

Joanna Mróz

KULTUROWE KONSEKWENCJE GLOBALIZACJI

1. Wstęp

Nasilenie międzynarodowych kontaktów, wspomagane nowoczesnymi środkami komunikacji, zmieniło nie tylko w sposób ilościowy, ale i jakościowy pojmowanie współpracy, zarówno w kontekście ekonomicznym, jak i społecznym. Dlatego też współczesne przedsiębiorstwa, w obliczu globalizacji, muszą borykać się ze wszystkimi jej skutkami, zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi. Globalizacja bowiem, oprócz wielu szans dla funkcjonowania przedsiębiorstw, niesie ze sobą także liczne zagrożenia. Dlatego tak ważne jest wczesne rozpoznanie pojawiających się problemów i szybkie reagowanie w celu przeciwdziałania im. O ile w sferze ekonomicznej i finansowej działalności przedsiębiorstw firmy w dużym stopniu zdają sobie sprawę ze swoich mocnych i słabych stron oraz starają się przewidzieć konsekwencje globalizujących się rynków, o tyle wydaje się, że sfera kulturowa jest obszarem jeszcze słabo rozpoznanym, i to zarówno w kwestii świadomości własnych norm i wartości, jak i potencjalnych problemów, związanych z funkcjonowaniem w warunkach różnorodności kulturowej. Organizacje, często nie doceniając znaczenia kultury dla sprawnego działania instytucji, nieświadome skutków, jakie niosą zaniechania w tej kwestii, podejmują zbyt mało działań w omawianym zakresie.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na aspekty kulturowe działalności przedsiębiorstw oraz problemy, jakim muszą stawić czoło w obliczu postępującej globalizacji, zarówno na szczeblu organizacji jako całości, jak i na poziomie pojedynczych pracowników.

2. Istota globalizacji

Obecnie pojęcie globalizacji znalazło swoje stałe miejsce zarówno w mediach i języku codziennym, jak i kanonie zagadnień z zakresu zarządzania. Wielopłaszczyznowość i wieloaspektowość tego zagadnienia implikuje występowanie szeregu

jego definicji. Według B. Libery „globalizacja gospodarki światowej jest procesem poszerzenia i pogłębienia się współzależności między krajami i regionami wskutek rosnących przepływów międzynarodowych oraz działalności korporacji transnarodowych, co prowadzi do jakościowo nowych powiązań między firmami, rynkami i gospodarkami” [Libera 2002, s. 20].

W podobnym duchu wypowiadają się G. Gierszewska i B. Wawrzyniak, postrzegając globalizację jako „proces zmiany perspektywy postrzegania zasad i reguł postępowania, zdarzeń, zachowań, działań uznawanych wartości z perspektywy narodowej na ogólnoswiatową” [Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s.13]. Zbliżone podejście do omawianego zagadnienia reprezentuje także R. Tetzlaff, który wskazuje na fakt, że na skutek globalizacji następuje zacieranie się narodowych granic, a w wyniku zaistniałych, licznych powiązań między różnymi krajami powstaje nowoczesne, kapitalistyczne społeczeństwo światowe [*Weltkulturen...* 2000, s. 21].

T. Kowalik zwraca z kolei uwagę, że pojęcie globalizacji może być rozumiane dwojako. W wąskim znaczeniu globalizacja to ekspansja współczesnej technologii i związany z tym proces przekształcania gospodarki światowej w jedną gospodarkę globalną. Natomiast w szerszym ujęciu dotyczy wszystkich dziedzin życia ekonomicznego, społecznego, kulturalnego, ideologicznego wraz z wszystkimi konsekwencjami powstania gospodarki światowej we wszystkich dziedzinach [Kowalik 2002, s. 277-278].

Istnieje także grupa zwolenników teorii ograniczających zasięg pojęciowy globalizacji wyłącznie do procesów ekonomicznych. D. Levi opisuje omawiane zagadnienie jako „wzrastającą integrację narodowych gospodarek powstałą w wyniku wymiany międzynarodowej i zewnętrznych inwestycji bezpośrednich” [Levi 1993, s. 14], a według MFW globalizacja to „wzrost ekonomicznych powiązań pomiędzy krajami, wynikający z wielkich rozmiarów i różnorodności międzynarodowych przepływów towarów, usług, kapitału oraz dyfuzji technologii” [Rymarczyk 2004, s.19].

