Europy Środkowo-Wschodniej – Polska, Czechy, Węgry itd. Mimo pewnych podobieństw, zachowania biznesowe mieszkańców tych krajów w poszczególnych grupach jednak się różnią.

Przydatne w poznawaniu charakterystyk danych społeczeństw są typologie kultur opracowane m.in. przez E. Halla, G. Hofstede, R. Gestelanda, F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera czy R. House'a[2]. Mają one zresztą zastosowanie nie tylko w odniesieniu do krajów europejskich. Pomagają w poznaniu charakterystyki poszczególnych rynków lokalnych oraz są źródłem cennych informacji o uwarunkowaniach kulturowych, które ułatwiają przygotowanie strategii i prowadzenie działań biznesowych na konkretnych rynkach[3]. Wynika to z faktu, że typologie odnoszą się do kultur poszczególnych narodów postrzeganych i ocenianych w różnych wymiarach. Istotne jest to, że dostarczają informacji o stylu życia oraz zachowaniach konsumentów w poszczególnych krajach czy grupach kulturowych. Należy zwrócić uwagę, że wykorzystanie typologii kultur podlega jednak pewnym ograniczeniom. Nie uwzględniają one wielu aspektów wynikających z procesu globalizacji oraz rozwoju gospodarki opartej na wiedzy czy rozwoju koncepcji marketingu partnerskiego lub uwzględniają je w małym zakresie. O ile mogą mieć zastosowanie w przypadku

[2] Oprócz omówionych w podręczniku klasyfikacji można wymienić jeszcze typologie zaproponowane przez F. Kluckhohn i F. Strodtbecka (1961), A. Laurenta (1983) i S. Schwarza (1994). Wydaje się, że mają one jednak mniejsze zastosowanie do analizy działań biznesowych.

[3] Szerzej na ten temat zob. [Skulski (red.) 2014].

eksportu, o tyle w bardziej zawansowanych działaniach na arenie międzynarodowej niezbędne jest wyjście poza przedstawione typologie kultur. Prowadząc działania inwestycyjne, np. w Japonii, należy koniecznie współdziałać z lokalnymi partnerami, co prowadzi do wykreowania nowych powiązań kulturowych. Dlatego coraz częściej zwraca się uwagę na konieczność wypracowania nowego podejścia do problemów kulturowych, które miałoby zastosowanie w biznesie międzynarodowym [Holden 2004]. Jest to istotne także ze względu na zmienność otoczenia międzynarodowego. Plan działania, który jest znakomity dziś, jutro może skazywać firmę na porażkę. Warunkiem sukcesu jest jego aktualizacja i dopasowywanie do bieżących potrzeb oraz sytuacji konkurencyjnej. W podobny sposób firmy powinny podchodzić do koncepcji kultury, tak by odpowiadała warunkom prowadzenia działalności na współczesnym rynku światowym.

4. Multikulturowe korporacje

Korporacje transnarodowe (KTN) są podmiotami gospodarki światowej w największym stopniu odpowiedzialnymi na internacjonalizację. Odgrywają również rolę swoistego papierka lakmusowego pokazującego stopień umiędzynarodowienia poszczególnych gospodarek narodowych. Choć wskaźniki internacjonalizacji w przypadku wybranych korporacji są bardzo wysokie, to nie zawsze są one skorelowane z otwartością i zrozumieniem problemów multikulturowości. W grupie dużych spółek giełdowych jedynie 3% firm amerykańskich można uznać za wielokulturowe. Natomiast wśród firm brazylijskich wskaźnik ten wynosi 9%, a w przypadku brytyjskich 22% [Ciesielski 2016]. Badania przeprowadzone wśród dużych amerykańskich przedsiębiorstw funkcjonujących w biznesie międzynarodowym, takich jak Apple, Google czy Walmart, pokazały, że struktura zatrudnienia jedynie w niewielkim stopniu była multikulturowa. W ostatnich kilku latach widoczne są jednak zmiany w tym zakresie, gdyż wiele amerykańskich koncernów kładzie coraz większy nacisk na różnorodność zatrudnienia, tak aby było ono związane z rynkami, na których działają.

