

Konrad Działo

O niektórych aspektach etnocentryzmu w korporacji transnarodowej

International Journal of Management and Economics 18, 98-112

2005

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez **Muzeum Historii Polski** w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

O niektórych aspektach etnocentryzmu w korporacji transnarodowej

Przedsiębiorstwa przywiązujące szczególne znaczenie do współzależności między rynkami narodowymi i działalnością konkurencji na tych rynkach charakteryzują się globalną perspektywą funkcjonowania¹. W warunkach postępujących procesów globalizacyjnych implikuje to zderzenie się kilku kultur w obrębie jednej firmy. Wiele czynników warunkuje to „cywilizacyjne umasowienie”². Poniżej skupimy się na zagadnieniu przenoszenia rozwiązań sprawdzonych w jednej kulturze do kultur odmiennych, jak również na konsekwencjach takich działań.

Etnocentryzm definiowany jest jako stosowanie standardów charakterystycznych dla własnego społeczeństwa wobec członków innych społeczeństw. W takim przypadku ich kultura jest ignorowana³. Etnocentryzm określany jest także jako dominacja kulturowa i „wiąże się z oczekiwaniem, że inni powinni się dostosować. Oznacza to, że cudzoziemiec będzie oceniony według kryteriów gospodarzy i ocena ta z reguły nie będzie dla niego korzystna. Niegrzeczność, naiwność, głupota to najczęściej przypisywane cudzoziemcom cechy w kraju, który rzadko gości cudzoziemców. Często przejawia się w niechęci do zatrudniania obcokrajowców i powierzania im odpowiedzialnych zadań”⁴.

W zarządzaniu korporacją transnarodową etnocentryzm przejawia się w tendencji do mianowania na kluczowe stanowiska pracowników pochodzących z kraju macierzystego przedsiębiorstwa. W etnocentrycznej korporacji zarządzanie jest scentralizowane, z silnym ośrodkiem władzy w kraju macierzystym, natomiast wypracowane standardy przenoszone są do przedstawicielstw w innych krajach.

Termin „etnocentryzm” pojawił się po raz pierwszy w 1906 r. na gruncie nauk społecznych i jako pierwszy użył go W. Sumner. W ogólnej koncepcji etnocentryzmu termin ten odnosi się do postaw i poglądów, zgodnie z którymi wartości własnej grupy przyjmuje się za punkt odniesienia dla ocen i opisów przedstawicieli innych grup. Według Sumnera postawy etnocentryczne obejmują szereg przekonań, poglądów i postulatów. Należą do nich:

- przekonanie o wyższości własnej grupy i jej kultury oraz traktowanie grup o kulturze odmiennej jako niższych, niemoralnych i godnych pogardy

- traktowanie własnych rozwiązań jako uniwersalnych i jedynie słusznych oraz skłonność do minimalizowania znaczenia innych
- w konsekwencji powyższego postrzeganie swojej grupy jako silnej a obcych jako słabych, wobec których uzasadnione są postawy niechęci i zachowanie dystansu społecznego
- domaganie się surowych sankcji za czyny zabronione, gdy są popełniane wobec członków własnej grupy i dopuszczanie braku sankcji za takie same czyny popełniane wobec członków obcej grupy
- postulowanie współpracy w obrębie grupy własnej i braku kooperacji z obcymi
- żądanie posłuszeństwa wobec własnych autorytetów i nieposłuszeństwa wobec autorytetów cudzych
- identyfikacja ze swoją grupą i pragnienie pozostawania jej członkiem oraz niechęć wobec tych, którzy ją opuszczają i przyłączają się do obcych
- gotowość do walki i poświęceń na rzecz własnej grupy i odmawianie tego samego na rzecz obcych
- nieufność i lęk przed obcymi; obciążanie ich winą za własne niepowodzenia, posługiwanie się nimi jako złymi przykładami⁵.

Różne postrzeganie tych samych cech w odniesieniu do grupy własnej i grupy obcej prezentuje tabela 1. Wynika z niej, że w stosunku do członków grupy własnej łatwiej jest o pobłażliwość, podczas gdy te same cechy u członków grupy obcej skłaniają do określeń pejoratywnych.

Etnocentryzm w ujęciu nauk społecznych jest pojęciem dotyczącym związku postaw indywidualnych z procesami tworzenia się grup społecznych i relacji międzygrupowych. W związku z nasilającymi się we współczesnym świecie konfliktami na tle narodowościowym i etnicznym etnocentryzm budzi szczególne zainteresowanie, co wskazuje na potrzebę interdyscyplinarnej analizy zjawiska⁶. Samo badanie omawianego zagadnienia z przyczyn metodologicznych nie należy do zadań łatwych. Badacz obciążony jest nie tylko ładunkiem emocjonalnym, lecz także kulturowym ukierunkowaniem, wynikającym z uczestnictwa w kulturze, w jakiej następował proces jego socjalizacji. Kolejnym problem jest wybór metod i technik badawczych, zważywszy, że w przypadku transnarodowej korporacji charakter badań będzie zawsze interdyscyplinarny i korzystać będziemy m.in. z takich nauk, jak: socjologia, psychologia, antropologia, kulturoznawstwo czy szeroko pojęte nauki ekonomiczne. Do najbardziej atrakcyjnych metod zaliczyć można obserwację uczestniczącą. „O innych kulturach w świecie postępującej globalizacji najwięcej można nauczyć się przez osobiste kontakty, jeśli podejdziesz do nich z otwartością i szacunkiem dla inności. W trakcie owych rozmów, niezafałszowanych defensywnością i obroną własnego image'u, można dowiedzieć się najwięcej”⁷.