W kontekście poruszanych zagadnień, w niniejszym artykule pojęcie globalizacji utożsamia się z tymi definicjami, które akcentują wymianę myśli, poglądów, wartości nie skupiając się tylko na elementach mierzalnych i ekonomicznych. Uważa się również, że istota globalizacji nie polega tylko i wyłącznie na unifikacji, homogenizacji i ujednoliceniu pewnych sfer pod wpływem hegemonów z danej dziedziny, lecz także (a może przede wszystkim) na powstawaniu jednego globalnego świata, będącego syntezą zintensyfikowanych powiązań w różnych sferach życia, opartego na różnorodności i ciągłym przenikaniu zarówno towarów, dóbr i usług, jak i idei, poglądów, wartości i norm kulturowych.

3. Kultura narodowa a kultura organizacyjna

Etymologia słowa kultura ma swoje korzenie w języku łacińskim, gdzie oznaczało ono uprawę roli, hodowlę [*Nowa encyklopedia...* 1996, s. 618]. Obecnie takie rozumienie omawianego pojęcia powoli odchodzi do lamusa, a spotykamy się z

nim głównie w terminologii ściśle rolniczej (gdzie używa się m.in. takich określeń, jak utrzymywanie gleby w kulturze, kultura pszenicy czy wysoka kultura rolna). Pomimo że pojęcie „kultura” jest obecnie szeroko rozpowszechnione, a określenie czyjś zachowania jako cechującego się brakiem kultury lub występu jako wydarzenia kulturalnego jest rozumiane przez innych bez zastrzeżeń, to jak twierdzi wielokrotnie cytowany w literaturze przedmiotu J.G. Herder, „nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura” [Herder 1962, s. 4]. Wynika to po części z faktu, że kultura odnosi się do różnych sfer życia, wyróżnia się kulturę polityczną, osobistą, bakterii, kulturę technologiczną, duchową czy kulturę fizyczną. Jest więc ona przedmiotem zainteresowania wielu dziedzin i dyscyplin naukowych” (m.in. antropologii kulturowej, socjologii, filozofii, historii, etnografii), a każda z nich zwraca uwagę na inny aspekt kultury, różnie ją definiując w zależności od celu i przyjętych paradygmatów badań.

Biorąc pod uwagę cel artykułu oraz charakter rozważań, zagadnienie kultury będzie rozpatrywane na dwóch poziomach: kultury narodowej oraz kultury organizacyjnej. Kulturę w pierwszym aspekcie można zdefiniować, za G. Hofstede, jako „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” [Hofstede 2000, s. 40]. Poszczególni badacze, zajmując się problematyką kultur narodowych, akcentują występowanie znacznych odmienności pomiędzy nimi, jak również wskazują na różne kryteria, na których podstawie można dokonywać ich rozróżniania.

G. Hofstede, prowadząc badania w pięćdziesięciu dwóch krajach, wyodrębnił cztery cechy charakterystyczne społeczeństw, które odróżniają je od siebie. Zostały one określone jako następujące wymiary kultury [Hofstede 2000, s. 51]:

- indywidualizm/kolektywizm,
- dystans władzy (mały/duży),
- stopień unikania niepewności (mały/duży),
- męskość/kobiecość.

W społeczeństwie indywidualistycznym człowiek postrzegany jest jako niepowtarzalna jednostka, niezależna emocjonalnie od organizacji i instytucji. Każdy sam odpowiada za kształt swojego życia i powinien polegać głównie na sobie. Dlatego też dużą wagę przywiązuje się do inicjatywy i osiągnięć. Z kolei w społeczeństwie kolektywistycznym tożsamość i znaczenie zyskuje się dzięki przynależności do większej grupy: rodziny, klanu, narodu. Człowiek angażuje się uczuciowo i moralnie w działalność organizacji, a jego życie prywatne jest podporządkowane dobru społecznemu. Więzy społeczne są tutaj bardzo silne.

Wymiar dystansu władzy określa, w jakim stopniu akceptowana jest nierówność społeczna. W społeczeństwie o małym dystansie władzy traktuje się ją jako naganną i niesprawiedliwą. Uważa się, że władza powinna być legalna i poddawana stałej kontroli, aby była sprawowana w sposób etyczny. Natomiast w społeczeństwie o dużym dystansie do władzy hierarchię uznaje się za naturalną oraz

aprobuje brak równości między ludźmi, jak również prawo do specjalnych przywilejów osób sprawujących władzę.