Odmiennie kształtuje się sytuacja w korporacjach japońskich operujących w biznesie międzynarodowym. Poważnym problemem jest ich mała otwartość na różnorodność kulturową – ich zarządy są prawie wyłącznie japońskie, a więc monokulturowe, co utrudnia budowę globalnych strategii [Ghemawat 2011; 2013]. Oczywiście nie dotyczy to wszystkich firm japońskich, a pozytywnymi przykładami są Toyota, Nissan czy Panasonic, które od wielu lat prowadzą politykę multikulturowości. Podobnie postępuje koreański Samsung, który działa w oparciu o tzw. trzy paradoksy zarządzania Samsunga[4]. Jeden z nich oznacza stworzenie modelu zarządzania przed-

[4] Zasady zarządzania, znane jako „trzy paradoksy Samsunga", brzmią następująco: *speed up decision making and execution, on a bigger scale, create a convergence synergy among diversified busi-*

siębiorstwem, który łączy elementy kultury koreańskiej (hierarchia, szacunek dla osób doświadczonych) z wartościami zachodniego biznesu (otwartość na zmiany).

Wyniki badań przeprowadzonych przez Center for Talent Innovations pokazują, że analizując różnorodność kulturową pracowników zatrudnionych w KTN, przede wszystkim na stanowiskach menedżerskich, należy zwrócić uwagę na jej dwa wymiary [Hewlett, Marshall, Sherbin 2013]:

- różnorodność odziedziczoną, która odpowiada charakterystyce klientów firmy (religia, pochodzenie czy orientacja seksualna). Struktura zatrudnienia na stanowiskach zarządczych powinna ją uwzględniać, co zapewnia lepsze zrozumienie potrzeb klientów i zmian zachodzących na rynku;
- różnorodność nabytą w postaci doświadczeń, umiejętności językowych czy kultury materialnej. Zarządzanie wykorzystujące te kompetencje powinno dążyć do uzyskania efektu synergii poprzez ułatwianie komunikacji oraz kreatywność w rozwiązywaniu problemów i pokonywaniu barier.

Przeprowadzone badania wykazały, że firmy wykorzystujące oba wymiary różnorodności mają 75% więcej szans na wdrożenie rynkowych innowacji i 70% więcej szans na wejście na nowe rynki. Dodatkowo w 40% tych firm bardziej prawdopodobne jest zwiększenie ich udziału w rynku niż w odniesieniu do podmiotów, które tych różnorodności nie uwzględniają [Hewlett, Marshall, Sherbin 2013].

4.1. Treningi multikulturowe

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w biznesie międzynarodowym zdają sobie sprawę z konieczności przygotowania personelu do wyzwań z tym związanych. Świadomość istnienia tzw. dystansu psychicznego w stosunku do zagranicy pozwala przygotować pracowników, tak aby możliwa była szybsza adaptacja do nowego środowiska. Wydaje się jednak, że radzenie sobie z multikulturowością jest jeszcze większym wyzwaniem. Także i w tym przypadku jednym ze sposobów rozwiązania problemów wynikających z różnic kulturowych jest odpowiednie przygotowanie personelu. Firmy specjalizujące się w zarządzaniu międzynarodowym wykorzystują treningi przygotowujące pracowników do różnych sytuacji, takich jak brak porozumienia z zagranicznym kontrahentem czy problemy z funkcjonowaniem wielonarodowych, multikulturowych zespołów. Celem treningów jest zapoznanie personelu z innymi kulturami, pokazanie, jakie zachowania są cenione, a jakie niedopuszczalne, jakie style zarządzania ludźmi i współpracy są preferowane czy jakie gesty są powszechnie przyjęte, a jakie stanowią obrazę (problemy komunikacji niewerbalnej).