Tabela 1. Postrzeganie tych samych cech w odniesieniu do grupy własnej i grupy obcej

Grupa własna	Grupa obca
Odważny	Nieroztropny
Asertywny	Rozpychający się łokciami
Dokładny	Drobiazgowy
Ostrożny	Tchórzliwy
Patriota	Nacjonalista
Pewny siebie	Zarozumiały
Elastyczny	Chwiejny
Nieugięty	Sztywny
Niefrasobliwy	Leniwy
Pracowity	Zaharowany
Pełen rezerwy	Snob
Oddany	Fanatyczny
Nieustępliwy	Małoduszny
Sprytny	Przebiegły
Prostolinijny	Naiwny
Dociekliwy	Wścibski
Taktowny	Nieszczery

Źródło: W. Stephan, C. Stephan, Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999, s. 22.

Postawy etnocentryczne rozwijane są przez wszystkie systemy kulturowe, co oznacza, że ludzie postrzegają swój system wartości, przekonań i norm jako lepszy od innych. Jednostki etnocentryczne „mają sztywne stanowisko odnośnie do akceptacji kultur podobnych i braku akceptacji odmienności kulturowych”⁸. Postawy takie uznawane są za naturalną konsekwencję procesów socjalizacji, której celem jest wpojenie podstawowych wartości, norm i ról społecznych odpowiednich dla danego społeczeństwa czy społeczności⁹. We wczesnych etapach tego procesu etnocentryzm jest zjawiskiem pozytywnym, ponieważ powoduje podporządkowanie się obowiązującym normom społecznym.

W interakcji z kulturami obcymi etnocentryzm uważany jest za dysfunkcjonalny, gdyż prowadzi do postrzegania własnej kultury jako lepszej od innych. Etnocentryczna grupa uznaje własną kulturę za uniwersalną i jedynie właściwą, obce zaś są negowane. Sprzyjać to może wyolbrzymianiu różnic pomiędzy grupami i wywoływać brak współpracy pomiędzy członkami pochodzącymi z różnych grup.

Do istotnych czynników oddziałujących na wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi grupami jest fizyczna odległość między nimi. Cytowany A. Figiel przytacza wyniki badań nad etnocentryzmem, które przeprowadzono wśród trzydziestu grup et-

nicznych z Afryki. Badaniom podlegał wpływ bliskiego sąsiedztwa i postrzeganego podobieństwa pod względem:

- 1) sympatii
- 2) oceny wiarygodności i moralności
- 3) szacunku czy też przypisywanych osiągnięć.

Pod wszystkimi względami własna grupa oceniana była korzystniej od obcej. Oceny te różniły się jednak w zależności od badanego aspektu. „W odniesieniu do osiągnięć i szacunku faworyzacja grupy własnej była zdecydowanie słabsza niż w przypadku oceny sympatii oraz wiarygodności i moralności. Pod względem osiągnięć i szacunku aż 1/3 grup oceniała co najmniej jedną grupę obcą korzystniej niż własną”¹⁰. Wyniki badań dowodzą, że możliwość kontaktu i łatwość wchodzenia w interakcje oddziałują na postrzeganą atrakcyjność grupy. Na skutek konfliktów, jakie bywają wynikiem bliskiego sąsiedztwa, związek pomiędzy bliskością zamieszkania a oceną wiarygodności i moralności okazał się odwrotny. Dalsze badania nad etnocentryzmem potwierdziły powyższe prawidłowości.

Jak zauważa A. Figiel, można dokonać podziału etnocentryzmu według siły oraz charakteru przejawiania się, dlatego wyróżnia on etnocentryzm:

- fundamentalny – stanowi on naturalną, powszechną, psychokulturową identyfikację jednostki z własną grupą oraz jej wartościami
- umiarkowany – jest afirmatywną postawą wobec własnych wartości z nieznaczną deprecjacją wzorów obcych
- agresywny – przejawia się absolutną hegemonią własnych wartości przy równoczesnej nietolerancji wobec innych norm¹¹.

Wśród powodów występowania tendencji etnocentrycznych wymienić należy:

- niepewność i strach przed nieznanym – czynniki te związane są z kulturą: jednostki wywodzące się z innego kręgu kulturowego mogą komunikować się w odmienny sposób
- uprzedzenia – są one bezpośrednio związane ze sposobami postrzegania np. obco-krajowców i zagranicy, co jest wynikiem z góry przyjętych wyobrażeń na temat danej grupy (np. nacji)
- ideologię narodową – wyznacza ona sposób, w jaki obywatele danego kraju reagują na pewne bodźce
- stereotypy – będące naturalną skłonnością do tworzenia schematów pojęciowych ukierunkowujących procesy poznawcze. Schematy te polegają na postrzeganiu uproszczonym, zabarwionym wartościująco, często bazującym na uprzedzeniach i wiedzy niepełnej. Nadmienić przy tym należy, iż stereotypy wpojone przez środowisko społeczne i utrwalone przez tradycję bardzo trudno ulegają zmianom¹².

Stereotypy przekładają się na postrzeganie nie tylko narodowości, lecz także produktów. A. Figiel stwierdza, że istnieją pewne dobra, które automatycznie kojarzone są z określonym krajem pochodzenia. Tabela 2 prezentuje produkty pozytywnie kojarzone z miejscem, z którego pochodzą.