Stopień unikania niepewności dotyczy wrażliwości społeczeństwa na zmiany. Społeczeństwa o dużym stopniu unikania niepewności cechuje znaczna troska o bezpieczeństwo, nacisk na formalizację życia społecznego, zapotrzebowanie na absolutne prawo i niekwestionowane autorytety. Z kolei w społeczeństwie o małym stopniu unikania niepewności występuje większa skłonność do ryzyka, małe nasilenie nacjonalizmu oraz akcentowanie zasad relatywizmu i empiryzmu.

Ostatni wymiar kultury, wyróżniony przez G. Hofstede, to męskość/kobiecość. Cechą społeczeństw męskich jest nastawienie na rywalizację, konkurencję i zdobywanie. Bardzo ważne są praca, pieniądze i niezależność. Kobiecość kultury oznacza natomiast nastawienie na współpracę i wzajemną pomoc. Dominuje tutaj stereotyp człowieka łagodnego, opiekuńczego i współczującego.

Ciekawym spojrzeniem na badania kultur narodowych jest również podejście zaproponowane przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turner. Uważają oni, że kultury poszczególnych społeczeństw różnią się w odniesieniu do następujących aspektów [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 32]:

- uniwersalizm/partykularyzm,
- indywidualizm/kolektywizm,
- emocjonalność/powściągliwość,
- wycinkowość/całościowość,
- osiągnięcie/przypisywanie statusu,
- postrzeganie czasu,
- stosunek do otoczenia.

W kulturze, w której panuje uniwersalizm, przyjmuje się, że istnieje jeden, najlepszy sposób rozwiązywania danych problemów, w przeciwieństwie do partykularyzmu, gdzie zakłada się, że każdy przypadek zasługuje na osobne rozpatrzenie w zależności od kontekstu sytuacyjnego. Wymiar dotyczący indywidualizmu i kolektywizmu opisywany jest podobnie jak w klasyfikacji G. Hofstede. Natomiast emocjonalność/powściągliwość wskazuje, czy w danej kulturze dopuszczalne jest okazywanie emocji, czy też preferuje się zachowanie racjonalne i powściągliwe. Kolejny wymiar odnosi się do sposobu postrzegania spraw zawodowych i prywatnych, które w kulturach cechujących się wycinkowością traktuje się jako niezależne sfery, w przeciwieństwie do kultur o charakterze całościowym, zakładających ich nierozzerwalność. Następny aspekt kultury odnosi się do kwestii statusu: czy wynika on z przypisania ze względu na posiadanie specyficznych cech, czy też powinien być wynikiem własnych osiągnięć. Kultury różnicuje także postawa wobec czasu, charakteryzująca się zarówno koncentrowaniem na przeszłości, teraźniejszości bądź przyszłości, jak i samym postrzeganiem czasu (jako ciągły lub sekwencyjny). Ostatni wymiar opisuje stosunek do otoczenia, które można postrzegać jako element dający się kształtować bądź też wyznawać tezę, że człowiek jest prawie całkowicie uzależniony od warunków zewnętrznych.

Kulturę narodową traktuje się jako jedną z głównych determinant kształtujących kulturę organizacyjną, rozumianą jako system artefaktów, norm, wartości i symboli podzielanych przez członków danej organizacji, wytworzony w wyniku ich wzajemnych interakcji oraz kontaktów z otoczeniem. Kultura organizacyjna stanowi specyficzny styl i filozofię działania danego przedsiębiorstwa, odróżniające go od innych instytucji. Kulturę często przyrównuje się do ducha organizacji, stanowiącego o jej niepowtarzalności i unikatowości. Wpływa ona na sposób postrzegania rzeczywistości przez członków danej instytucji, kształtuje ich zachowania i postawy, decyduje, w jaki sposób pracownicy wykonują swoje zadania oraz reagują na sytuacje zarówno nieznane, jak i rutynowe. Jest społecznym spoiwem, zapewniającym wewnętrzną integrację w organizacji.