Korporacje transnarodowe, które inwestują w przygotowanie i rozwój zagranicznej kadry, często decydują się na tzw. *induction training*, czyli treningi przeprowadzane przed oddelegowaniem do kraju zatrudnienia albo już w kraju doce-

---

nesses, while staying competitive in core businesses and mix and match Western and Eastern management styles. Szerzej na ten temat w: [Song, Lee 2014].

lowym, tuż po przybyciu. Współpraca z trenerem ma na celu nie tylko ułatwienie nowemu pracownikowi dopasowania się do zespołu, ale także nauczenie go zasad panujących w firmie, które wynikają z obowiązującej w niej kultury organizacyjnej. Najczęściej trening taki jest kompleksowy i dostarcza wiedzy o zasadach kontaktów międzyludzkich zarówno w pracy, jak i na gruncie towarzyskim. Gdy współpraca z zagranicznym pracownikiem jest przewidziana na dłuższy okres, szkolenie takie często obejmuje również rodzinę zatrudnionego, która mu towarzyszy. Są to tzw. treningi relokacyjne. Rolę trenerów powierza się zazwyczaj *country experts*, którzy posiadają wszechstronną wiedzą o sytuacji i zwyczajach panujących w danym kraju [Fiedorowicz, Rachid-Chehab 2012].

Korporacje posiadające wieloletnie doświadczenia w biznesie międzynarodowym starają się wykorzystać wszelkie możliwości, aby rozwijać u swoich pracowników odpowiednie kompetencje. Chodzi przede wszystkim o postawę otwartości na inne kultury oraz zrozumienie odmiennych zachowań. Przykładem może być organizowanie spotkań dla pracowników w okresie świąt przypadających w różnych religiach czy celebrowanie świąt narodowych. Takie podejście umożliwia poznanie odmiennych obyczajów i tym samym pomaga zrozumieć obce kultury.

4.2. Mulitikulturalizm w korporacjach – szanse i zagrożenia

Multikulturalizm, podobnie jak większość zjawisk, należy rozpatrywać w kategorii szans i zagrożeń dla rozwoju firmy. Różnorodności kulturowej nie należy się obawiać, trzeba ją poznać, aby umożliwiała ona osiąganie lepszych efektów. Dotyczy to zarówno małych firm rodzinnych, podmiotów z sektora SME, jak i korporacji międzynarodowych. Ze względu za skalę funkcjonowania i stopień umiędzynarodowienia działań biznesowych w przypadku KTN problemy multi-kulti wydają się najbardziej widoczne.

Badania Diversity Matters przeprowadzone w 2015 r. przez firmę konsultingową McKinsey na terenie Ameryki Północnej (USA, Kanada), w Ameryce Łacińskiej oraz w Europie wykazały, że prawdopodobieństwo osiągnięcia przez przedsiębiorstwa zróżnicowane kulturowo i etnicznie lepszych wyników finansowych, mierzonych wielkością zysku operacyjnego (EBITA), jest o 35% wyższe niż średnia w branży. Jednocześnie przedsiębiorstwa najmniej różnorodne kulturowo osiągają wyniki poniżej średniej dla branży [Ciesielski 2016].

Wydaje się, że w dobie globalizacji wielokulturowość może stanowić dla przedsiębiorstw źródło budowania przewagi konkurencyjnej w biznesie międzynarodowym. Różnorodność kulturowa nie polega jednak wyłącznie na posiadaniu odpowiednio dużego udziału pracowników reprezentujących mniejszości etniczne, bardziej chodzi o to, aby mieli oni wyraźny wpływ na zarządzanie i strategię firmy (tzw. *inclusion*). Ważne jest, aby struktura zarządu i pracowników firmy odzwierciedlała segmenty klientów, które ona obsługuje.

Polityka etnicznej różnorodności przynosi efekty nie tylko w formie szybszego wdrażania innowacji rynkowych i skutecznego wchodzenia na nowe rynki. Jest bardzo pożądana podczas rozpoczęcia kooperacji czy przejęć podmiotów zagranicznych. W takich sytuacjach integracja kultur współpracujących czy łączących się firm może przesądzać o efektywności przedsięwzięcia. Przykładem rozwiązań opartych na wielokulturowości jest system SMAC (*Social-Mobile-Analytics-Cloud*) umożliwiający dzielenie się wiedzą i doświadczeniami przez wszystkich pracowników firmy niezależnie od uwarunkowań kulturowych i posiadanych doświadczeń. Jest on wykorzystywany przez wiele firm takich jak niemiecki SAP czy amerykańskie korporacje IBM, Hewlett-Packard i Oracle. Innym przykładem może być polityka *hot desks* stosowana przez londyński oddział LEGO Group. W jej ramach pracownicy nie mają sztywno przypisanego stanowiska pracy w biurze i mogą pracować w różnych miejscach, co pomaga w wymianie doświadczeń i kreowaniu nowych pomysłów. Sprzyja to także otwartości na inny sposób myślenia czy widzenia problemów, co często jest uwarunkowane kulturowo [Groves, Marlow 2016].