Tabela 2. Produkty pozytywnie kojarzone z miejscem pochodzenia

Kraj	Produkt
Włochy	Pizza, makaron, parmezan, kawa espresso, moda, sztuka, kultura, muzyka, wino, lody, buty
Niemcy	Piwo, samochody
Holandia	Wiatraki, tulipany, jajka, ziemniaki, diamenty, kawa, drewniaki
Wielka Brytania	Herbata, sandwich, melonik, garnitur, whisky, jajka na bekonie
Francja	Perfumy, wino, bagietki, koniak, czosnek, szampan, ser, samochody
Japonia	Surowe ryby, kimono, ryż, sake, samochody, sprzęt audio-wideo, aparaty fotograficzne, kserokopiarki
USA	Hamburgery, duże samochody, dolar, orzeszki ziemne, popcorn, hot dog, guma do żucia, keczup, steki

Źródło: Opracowano na podstawie: A. Figiel, Etnocentryzm kulturowy. Produkty krajowe czy zagraniczne, WN PWE, Warszawa 2004, s. 27.

Problem etnocentryzmu w przedsiębiorstwach – jak należy przypuszczać – wynikać może też z założenia, iż w zarządzaniu istnieją pewne rozwiązania, które są uniwersalne dla wszystkich kultur, bądź też z założenia, że jedna kultura pod pewnymi względami dominuje nad inną. Omawiane zjawisko należy do trudniejszych aspektów zarządzania kulturową różnorodnością. W literaturze przedmiotu panuje przekonanie, że ignorowanie kulturowych różnic przy jednoczesnym faworyzowaniu własnej jest sytuacją, której w praktyce zarządzania należy unikać. W odmiennych kulturach różnorodnie postrzega się wiele czynników, czego przykładem jest przyznawanie statusu. Wiemy, że wszystkie społeczeństwa niektórym swoim członkom przyznają wyższy status, komunikując w ten sposób, że na ludzi tych zwracać należy większą uwagę. Podstawą jego przyznawania w niektórych społeczeństwach może być wykształcenie i pozycja zawodowa, a w innych wiek, płeć, przynależność klasowa czy kastowa. Trompenaars i Hampden opisują m.in. historię pewnego negocjatora, który zмага się z problemem opuszczenia sali obrad przez menedżerów włoskich, kiedy proponowana przez nich modyfikacja zasady płacy za wyniki nazwana została „szalonym pomysłem”. „Menedżerów Włochów trudno było udobruchać. Jeden zrobił nawet nieprzyjemną uwagę: Ten amerykański kult młodości! Chłoptysie myślą, że pozjadały wszystkie rozumy”¹³. Amerykańska strona szybko przystała na propozycję mediacji ze strony pewnego hiszpańskiego dyrektora – pomimo zastrzeżeń do jego fachowości w tym zakresie – przyjmując, że obie kultury są sobie bliskie. Po kilku minutach Hiszpan faktycznie wrócił z Włochami do sali. Okazało się, że jako osoba w zaawansowanym wieku cieszył się wśród Włochów większym posłuchem niż młodzi menedżerowie amerykańscy. Działo się tak nawet w sytuacji, kiedy nakłaniał menedżerów włoskich do zmiany stanowiska.

Włosi bowiem bardziej cenili wiek i doświadczenie hiszpańskiego dyrektora niż osiągnięcia błyskawicznie awansujących Amerykanów¹⁴.

Do znanych przykładów opisujących konsekwencje ignorowania różnic kulturowych w działalności gospodarczej należy przypadek europejskiego Disneylandu. Po otwarciu parku pod Paryżem (w 1993 r.) znajdujące się w nim restauracje oferowały zbyt mało miejsc siedzących. Podczas gdy Amerykanie zwiedzający własne parki jadają wtedy, kiedy przyjdzie im na to ochota, Francuzi preferują posiłki o tej samej porze, czyli np. lunch ok. godziny trzynastej. Zbyt mała liczba miejsc siedzących i znaczne kolejki odstraszały klientów. Ponadto zgodnie z amerykańskimi rozwiązaniami w restauracjach tych nie podawano wina ani piwa. Wkrótce Euro Disney zanotował straty rzędu miliarda dolarów, na co amerykański zarząd zareagował zmianą na stanowisku dyrektora ds. organizacyjnych. Nowym dyrektorem został Europejczyk, który wyeliminował opisane trudności, co zaowocowało wzrostem obrotów, a wkrótce wypracowaniem zysków¹⁵.

Trudności na tle różnic kulturowych uniknął McDonald's, gdy na początku lat 90. otwierał swą pierwszą restaurację w Dżakarcie. W menu restauracji nie znalazło się słowo „hamburger”, bowiem niewielu mieszkańców Indonezji ma świadomość, że nazwa ta wywodzi się od niemieckiego miasta Hamburg i nie odnosi się do wieprzowiny. W kraju o największej w świecie liczbie muzułmanów słowo „hamburger” ściśle kojarzy się z angielskim *ham* – szynka.

R. Gesteland, opisując zachowania w biznesie w kontekście różnic kulturowych, sformułował „żelazne reguły” w międzynarodowych kontaktach biznesowych, z których jedna brzmi: „w międzynarodowym biznesie oczekuje się, że przybysz będzie przestrzegał miejscowych zwyczajów”¹⁶. Stąd też zasadny jest podział kultur według różnych kryteriów. Tworzone modele pozwalają na lepsze poznanie specyfiki danego kraju czy regionu, co w konsekwencji skutkować będzie uniknięciem licznych nieporozumień. Znajomość różnic kulturowych pozwala bowiem na optymalne wykorzystanie zasobów korporacji i sprawne zarządzanie nią.