4. Organizacje na styku różnych kultur

Ponieważ kultura organizacyjna większości organizacji w dużym stopniu osadzona jest w kulturze narodowej, poważne problemy pojawiają się, kiedy konieczne staje się łączenie firm działających w różnych krajach lub też otwarcie nowych filii czy przedstawicielstw w innym państwie. Rodzi się pytanie, czy dążyć do ujednolicania występujących różnic, czy też pozwolić współwystępować danym kulturom. Adler wskazuje tutaj na trzy możliwe sposoby wzajemnych powiązań (interakcji) kulturowych [Koźmiński, Piotrowski 1997, s. 542]:

- model kulturowej dominacji,
- model kulturowego współistnienia,
- model współpracy kulturowej.

W modelu kulturowej dominacji jedna organizacja narzuca swój system norm i wartości innemu przedsiębiorstwu, a zmiana kultury z reguły następuje w sposób rewolucyjny. Pomimo że ujednolicenie wzorców kulturowych z pewnością ułatwia zarządzanie, to powstaje jednak pytanie, na ile uda się zaszczyć nowy system norm i wartości w danym przedsiębiorstwie. Wielu badaczy i praktyków zarządzania nie podziela bowiem do końca optymizmu, związanego z wiarą w możliwość skutecznego i prawie nieograniczonego kształtowania kultury przez menedżerów. Należy bowiem pamiętać, że normy i wartości poszczególnych pracowników kształtowane są także (a może przede wszystkim) poza granicami przedsiębiorstw, poprzez m.in. takie czynniki, jak niedia, życie w społeczeństwie czy doświadczenia z innych miejsc pracy [Filby, Willmott 1988, s. 335-351]. Pracownicy każdej firmy są bowiem zakorzenieni w trzech kulturach: w kulturze, w której się wychowali, w kulturze biznesu (charakterystycznej dla danej branży) oraz w kulturze organizacyjnej” [Terpstra, Kenneth 1991, s. 8]. Warto się także zastanowić, czy na pewno warto niszczyć to, co zostało już zbudowane, żeby próbując dokonywać ulepszeń, nie wylać przysłowiowego dziecka z kąpielą. Ponadto wszelkie próby nacisku i zmian wywołują silny opór i, jak mówi „reguła przekory” sformułowana przez H. Le Chateliera, jeżeli układ poddamy działaniu czynników zewnętrznych, to w układzie zaczną działać siły przywracające układ do poprzedniego stanu równowagi.

Innym rozwiązaniem problemów wynikających ze współwystępowania różnych kultur jest współistnienie kulturowe. Model ten zakłada poszukiwanie wspólnych obszarów dla danych kultur i na tej podstawie tworzenie nowego oblicza kultury organizacyjnej danej instytucji. Podejście to uwzględnia istnienie norm i wartości charakterystycznych dla obu kultur, co niewątpliwie zmniejsza obszar konfliktów i kwestii spornych. Jednak koncentrując się na aspektach wspólnych (bezpiecznych), można pominąć (jak w przypadku każdego kompromisu) normy i wartości pożądane z punktu widzenia celów firmy. Dążąc do znalezienia rozwiązania zadowalającego każdą ze stron, można stracić z oczu główny cel, jakim jest stworzenie najbardziej korzystnego z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania instytucji kształtu kultury organizacyjnej. Dlatego też należy zwrócić szczególną uwagę, aby nie doszło do autonomizacji celów, czyli żeby cel uboczny, jakim jest akceptacja danych norm i wartości przez pracowników, nie stał się ważniejszy od celu głównego.

W związku z ograniczeniami przedstawionych powyżej modeli istotne z punktu widzenia organizacji międzynarodowych wydaje się podejście zakładające współpracę kulturową. Model ten można porównać do koncepcji budowania trzeciej kultury F.L. Casmira, zakładającej zmianę paradygmatu komunikacji międzynarodowej i międzykulturowej [Casmir 1996, s. 28]. W wyniku zderzenia organizacji odmiennych kulturowo tworzy się zupełnie nowa kultura organizacyjna, będąca wynikiem interakcji, jakie zachodzą pomiędzy danymi kulturami. Należy podkreślić, że o ile model dominacji kulturowej można wdrażać w sposób rewolucyjny, o tyle podejście zakładające współpracę kulturową bazuje na ewolucyjnej, niejako naturalnej zmianie, co jest na pewno bardziej akceptowane przez pracowników, jak również sprzyja wytworzeniu postawy otwartości i tolerancji.