Mówiąc o zagrożeniach związanych z polityką wielokulturowości w funkcjonowaniu korporacji międzynarodowych, należy wskazać przede wszystkim na stereotypy oraz tkwienie w schematach rutynowych działań. Wpływają one na politykę zatrudnienia oraz podejmowane działania biznesowe. Stereotypowe myślenie i rutynowe działania mogą powodować dyskryminowanie przedstawicieli lub grup społecznych reprezentujących kultury odległe od naszej i jednoczesne faworyzowanie przedstawicieli kultur i grup społecznych podobnych do naszej.

5. Krytyka multikulturalizmu

Multikulturalizm zawsze budził kontrowersje i był źródłem sporów zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków. Niektórzy krytycy multikulturowości (J. Waldon) zwracali uwagę, że kultury narodowe nie są odrębnymi elementami. Już od dawna pozostają w interakcji, a wpływ na to mają różne zjawiska, takie jak migracje ludności, handel międzynarodowy czy wojny. Ludzie w poszczególnych częściach świata funkcjonują w kulturach narodowych, które są kosmopolityczne. Inni krytycy podkreślali fakt, że zagwarantowanie praw mniejszościom, co stanowi jeden z fundamentów multikulturalizmu, może się odbywać kosztem słabszych członków tych grup, co nazwano problemem „mniejszości wewnętrznych" lub „mniejszości w obrębie mniejszości" (L. Green, A. Eisenberg i J. Spinner-Halev) [Song 2016].

Choć dyskusja na temat multikulturowości nie jest zjawiskiem nowym, to jednak w ostatnich kilku latach wzbudza ogromne, niespotykane wcześniej emocje. Zauważyć można zarówno postawy jednoznacznie krytykujące samą ideę, jak i postawy opowiadające się za kultywowaniem multikulturalizmu. Dyskusje na temat multi-kulti dotyczą różnych obszarów życia – polityki, zachowań społecznych oraz biznesu. Wydaje się jednak, że najbardziej doniośle brzmią obecnie głosy polityków.

Jak już wspomniano, multikulturalizm zakładający, że różne kultury mogą wspólnie egzystować w ramach jednego państwa, stanowił podstawę polityki społecznej w wielu krajach Europy Zachodniej (m.in. w Wielkiej Brytanii, Holandii, Danii, Francji czy w Niemczech), co wiązało się z napływem od lat 60. XX wieku zagranicznych pracowników. Zakładano, że przybyłych z Bliskiego Wschodu, Azji i Afryki imigrantów będzie można relatywnie szybko zasymilować. Ludzie pochodzący z odległych rejonów świata i odmiennych kręgów kulturowych mieli się stopniowo przeobrazić w „multikulturowych" Brytyjczyków, Niemców czy Francuzów. Rzeczywistość okazała się jednak znacznie bardziej skomplikowana. Imigranci mieli problemy z odnalezieniem się w nowym środowisku i tworząc własne wspólnoty kulturowe, odseparowywali się od społeczeństwa w krajach goszczących. Jednocześnie w większości państw zachodnioeuropejskich popełniono fundamentalne błędy, przede wszystkim nie przygotowano skutecznej polityki integracyjnej. Można odnieść wrażenie, że europejscy politycy działali w taki sposób, aby z jednej strony nie zniechęcić imigrantów, którzy stanowili tanią siłę roboczą, z drugiej jednak liczyli na ich szybki wyjazd. Taka postawa przez dziesięciolecia była wygodna i przynosiła poszczególnym gospodarkom wymierne korzyści materialne, jednak okazało się, że brak integracji z lokalną społecznością wygenerował szereg problemów. Występujące konflikty (narodowościowe, społeczne, wyznaniowe) skłoniły wielu polityków i politologów do rewizji stanowiska wobec multikulturalizmu.