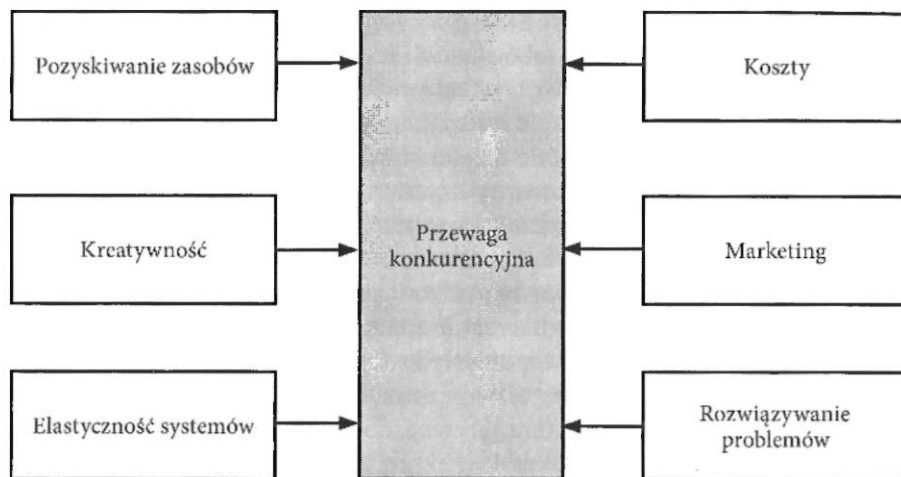
Etnocentryzm prowadzić może do nacjonalizmu czy szowinizmu, a także implikować występowanie konfliktów w przedsiębiorstwie, które mogą przejawiać się w rozmaity sposób. W literaturze przedmiotu przestrzega się, aby nie budować grup pracowniczych złożonych np. z Koreańczyków i Japończyków, gdyż obie nacje nie będą ze sobą dobrze współpracować, nawet jeśli nie będzie to widoczne z zewnątrz. Podobnie stanie się, jeśli oczekiwać będziemy pracy zespołowej arabskich mężczyzn z kobietami. Różnicować może także podejście do czasu: inaczej punktualność widzą Latynosi, a inaczej Skandynawowie, dlatego zespoły złożone z przedstawicieli jednych i drugich mogą nie najlepiej funkcjonować. Z innej jednak strony wyróżnić można pewne cechy, którymi charakteryzują się określone warstwy społeczne. O ile niegdyś na czynniki wspólne wskazywał Marks, opisując proletariatus w stosunku do środków produkcji, o tyle współcześnie wiele miejsca poświęca się wspólnym cechom osób pracujących w tej samej korporacji. Do najbardziej znanych przykładów należy syndrom „ludzi IBM”, który opisywał G. Hofstede¹⁷. Krótko mówiąc, kultura organizacyjna korporacji bardzo wyraźnie od-

działa na jej personel, jednakże kulturowa odmienność powoduje, że różnorodność – pomimo trudności, jakich przysparza – staje się motorem innowacyjności, wieloaspektowych punktów widzenia i możliwości dopasowania do wymogów lokalnych rynków. Ponadto kulturowa różnorodność pozwala lepiej przewidzieć pojawiające się trendy, jak również kreować nowe potrzeby przy optymalnym zaspokojeniu już istniejących. Różnorodność wiedzy i doświadczenia pracowników funkcjonujących w obrębie jednej korporacji prowadzi zatem do szeroko pojętej wymiany, w wyniku której pracownicy nie tylko uczą się od siebie, ale także lepiej poznają nawzajem.

O ile powszechnie wiadome jest, że etnocentryzm należy do zasadniczych barier zarządzania w korporacjach transnarodowych, to jednak przedsiębiorstwa transnarodowe często ignorują ten fakt, popadając w tendencje uniformizacji. Przykłady takich działań w codziennej rzeczywistości znaleźć można choćby włączając telewizor. Reklamy produktów, które pochodzą „z zewnątrz”, z innego kraju, w żaden sposób nie korespondują z realiami, które dane są potencjalnym nabywcom w Polsce. Do najbardziej rażących przykładów należą choćby te, które promują środki czystości: pokazuje się je w takiej oprawie (przestronne łazienki, ekskluzywne salony kosmetyczne, spektakularne wystroje wnętrz itp.), jaka na ogół nie występuje w polskich mieszkaniach¹⁸. Innym przejawem etnocentryzmu wydają się reklamy dubbingowane, gdzie prezentująca produkt osoba mówi co innego, niż wynikałoby to z ruchu jej warg. Reklamy takie od dawna uważane były za nienaturalne, a przy tym nielubiane, pomimo to nadal są emitowane. Należy wykazać zrozumienie, jeśli produkt reklamowany jest np. przez znaną gwiazdę ekranu, sportu czy estrady. Jeśli jednak reklamowana jest maść na dolegliwości reumatyczne stawów, to występująca „statystyczna staruszka” powinna bardziej odpowiadać polskim realiom. Kolejnym z powtarzanych w tym zakresie błędów jest obsadzenie w takiej roli gwiazdy, która jest w danym kraju mało albo wręcz zupełnie nieznana.