Jednak niezależnie od obranego modelu ważne jest, aby kształtowanie kultury organizacyjnej w danych przedsiębiorstwach odbywało się w sposób świadomy i celowy. Dlatego tak istotne jest zwiększanie świadomości kulturowej menedżerów, aby mając przed oczyma obraz pożądanej kultury organizacyjnej oraz problemy związane z nieuniknionymi zmianami w omawianym obszarze, mogli podwładnych jak najlepiej do tego procesu przygotować. Pomocne w tym względzie są wszelkiego rodzaju szkolenia z zakresu kultury organizacyjnej czy działania polegające na kształtowaniu sfery artefaktów. Duże znaczenie mają także warsztaty, ułatwiające rozpoznanie istniejących norm i wartości oraz wskazanie pożądanych, jak również treningi kreujące i wzmacniające odpowiednie zachowania.

5. Pracownik w obliczu obcej kultury

Odmienność kulturowa poszczególnych krajów jest także przyczyną występowania wielu problemów u osób, które podejmują pracę w obcym dla siebie środowisku kulturowym. Ekspaci skazani są na zderzenie własnego sposobu postrzegania i interpretacji rzeczywistości z odmiennym systemem norm i wartości kultu-

ry, w której przyszło im żyć i pracować. G. Hofstede, tworząc tzw. krzywą akulturacji, wskazuje na cztery etapy dostosowania się danej jednostki do nowej kultury. Jest to [Hofstede 2000, s. 304-306]:

- euforia,
- szok kulturowy,
- adaptacja,
- stan równowagi.

Faza pierwsza zwana jest także miesiącem miodowym, ponieważ wiąże się z fascynacją nowym otoczeniem, w którym przyszło danej osobie pracować. Emocje są tutaj bardzo pozytywne. Często dominuje ciekawość, radość z odkrywania innego środowiska, nierzadko zauroczenie nowym miejscem i euforia. Jednak dłuższe, codzienne życie w obcym środowisku może być przyczyną wytworzenia się szoku kulturowego, definiowanego jako reakcja na sytuację stresu, wywołanego wyjazdem lub przeprowadzką do obcego kraju [Murdoch 1999, s.183]. Przyczyn szoku kulturowego należy upatrywać zarówno w zetknięciu się z odmiennymi warunkami fizycznymi (takimi jak inne jedzenie, woda, odmienny wygląd miast, inna flora i fauna), inną sferą odczuwalną za pomocą zmysłów (odmienne zapachy, dźwięki, smaki, klimat), jak i różnicami kulturowymi, objawiającymi się obcym językiem, innymi wierzeniami, normami, wartościami czy relacjami międzyludzkimi. Sam szok kulturowy może przybierać różne natężenie u poszczególnych osób, w zależności od dotychczasowych doświadczeń, wcześniejszego przygotowania do wyjazdu, jak i posiadanych predyspozycji psychofizycznych. Najczęściej szok kulturowy objawia się niepokojem, rozdrażnieniem (częstą irytacją nawet z błahych powodów), a czasami nawet depresją. Ekspaci przeżywający tę fazę dostosowania skarżą się na poczucie bezradności i osamotnienia oraz nieodpartą chęć izolacji od otoczenia. Często stres związany z szokiem powoduje także objawy somatyczne w postaci bólu różnych narządów, jak również skłonność do ponadnormatywnego spożywania alkoholu czy obsesyjnego przestrzegania higieny (Craig J., za: [Schneider, Barsoux 1997, s. 162; Murdoch 1999, s. 183-184]). Faza ta jest szczególnie ważna dla przyszłej pracy i życia ekspata. Reakcja danej osoby na szok kulturowy, sposób i czas uporania się z pojawiającymi się problemami ma bowiem swoje głębokie konsekwencje dla sposobu adaptacji do nowych warunków oraz osiągnięcia stanu równowagi.

Zarówno Hofstede, jak Schneider i Barsoux wskazują, że stan równowagi może zostać osiągnięty na trzech różnych poziomach, w zależności od reakcji na zaistniały szok kulturowy. Dana osoba, pomimo okresu adaptacji, nadal może czuć się odrzucona i wyobcowana, w wyniku czego swoje kontakty z nowym środowiskiem ogranicza do minimum, zamykając się w „kulturowej bańce” lokalności ekspatów. Drugi rodzaj dostosowania, tzw. kosmopolityczny, oznacza, że dana jednostka czuje się związana zarówno ze swoją rdzenną kulturą, jak i kulturą nowego środowiska. W trzecim przypadku osoba w pełni asymiluje się z nową kulturą, z którą zaczyna łączyć ją dużo więcej niż z kulturą ekspatów.