Zmiana sposobu postrzegania multikulturalizmu w poszczególnych krajach europejskich znalazła odzwierciedlenie w wystąpieniach czołowych polityków. W stanowczy sposób wypowiedziała się Angela Merkel, która już w połowie października 2010 r. na spotkaniu z młodymi działaczami CDU stwierdziła, że polityka multi-kulti poniosła kompletną klęskę. Kanclerz Niemiec zauważyła, że w praktyce teoria społeczeństwa wielokulturowego się nie sprawdziła [Buszman 2015]. W kontekście tej wypowiedzi zadziwiające są starania A. Merkel o przyjmowanie przez kraje Unii Europejskiej jak największej liczby imigrantów i to praktycznie bez jakiejkolwiek kontroli (tzw. Willkommen Politik). Również Horst Seehofer, lider bawarskiej CSU, twierdził, że imigranci z krajów arabskich i Turcji nie chcą się integrować, a polityka multi-kulti nie funkcjonuje. Inny niemiecki polityk – szef frakcji CDU/CSU w Bundestagu – Volker Kauder zauważył, że islam nie jest częścią niemieckiej tradycji i tożsamości, a tym samym nie jest częścią kultury Niemiec. Spowodowało to oskarżenie go przez mieszkających w Niemczech muzułmanów o stosowanie tzw. kulturkampf [*Kulturkampf*... 2012]. Negatywna ocena multi-kulti została także sformułowana w 2011 r. przez ówczesnego prezydenta Francji Nicolasa Sarkozy'ego, który uznał niepowodzenie dotychczasowej polityki wielokulturowości. Stwierdził on, że zbyt mocno koncentrowano się na tożsamości imigrantów, zamiast na tożsamości Francji, która udzielała im gościny. Krytycznie do omawianego zjawiska odniósł się premier Wielkiej Brytanii David Cameron, zabierając głos podczas konferencji na temat bezpieczeństwa zorganizowanej w Monachium w 2011 r.: „Zgodnie z doktryną państwowej wielokulturowości zachęcaliśmy różne kultury do prowadzenia od-

izolowanego życia, niezależnie od siebie i poza głównym nurtem społecznym. Nie udało nam się stworzyć wizji społeczeństwa, do którego młodzi muzułmanie chcą należeć" [Cameron 2011]. Jednoznacznie krytyczną opinię dotyczącą wielokulturowości, a przede wszystkim niekontrolowanego napływu imigrantów, sformułował także włoski minister spraw wewnętrznych Roberto Marconi. Podczas spotkania unijnych szefów MSW oświadczył on, że „wysiłki krajów europejskich podejmowane w celu powstrzymania napływu imigrantów są niewystarczające. Włochy natomiast pozostawiono bez wsparcia, choć sytuacja polityczna w Afryce Północnej może mieć destrukcyjne skutki dla wszystkich członków Unii Europejskiej" [Buszman 2015].

W Europie negatywne oceny wobec multi-kulti formułowali nie tylko politycy. Ze strony wielu osób (publicyści, komentatorzy życia społecznego, naukowcy) o poglądach prawicowych i narodowych padały bardzo radykalne stwierdzenia, że ideologia multikulturalizmu niszczy tradycyjne wartości związane z kulturami narodowymi oraz wypycha z przestrzeni życia publicznego chrześcijaństwo. Ich zdaniem multikulturalizm nie prowadzi do afirmacji różnych kultur, ale do wzajemnego wyniszczania się [Ryba 2014].