W literaturze przedmiotu panuje zgodność, że podaż siły roboczej nabiera globalnego charakteru, co powoduje, że przedsiębiorstwa będą miały do dyspozycji jeszcze bardziej różnorodne możliwości wyboru kandydatów do pracy¹⁹. Lokalizując swoje filie w poszczególnych krajach, firmy te zmuszone są rozwiązywać liczne problemy związane z równouprawnieniem i rolą płci, molestowaniem seksualnym, stereotypami, antagonizmami pomiędzy różnymi nacjami itd. Zarządzanie kulturową różnorodnością jest kwestią o tyle trudną, że wymaga zrozumienia źródeł różnicujących personel. R. Griffin, analizując różnorodność i wielokulturowość w kontekście przewagi konkurencyjnej (por. rys. 1), użył następujących argumentów, przemawiających za różnorodnością:

- **Argument dotyczący kosztów** Griffin wywodzi z przekonania, że w przedsiębiorstwach, które radzą sobie z różnorodnością, na ogół jest wyższy poziom wydajności, przy jednoczesnym niższym poziomie fluktuacji personelu oraz absencji w pracy. Czynniki te bezpośrednio oddziałują na koszty, dlatego przedsiębiorstwa te odznaczają się większą konkurencyjnością. Przedsiębiorstwa, które nie rozwiązały problemu zarządzania różnorodnością i wielokulturowością, cechują się niższą wydajnością, wyższą fluktuacją i absencją.



Rys. 1. Elementy różnorodności i wielokulturowości pomagające osiągnąć przewagę konkurencyjną

Źródło: R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 191.

- **Argument dotyczący pozyskiwania zasobów** związany jest z tym, że przedsiębiorstwa, które stawiają na różnorodność i wielokulturowość, mogą skuteczniej przyciągać najlepszych pracowników ze wszystkich grup społecznych.
- **Argument dotyczący marketingu** wiąże się z tym, że firmy o zróżnicowanej i wielokulturowej sile roboczej są lepiej przygotowane do zrozumienia różnych segmentów rynku niż te, w których ta różnorodność jest mniejsza.
- **Argument dotyczący kreatywności** wynika z przekonania, że firmy charakteryzujące się zróżnicowaną i wielokulturową siłą roboczą na ogół są bardziej twórcze i innowacyjne niż inne przedsiębiorstwa. „Jeśli organizacja jest zdominowana przez jakiś jeden segment ludności, trzyma się na ogół norm i sposobów myślenia właściwych temu segmentowi, co więcej, taki jednorodny punkt widzenia sprawia, że mniej jest bodźców do poszukiwania nowych pomysłów niż wtedy, kiedy można czerpać z różnorodności punktów widzenia. Natomiast organizację zróżnicowaną i wielokulturową cechuje różnorodność punktów widzenia i sposobów myślenia, dzięki czemu łatwiej powstają w niej pomysły i sposoby działania”²⁰.
- **Argument dotyczący rozwiązywania problemów** łączy się z argumentem poprzednim i wiąże się ze zwiększonym zasobem informacji, gdyż „dosłownie w każdej organizacji są pewne informacje, które mają wszyscy, oraz informacje, którymi dysponują tylko poszczególne jednostki”²¹. Przedsiębiorstwa mało zróżnicowane cechują się mniejszym zasobem informacji niepowtarzalnych, przy rozwiązywaniu problemów

mają one do czynienia z relatywnie mniejszym spektrum dostępnych danych, punktów widzenia czy podejść do sposobów rozwiązań.

- **Argument dotyczący elastyczności systemów** wiąże się z tym, że firmy zmuszone są wykazywać większą elastyczność w sytuacji, kiedy mają zarządzać różnorodnością i wielokulturowością. Poprzez takie działania ogólny system organizacyjny ma być bardziej elastyczny, a przy tym otwarty na innowacyjność i lepiej przygotowany do radzenia sobie ze swoim otoczeniem²².

Różnorodność kulturowa w przedsiębiorstwie związana jest nie tylko ze skutkami o charakterze pozytywnym. Według N. Adlera²³ poza pozytywnymi skutkami różnorodności kulturowej, którymi są poszerzanie znaczeń z uwagi na wielość punktów widzenia, większa otwartość na nowe pomysły i wielość interpretacji oraz zwiększenie możliwości wyboru na skutek większej twórczości, elastyczności i umiejętności rozwiązywania problemów, są także skutki negatywne, do których należą:

- zwiększenie się niepewności na skutek większej złożoności i niejednoznaczności sytuacji społecznych
- trudność w uzasadnianiu znaczeń na skutek błędów w komunikacji i braku porozumienia
- trudność w uzgadnianiu działań²⁴.

W przypadku analizy zachowań wynikających z sytuacji zderzenia kultur trudno też jest o obiektywność. Sfera takich interakcji pełna jest wspomnianych wcześniej stereotypów, uprzedzeń, ignorancji, dyskryminujących poglądów, wynikających często z braku wiedzy na temat zagranicznych partnerów²⁵. W związku z powyższym pojawienie się różnych napięć jest nieuniknione, zaś odniesienie się do sprawdzonych wcześniej (czy też gdzie indziej) rozwiązań wydawać się może posunięciem uniwersalnym. Aby jednak uniknąć pośądzenia o etnocentryczne podejście do zarządzania warto rozważyć kilka poniższych wskazówek:

- Starać się poznać nową kulturę. Wymaga to czasu. Nie należy się śpieszyć i wysnuwać pochopnych wniosków.
- Uważnie słuchać, ale nie we wszystko wierzyć. To, co się słyszy, nie zawsze jest precyzyjne i prawdziwe. Należy weryfikować wszystkie informacje.
- Badać otoczenie wewnętrzne przedsiębiorstwa, aby zgłębić zasady kultury. Dobrze jest obejrzeć na przykład biuro, miejsca, gdzie spotykają się pracownicy, pod kątem różnic kulturowych.
- Szukać niekonsekwencji w kulturze i nieprawidłowości. Kilka ostrzegawczych elementów to słabe morale, negatywne nastawienie pracowników, słabe wyniki przedsiębiorstwa.
- Przygotować dokładny raport. A jeśli wartości połączonej kultury nie są tożsame z własnymi wartościami, trzeba zastanowić się nad zmianą miejsca pracy²⁶.