Jak wskazują powyższe rozważania dotyczące procesu dostosowywania się do nowej kultury, praca i życie w obcym kulturowo środowisku nie należy do łatwych. Niesie ze sobą dużo stresów i nieporozumień związanych z niezrozumieniem lokalnych zwyczajów, niewłaściwym odczytaniem kodów komunikacyjnych, inną mentalnością czy wyznawanym systemem wartości. Jest to szczególnie trudne, ponieważ osoba wyjeżdżająca bardzo często jest pozostawiona sama sobie. W wielu organizacjach międzynarodowych brakuje działów, które zajęłyby się zarządzaniem i przeprowadzaniem szkoleń międzykulturowych. Częściowo funkcje te powinien pełnić dział kadr, jednak borykając się z licznymi obowiązkami, często nie jest w stanie skutecznie przygotować pracowników do wyjazdu. W przedsiębiorstwach powinno się dążyć do zmiany tej sytuacji, ponieważ biorąc pod uwagę wskazane problemy, jak najbardziej celowe wydaje się przeprowadzanie wielu, różnych szkoleń międzykulturowych. Szkolenia te mogą mieć różny charakter, w zależności od celu, jaki im przyświeca. D. Landis i R. Brislin przeanalizowali sześć różnych podejść do szkoleń międzykulturowych: podejście faktograficzne, atrybutowe, rozbudzania świadomości kulturowej, modyfikacji świadomego zachowania, uczenie się przez doświadczenie oraz podejście interakcyjne. Podejście faktograficzne polega na dostarczeniu osobom przygotowującym do wyjazdu stosunkowo wielu informacji na temat nowego miejsca pobytu. Z reguły (wykorzystując informatory, filmy, przeprowadzając wykłady) porusza się takie zagadnienia, jak klimat, sytuacja polityczna, gospodarcza i społeczna czy też dominująca religia. Przy stosowaniu podejścia atrybutowego uczestnicy szkolenia zaznajamiani są ze zwyczajami i zachowaniami typowymi dla kultury kraju, do którego się udają. Za pomocą *case study* rozwiązują potencjalne problemy, z jakimi mogą się spotkać w miejscu swojego przyszłego pobytu. Rozbudzanie świadomości kulturowej polega z kolei na uświadomieniu specyfiki rodzimej kultury, zdaniu sobie sprawy z podzielanych norm i wartości oraz perspektywy, jaką przyjmuje się, oglądając świat „przez okulary” własnej kultury. Modyfikacja świadomego zachowania opiera się na założeniu, że zachowania odbierane pozytywnie w jednej kulturze, w innej mogą być postrzegane negatywnie. Szkolenie ma tutaj na celu nauczenie świadomej zmiany zachowania w zależności od sytuacji, która może przydarzyć się w nowej kulturze, w celu otrzymania nagrody bądź chociażby uniknięcia kary. Uczenie się przez doświadczenie polega z kolei na uczestniczeniu szkolonych osób w życiu danej społeczności kulturowej podczas pobytów wyjazdowych lub gier symulacyjnych. Natomiast w podejściu interakcyjnym konieczny jest pobyt treningowy w obcym kulturowo kraju, podczas którego nawiązywane są rzeczywiste kontakty z nową społecznością [Stępczak 2004, s. 325-327].

Ze względu na charakter opisanych podejść, wykorzystywanie odmiennych metod i technik oraz zalety i ograniczenia każdego z nich, z punktu widzenia skuteczności przeprowadzanych szkoleń zasadne wydaje się ujęcie eklektyczne, łączące poszczególne podejścia.

Oprócz odpowiedniego przygotowania merytorycznego i treningowego, w literaturze wskazuje się także na cechy osobowościowe i umiejętności ekspaty, które ułatwiają odnalezienie się w zagranicznym przedsiębiorstwie. Są to [Schneider, Barsoux 1997, s. 163]:

- umiejętności interpersonalne,
- umiejętności językowe,
- motywacja do życia za granicą,
- tolerancja niepewności i niejednoznaczności,
- elastyczność,
- szacunek i cierpliwość,
- empatia kulturowa,
- silne poczucie własnej wartości oraz
- poczucie humoru.