Mimo dużej fali krytyki wskazać można także argumenty podnoszone przez obrońców multikultralizmu. Jednym z nich jest Tariq Modood[5], który przekonuje, że multikultralizm jest dziś bardziej potrzebny niż kiedykolwiek wcześniej. Podkreśla on, że potrzebna jest integracja w różnorodności i równości. Jego zdaniem islamski terroryzm i teoria o zderzeniu cywilizacji wcale nie dyskredytują multikulturalizmu. Modood uważa, że nowoczesny multikulturalizm odchodzi od idei integracji przy utrzymaniu własnej tożsamości na rzecz integracji kładącej nacisk na poszanowanie prawa do różnorodności [Modood 2014, s.195].

Krytyka multikulturyzmu występuje nie tylko w Europie. Podobne głosy są formułowane nawet w państwach, które uchodzą za społeczeństwa wielokulturowe, takich jak Australia czy Kanada. Przykładem może być nieco sarkastyczne stanowisko zaprezentowane przez komentatora dziennika Melbourne Herald Sun: „Czas się obudzić. Wydawać pieniądze publiczne po to tylko, by stworzyć naród złożony z różnych plemion, to wielki eksperyment, który skończył się porażką, ponieważ aż nadto dobrze się udał" [Stylińska 2011].

6. Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że idea multikulturowości budzi ogromne kontrowersje, przede wszystkim w krajach europejskich. Wielokulturowość zawsze miała swoich przeciwników oraz zwolenników. Wydaje się że obecna krytyka multi-kulti w dużym stopniu wynika zarówno z niewłaściwej interpretacji tego zjawiska prowadzącej do

[5] Tariq Modood jest profesorem socjologii, nauk politycznych i polityki publicznej oraz założycielem i dyrektorem Centre for the Study and Ethnicity na Uniwersytecie Bristolskim, w Wielkiej Brytanii.

wielu błędów, jak i wystąpienia dramatycznych zjawisk na arenie międzynarodowej. Syryjski politolog Bassam Tibi zwraca uwagę, że bardzo często multikulturalizm jest niesłusznie identyfikowany z różnorodnością kulturową. Tymczasem są to dwa odmienne pojęcia. Podkreśla, że z tego względu multikulturalizm może przyjmować postać kulturowego relatywizmu. Oznacza to, że np. przybywający do Europy imigranci, osiedlający się w Niemczech czy Francji, mogą kultywować swoje wartości w niezmienionej formie. Natomiast ich nowi gospodarze muszą to przyjąć, niezależnie od tego, czy akceptują to, czy nie. Takie podejście może jednak prowadzić do nadużyć oraz budzi uzasadnione obawy ze strony rdzennych mieszkańców Europy [*Multi-kulti...* 2012]. Obawy są coraz większe, ponieważ nasiliły się zagrożenia wynikające z sytuacji na arenie międzynarodowej.

Na koncepcję multikulturalizmu, wraz z towarzyszącymi jej założeniami równości kultur, zaczęto patrzeć inaczej po szoku, jaki spowodowały ataki terrorystyczne 11 września 2001 roku. Kolejne wydarzenia, które miały miejsce tym razem w Europie (zamachy terrorystyczne w Madrycie, Londynie, Paryżu, Brukseli, Monachium, Berlinie), sprawiły, że nawet ci, którzy dotychczas byli zwolennikami multikulturalizmu, zaczęli sobie zadawać pytanie, czy jest to wizja, której realizacja stanowi szansę, czy raczej zagrożenie. Nakładają się na to problemy z niekontrolowanym napływem do Europy imigrantów z Afryki Północnej i Bliskiego Wschodu, co generuje dodatkowe problemy związane z bezpieczeństwem oraz perturbacje ekonomiczne.