C. Sikorski, cytując za W. Burkiem i L. Goodsteinem²⁷, proponuje cykl rozwiązywania problemów w zespołach wielokulturowych, obejmujących następujące etapy postępowania:

- 1) opis różnych nawyków kulturowych, mających znaczenie w danej sprawie;
- 2) kulturowa interpretacja problemu, dokonywana z pozycji różnic kulturowych założeń i wzorów zachowań będących modyfikacją istniejących;
- 3) twórczość kulturowa, polegająca na pojawianiu się alternatywnych wzorów zachowań, która prowadzi do ich modyfikacji;
- 4) synergia kulturowa, polegająca na utrwalaniu się nowego, a zarazem optymalnego z punktu widzenia danego problemu wzoru zachowania²⁸.

W zakresie zarządzania różnorodnością i wielokulturowością cytowany Griffin proponuje dwa podejścia: indywidualne i organizacyjne. Podejście indywidualne wiąże się z postawami i zachowaniami jednostek. Cytowany autor wymienia cztery podstawowe postawy, jakich powinni nauczyć się pracownicy przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach różnorodności kulturowej. Są to: zrozumienie, empatia, tolerancja i chęć komunikowania się.

Pierwszym z elementów strategii indywidualnych jest zrozumienie charakteru i znaczenia kulturowego zróżnicowania. „Na przykład niektórzy menedżerowie doprowadzają podstawowe pojęcie równych szans zatrudnienia do zupełnie niepotrzebnej skrajności. Prawo nie pozwala dyskryminować ludzi ze względu na takie cechy, jak płeć czy kolor skóry. Skrupulatnie przestrzegając tego zakazu, działają w przekonaniu, że muszą wszystkich traktować tak samo”²⁹. Powyższe przekonanie prowokować może jednak problemy, jeśli przełożymy je na zachowania pracowników już zatrudnionych. Nie wszyscy pracownicy są tacy sami. Wprawdzie powinni być oni traktowani w sposób równy i sprawiedliwy, to jednak różnice pomiędzy nimi istnieją, a próby jednakowego traktowania wywołać mogą konflikty. Dla praktyki zarządzania wynika stąd wniosek, iż przełożeni powinni zrozumieć, że czynniki kulturowe skłaniają podwładnych do różnych zachowań i różnice te należy akceptować.

Empatia jest czynnikiem wiążącym się ze zrozumieniem. Polega ona na umiejętności wczuwania się w sytuację innych. Pracownicy powinni rozumieć punkt widzenia przedstawicieli innych kultur. Załóżmy, że do grupy tradycyjnie złożonej z Latynosów dołącza pracownik, będący przedstawicielem kultury monochromicznej, np. Szwed czy Fin.

Zrozumiałe jest, że zarówno w pracy będzie się on zawsze pojawiał punktualnie, jak i powierzone zadania wykona terminowo, czego nie można z całą stanowczością powiedzieć o jego latynoskich współpracownikach, którzy nie będą mogli zrozumieć motywów takich działań. Z drugiej strony, skandynawski pracownik może czuć się rozczarowany polichronicznym podejściem do czasu swych nowych kolegów. Ponadto sytuacja taka może doprowadzić do wyalienowania go z grupy pracowniczej. Poznając jednak lepiej specyfikę pracy w kulturze skandynawskiej, starając się ją lepiej zrozumieć, dotychczasowi członkowie zespołu mogą wydatnie zwiększyć możliwości skutecznej współpracy. Oczywiście pracownik ze Skandynawii powinien unikać zbyt jawnego okazywania swych uczuć czy postawy wobec latynoskiego podejścia do czasu, przynajmniej do momentu, kiedy ułoży sobie współpracę z nowymi kolegami.

Kolejnym czynnikiem proponowanym przez Griffina jest tolerancja. „Mimo, że ludzie mogą się nauczyć rozumieć innych, a nawet mogą próbować wczuwać się w ich położenie, pozostaje faktem, iż niektórzy mogą wciąż nie akceptować pewnych zachowań innych lub nie uważać ich za pożądane”³⁰. Autor przytacza przykład pewnego przedsiębiorstwa, które doświadczyło poważnego konfliktu pomiędzy pracownikami amerykańskimi i izraelskimi. „Izraelczycy zawsze byli gotowi do sprzeczki w każdej sprawie, jaka się wyłaniała. Menedżerowie amerykańscy woleli bardziej harmonijny sposób prowadzenia interesów i konflikt ten budził coraz większe zniecierpliwienie. Wreszcie, po poważnej dyskusji, okazało się, że wielu izraelskich pracowników po prostu lubi się sprzeczać i uznaje spory za część procesu pracy. Amerykańscy pracownicy firmy nadal nie gustują w ciągłych sporach, ale skłonni są tolerować ten styl pracy jako podstawową różnicę kulturową między nimi a ich izraelskimi kolegami”³¹.

Ostatnim z rozpatrywanych podejść jest chęć do komunikowania się. Griffin twierdzi, że wiele problemów często się wyolbrzymia, gdyż pracownicy albo obawiają się otwartego komunikowania kwestii związanych z kulturową różnorodnością (czy wielokulturowością), albo też nie przejawiają chęci, by to robić. To, co na początku bywa drobnym problemem, może przekształcić się w poważny konflikt.