Biorąc pod uwagę istotność komunikacji w tworzeniu kultury, warto byłoby uzupełnić zestaw tych cech o nabywanie interkulturowej kompetencji komunikacyjnej. Według L. Beamera proces ten składa się z kilku etapów [Beamer 1992, s. 291-302]. Przede wszystkim polega na docenieniu ważności różnic kulturowych w komunikacji. Kolejne etapy to zaznajomienie się z podstawowymi stereotypami kulturowymi oraz przełamanie istniejących stereotypów. Następnie podkreśla się spożytkowanie zdobytych informacji do analizy epizodów komunikacyjnych oraz tworzenie przekazów interkulturowych, dostosowanych do specyfiki danego otoczenia.

Predyspozycje osobowościowe są bardzo istotne z punktu widzenia skutecznej pracy danej osoby poza granicami własnego kraju i na pewno powinny być w dużym stopniu brane pod uwagę przy oddelegowywaniu danego pracownika za granicę. Jednak nie zastąpią one potrzeby odpowiedniego przygotowania pracownika do życia w obcym środowisku, jak również zapewnienia mu potrzebnego wsparcia, zwłaszcza w trakcie przeżywania szoku kulturowego.

6. Zakończenie

Zarządzanie w czasach postępującej globalizacji z pewnością nie należy do łatwych. Oprócz typowych problemów związanych z kierowaniem instytucją menedżerowie muszą borykać się nierzadko z zupełnie innym sposobem myślenia, obcym sposobem komunikacji werbalnej i niewerbalnej, a niejednokrotnie również z własnym szokiem kulturowym. Dlatego też tak istotne jest uwrażliwienie zarówno zarządzających, jak i pracowników na aspekty kulturowe działalności. Ważne jest, aby przedsiębiorstwa, będąc świadome własnego bagażu norm i wartości, potrafiły odnaleźć się wśród wpływów obcych wzorców; aby w wyniku globalizacji, która niesie ze sobą nie tylko przepływ towaru, usług czy kapitału, ale jest związana przede wszystkim z infiltracją idei, wzorców zachowań, norm i wartości, przedsiębiorstwa nie popadły w etnocentryzm i dekulturację, lecz wyciągnęły maksymalne korzyści z inkulturacji.

Literatura

- Beamer L., *Learning Intercultural Communication Competence*, „The Journal of Business Communication” 1992 nr 3, vol. 29.
- Casimir F.L., *Budowanie trzeciej kultury: zmiana paradygmatu komunikacji międzynarodowej i międzykulturowej*, [w:] A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszka, *Komunikacja międzykulturowa – zderzenia i spotkania*, Instytut Kultury, Warszawa 1996.
- Filby I., Willmott H., *Ideologies and Contradictions in a Public Relations Department*, „Organization Studies” 1988 nr 9 (3).
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- Herder J.G., *Myśli o filozofii dziejów*, PWN, Warszawa 1962.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Kowalik T., *Kapitał globalny a tendencje egalitarne i antyegalitarne*, [w:] B. Liberska, *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.
- Levi D., *International Production and Sourcing*, [w:] *Trends and Issues*, „STI Review” 1993 nr 13.
- Libera B., *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, [w:] Liberska B., *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002.
- Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Nowa encyklopedia powszechna*, red. B. Petrozolin-Skowrońska, PWN, Warszawa 1996.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Schneider S.C., Barsoux J.-L., *Managing across Cultures*, Prentice Hall, Europe 1997.
- Stępczak S., *Szkolenia międzykulturowe – szansa czy pięta achillesowa międzynarodowego zarządzania kadrami?*, [w:] T. Listwan, *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa lokalna i globalna*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, Wrocław 2004.
- Terpstra V., Kenneth D., *The Cultural Environment of International Business*, South Western 1991.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Weltkulturen unter Globalisierungsdruck*, red. R. Tetzlaff, Verlag J.H.W. Dietz Nachfolger, Bonn 2000.

CULTURAL CONSEQUENCES OF GLOBALIZATION

Summary

Cultural problems of enterprises in the context of globalization has been presented in the paper. After defining the article's keywords, the role of cross-cultural management has been discussed. Particularly the cultural implications of globalization for the company as a whole and for the single employee have been pointed out.

Mgr Joanna Mróz jest asystentką w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.