Czy w dłuższym okresie zjawiska te mogą doprowadzić do zamykania się na odmienności kulturowe, co może skutkować zmianami w zachowaniach biznesowych oraz zmianami preferencji konsumentów? Na to pytanie trudno w tej chwili jednoznacznie odpowiedzieć. Takich zmian w przyszłości nie można wykluczyć, szczególnie w kontekście przebudowy sceny politycznej w wielu krajach (wybór Donalda Trumpa na prezydenta USA, wzrost znaczenia partii prawicowych w wielu państwach europejskich). Współcześnie zauważalne są jednak dość zaskakujące zachowania. Przykładem może być furora, jaką w społeczeństwie brytyjskim robi duński styl życia określany mianem „hygge". Powoduje to wzrost zainteresowania skandynawską kulturą oraz wzrost sprzedaży wielu produktów pochodzących z tego regionu [Higgins 2016]. Warto zauważyć, że ma to miejsce w dobie brexitu oraz rosnącej niechęci wobec imigrantów. Wydaje się więc, że społeczeństwa nie są zamknięte na poznawanie innych kultur oraz odgradzanie się od ludzi pochodzących z innych kręgów kulturowych. Natomiast akceptowane są przede wszystkim te wartości, które nie są kojarzone z zagrożeniem bezpieczeństwa oraz z brakiem stabilności ekonomicznej.

W kontekście wydarzeń politycznych i społecznych, jakie obserwuje się w globalnej gospodarce w ostatnich latach, wydaje się, że idea multikulturowości z pewnością wymaga korekty, szczególnie w jej europejskim wydaniu. Wymaga korekty, ale nie odrzucenia.

Literatura

Buszman M., 2015, *Problemy z realizacją idei multikulturalizmu we współczesnej Europie*, Drohiczyński Przegląd Naukowy, nr 7.

Cameron D., 2011, *Prime Minister's Speech at Munich Security Conference*, Monachium.

CIA Database, *The World Factbook*, www.cia.gov (dostęp: 28.12.2016).

Ciesielski M., *Multi-kulti w biznesie się opłaca*, www.gazetaprawna.pl (dostęp: 23.03.2016).

El Kahal S., 2005, *Business in Asia Pacific. Texts and cases*, Oxford University Press, New York.

Fiedorowicz A, Rachid-Chehab M., *Multi-kulti w korporacji*, coaching.focus.pl (dostęp: 23.08.2012).

Ghemawat P., 2011, *The cosmopolitan corporation*, Harvard Business Review, May.

Ghemawat P., 2013, *For corporate cosmopolitanism. Start at the top*, Harvard Business Review, July.

Groves K., Marlow O., *Hot desks: Inside LEGO's imaginative London office*, wwwthelongandshort.org (dostęp: 11.07.2016).

Hays D., 2003, *Wielokulturowość w Kanadzie*, Gazeta Uniwersytecka UŚ, nr 7(107), kwiecień.

Hewlett S.A., Marshall M., Sherbin L., 2013, *How diversity can drive innovation*, Harvard Business Review, December.

Higgins Ch., *The hygge conspiracy*, www.theguardian.com (dostęp: 22.11.2016).

Holden N., 2004, *Why marketers need a new concept of culture for the global knowledge economy*, International Marketing Review, vol. 6.

Kulturkampf w Niemczech? „Islam nie jest częścią Niemiec", www.wprost.pl (dostęp: 10.04.2012).

Modood T., 2014, *Multikulturyzm*, Wydawnictwo Nauka i Innowacje, Poznań.

Morawski L., 2014, *Podstawy filozofii prawa*, TNOIK, Toruń.

Multi-kulti to kompletne nieporozumienie, wywiad K. Wigury z Bassamem Tibi, Kultura Liberalna, nr 180(25/2012).

Multikulti się nie udało, Rzeczpospolita, 17.10.2010, www.rp.pl (dostęp: 20.12.2016).

Ryba M., 2014, *Multikulturalizm w Europie Zachodniej – historia i teraźniejszość*, Człowiek w Kulturze, nr 24, Lublin.

Skulski P. (red.), 2014, *Kulturowe uwarunkowania biznesu międzynarodowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Song S., *Muliticulturalism*, *Stanford Encyklopedia of Philosophy*, plato.stanford.edu (dostęp: 12.08.2016).

Song J., Lee K., 2014, *The Samsung Way: Transnational Management Strategies From the World Leader in Innovation and Desing*, McGraw-Hill.

Stylińska T., *Pożegnanie z „multi-kulti"*, Tygodnik Powszechny, 01.03.2011, tygodnik.onet.pl (dostęp: 28.12.2016).

Wójcik J., *Ludność Kanady*, www.gazetagazeta.com (dostęp: 14.02.2012).