W analizie zachowań powstających na zderzeniu kultur bardzo trudno jest zachować obiektywność. Sfera interakcji międzykulturowej, jaka występuje w zarządzaniu korporacją transnarodową, jak wspomniano już wyżej, pełna jest stereotypów, uprzedzeń, ignorancji, dyskryminujących poglądów, wynikających często z braku wiedzy na temat zagranicznych partnerów³². Uniwersalną zasadą jest, aby w sytuacjach wątpliwych pytać, czy dane zachowanie wzbudza kontrowersje lub wątpliwości. Niezbędna jest też wiedza, w jaki sposób w danej kulturze komunikowane są informacje, które mogą uchodzić za niemiłe. Inaczej komunikować je będą Japończycy (którzy na pewno zadbają o to, aby ich rozmówca „nie utracił twarzy”), a inaczej przedstawiciele kultur szeroko pojętego Zachodu. Regulacje w powyższym zakresie powinny wprowadzić same przedsiębiorstwa. „Dzięki prowadzeniu przez organizację odpowiedniej polityki i stosowaniu rozmaitych praktyk jej członkowie zaczynają rozumieć, jakie zachowania są dopuszczalne i właściwe, a jakie nie. Jeszcze bardziej bezpośrednią metodą rozwiązywania problemów jest szkolenie w zakresie różnorodności i wielokulturowości. Ostatecznym kontekstem, w jakim muszą być rozwiązywane problemy różnorodności i wielokulturowości, jest kultura organizacji”³³.

Według Griffina najważniejszym środkiem, za pomocą którego firma może dać wyraz swojemu stanowisku wobec różnorodności, jest deklaracja jej misji. Jeśli w dokumencie takim w jednoznaczny i bezpośredni sposób mówi się o zaangażowaniu w sprawę kulturowego zróżnicowania, to każdy, kto zapozna się z taką deklaracją, powinien rozumieć jej znaczenie³⁴. Istnieje przy tym duże prawdopodobieństwo, że w tym przedsiębiorstwie będzie zasady te akceptował, a przynajmniej ich przestrzegał. Celem ułatwienia komunikacji pomiędzy wielokulturową załogą niektóre przedsiębiorstwa zapewniają swoim pracownikom szkolenia językowe. Za przykład może posłużyć tu Moto-

rola, która zapewnia kursy języka angielskiego swoim pracownikom oddelegowanym do pracy w Stanach Zjednoczonych. Także wśród pracowników Hewlett Packard mamy do czynienia z różnorodnością. Aż 19% pracowników należy do mniejszości narodowych, zaś 40% zatrudnionych to kobiety. Szkolenia w zakresie różnorodności są tu obowiązkowe. Podobnie w koncernie General Dynamics każdy spośród 100 tys. pracowników brał udział w seminarium na tematy związane z kulturą przedsiębiorstwa. Wytwornia Digital Equipment Corporation w Bostonie zatrudnia 350 członków załogi z 44 krajów, mówiących 19 językami. Zarząd firmy redaguje pisemne ogłoszenia po angielsku, chińsku, francusku, hiszpańsku, portugalsku, wietnamsku i w haitańskiej odmianie języka kreolskiego. Różnorodność pracowników ma ogromne znaczenie w praktyce zarządzania. Kierownicy muszą zmieniać styl polegający na traktowaniu wszystkich jednakowo, nauczyć się rozpoznawać różnice i reagować na nie w sposób zapewniający stabilność zatrudnienia i dużą wydajność, a jednocześnie niedyskryminujący nikogo³⁵. Powyższe praktyki dają znaczną szansę na ograniczenie negatywnych skutków etnocentrycznego podejścia do zarządzania. Bardzo istotne jest przy tym wykształcenie u menedżerów świadomości takiego podejścia.

Oczywiście kultura nie jest najważniejszym czynnikiem oddziałującym na funkcjonowanie organizacji i zarządzanie nią. Wprawdzie upodobnia ona, jednakże nie ujednolica zachowań organizacyjnych jednostek. Indywidualne zróżnicowanie szczególnie oddziałuje na czynności ludzi i styl ich przywództwa. Niezbędna jest więc systematyczna analiza zależności pomiędzy wartościami, normami, zwyczajami a wszelkimi elementami procesu zarządzania³⁶. Z doświadczenia wiemy, że pewne zmienne, takie jak produkt, rynek czy technologia są czynnikami znacznie bardziej istotnymi niż kultura, dlatego też błędem jest koncentrowanie się na samych tylko różnicach kulturowych. Koncepcja wysuwająca na plan pierwszy właśnie różnice i przypisująca im nadmiernie duże znaczenie nazywana jest policentryzmem³⁷. Większość problemów sprowadza się wtedy do różnic występujących w otoczeniu firmy. Wychodzi się bowiem z założenia, że sytuacja w danym kraju jest całkowicie unikatowa, a problemy niepowtarzalne. W takich warunkach funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest mało innowacyjne i prowadzi do naśladowania zwyczajów panujących w poszczególnych krajach.

Podsumowując powyższe zagadnienie, ograniczmy się do następujących wniosków:

- Nie istnieją uniwersalne zasady zarządzania, które dałyby się stosować we wszystkich kulturach.
- Dokonująca się globalizacja nie niweluje większości różnic, a zatem ignorowanie ich prowadzi do powstawania barier komunikacyjnych i konfliktów w korporacjach.
- Istotą przezwyciężania takich sytuacji konfliktowych jest uświadomienie różnic kulturowych.
- Różnorodność kulturowa jest jednak pożądana, gdyż pozwala na wszechstronne wykorzystanie potencjału personelu.

Oznacza to, że współczesne korporacje transnarodowe powinny charakteryzować się wysokim poziomem pluralizmu, a więc dążeniem poszczególnych grup reprezentujących różne kultury do wzajemnego rozumienia postaw i zachowań, niwelowania uprzedzeń i dyskryminacji, co implikować będzie niski poziom konfliktu grupowego.

Przypisy

¹ Szerzej patrz: A. Murdoch, *Kreatywność w reklamie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 150.

² Cyt. za: R. Winkler, *Kulturowy aspekt komunikacji interpersonalnej w organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 2, s. 95.

³ *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 126–127.

⁴ Ibidem.

⁵ Por.: *Encyklopedia socjologii*, t. 1, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 1998, s. 195.

⁶ Ibidem.

⁷ A. Murdoch, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999.

⁸ A. Figiel, *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, PWE, Warszawa 2004, s. 16.

⁹ Ibidem, s. 17–18.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ibidem, s. 21–22.

¹² Por.: K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Wyd. Graffiti BC, Toruń 1997, s. 204.

¹³ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 127.

¹⁴ Analizując ten problem stwierdzić należy, iż wynika on z odmiennej wizji przedsiębiorstwa: dla Włocha praca jest nie tylko okazją do odnoszenia sukcesów, lecz także miejscem, gdzie spędza większość swego aktywnie wykorzystywanego czasu. Daje to dodatkowe walory społeczne, z czego wynika cała filozofia pracy w społeczeństwie włoskim. Amerykański model pracy ukierunkowany jest natomiast na efekty: praca stanowić ma swego rodzaju rywalizację o prymat. Domniemywać należy, iż starsi Włosi oczekują uznania dla swych wcześniejszych dokonań, mając na uwadze fakt, że trudno jest konkurować ze znacznie młodszymi, pełnymi energii pracownikami.

¹⁵ R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 117. Także w polskiej rzeczywistości gospodarczej mówić możemy o bezmyślnym przenoszeniu stosowanych gdzie indziej rozwiązań. Na przykład: jeden z funkcjonujących w Polsce amerykańskich banków, Citibank, do niedawna nie obsługiwał – ze względu na rzekome ryzyko – niektórych grup

zawodowych. Nie wydawał kart kredytowych ani też nie udzielał kredytów m.in. pracownikom ochrony i służb mundurowych (z wyjątkiem straży pożarnej), księżom, kolejarzom, rolnikom. Rozwiązania te zostały przeniesione w niezmienną postać z USA, zaś polskim, zapewne konformistycznym menedżerom nie przyszło do głowy, aby ten schemat zmienić. Dla innych banków stworzyło to szansę na wypełnienie powstałej w ten sposób luki oraz wypracowanie przewagi konkurencyjnej we wspomnianych segmentach rynku.

¹⁶ R. Gesteland, *op.cit.*, s. 16.

¹⁷ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.

¹⁸ Por.: A. Murdoch, *Kreatywność...*, *op. cit.*

¹⁹ W. Johnston, *Global Workforce 2000: The Globalisation of Labor*, „Harvard Business Review”, March–April 1991, cyt. za: J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 198.

²⁰ *Ibidem*, s. 191.

²¹ *Ibidem*, s. 192.

²² R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 190–192.

²³ N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Comp., Boston 1986, s. 69.

²⁴ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 27.

²⁵ A. Murdoch, *Współpraca...*, *op.cit.*

²⁶ P. Buhler, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 245.

²⁷ W. Burke, L. Goodstein, *Trends and Issues In OD: Current Theory and Practice*, San Diego 1980, s. 91.

²⁸ C. Sikorski, *op.cit.*, s. 29.

²⁹ R. Griffin, *op.cit.*, s. 194.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ *Ibidem*.

³² A. Murdoch, *Współpraca...*, *op. cit.*

³³ R. Griffin, *op.cit.*, s. 195.

³⁴ *Ibidem*, s. 196.

³⁵ S. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zys i S-ka, Poznań 2001, s. 24.

³⁶ M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Kozmiński, W. Piotrowski, WN PWN, Warszawa 2000, s. 595.

³⁷ *Ibidem*.

Of some aspects of ethnocentrism in transnational corporation (Summary)

The term *ethnocentrism* appeared for the first time in 1906 in the field of social sciences. The first to use this term was W. Sumner. In the general concept of ethnocentrism, the term is related to attitudes and opinions according to which the values of one's own group are used as the reference point for assessment and characteristics of the members of other groups. According to Sumner, ethnocentric attitudes include several convictions, opinions, and postulates.

The Author reviews these convictions and different types of ethnocentrism presented in the subject literature. He also indicates particular examples illustrating the possible impacts of thoughtless projection of cultural behaviours to other countries through transnational corporations. In the recapitulation, the Author concludes that:

- there are no universal principles of management that may be applied in all cultures;
- the ongoing globalization does not liquidate most differences, therefore ignoring them leads towards creation of communication barriers and conflicts in corporations;
- the key to overcoming conflict situations is realization of the existence of cultural differences;
- Cultural divergence is desired as it facilitates the comprehensive use of the human resources potential.

It means that contemporary transnational corporations should characterise high level of pluralism and liquidation of prejudices and discrimination, which will implicate a low level of group conflict.