

# Renata Janosek

---

## Zróżnicowanie kulturowe w korporacjach transnarodowych

---

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis nr 29, 37-48

---

2007

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Renata Janosek \*

## ZRÓŻNICOWANIE KULTUROWE W KORPORACJACH TRANSNARODOWYCH

Różnorodność spojrzenia i interpretacji zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwach międzynarodowych wynika z odmienności każdego narodu i każdego człowieka. Kultura narodu powstaje i rozwija się na podłożu konkretnych rozwiązań moralnych, społecznych, ekonomicznych, technicznych, prawnych wypracowanych w danym kraju. Wykorzystanie różnorodności kulturowej ma szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach skupiających ludzi wielu narodowości, zwanych korporacjami transnarodowymi (KTN).

Najpopularniejsze opracowanie dotyczące porównania różnic kulturowych między narodami opracował G. Hofstede. Opiera się ono na wymiarach, takich jak:

- dystans władzy - odzwierciedla stopień nierówności między ludźmi i wynikający z tego ich stosunek do władzy w instytucji, (PDI);
- indywidualizm lub kolektywizm - określa sposób dochodzenia jednostki do sukcesów (indywidualny lub grupowy) i wynikające z tego akcentowanie JA lub MY, (IDV);
- kobiecość lub męskość - charakteryzuje dominujące w społeczeństwie wartości w zakresie dochodzenia do sukcesu i wykonywania pracy powiązanej z rolą kobiety lub mężczyzny, (MAS);
- unikanie niepewności - odzwierciedla stopień poczucia zagrożenia przez społeczeństwo w niejednoznacznych sytuacjach oraz umiejętność kreowania przekonań o możliwości uniknięcia tych zagrożeń, (UAI);
- dynamizm konfucjański - określa czasową orientację (długo-, krótkoterminową) w pracy i życiu oraz opiera się na najcenniejszych wartościach danego społeczeństwa (rodzynie, autorytecie, pracowitości), (CDI)<sup>1</sup>.

---

\* Akademia Świętokrzyska w Kielcach

<sup>1</sup> G. Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Corporation and its Importance for Survival*, Harper-Collins Publisher, London 1994; tenże, *National cultures in four dimensions*, „International Studies of Management and Organization” 1983, nr 13.

Przedstawione wymiary stanowią użyteczną podstawę mierzenia wartości kulturowych danego społeczeństwa. Ich znajomość jest szczególnie ważna w KTN, w których zachowania pracowników pochodzących z różnych kultur wpływają na organizację pracy, stosunki międzyludzkie, a w konsekwencji na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Krajami o najniższym dystansie władzy są: Dania, Izrael, kraje skandynawskie, niemieckojęzyczne, angielskojęzyczne. Społeczeństwa te cechuje przede wszystkim silne poczucie niezależności i uznanie, że wszyscy ludzie mają równe prawa. Konsekwencją tego są preferowane w tych krajach organizacje o strukturze płaskiej, zdecentralizowanym systemie zarządzania, w którym podwładni mogą uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji. Negatywnie oceniany jest natomiast ścisły nadzór. W społeczeństwach tych istnieje silne uświadomienie etyki pracy, możliwość nieformalnej konsultacji z pracownikiem. Rozwinięte jest również silne przekonanie, że ludzie lubią pracować. Odmienną formę mają organizacje we Francji, Belgii czy Japonii, w których dystans władzy jest wysoki. Społeczeństwa te czują się emocjonalnie zależne i uznają różnice w statusie i przywilejach poszczególnych jednostek, dzięki temu sprawniej funkcjonują w organizacjach o rozbudowanej strukturze i scentralizowanym systemie zarządzania. Polska plasuje się wśród krajów o wysokim dystansie władzy.

Oparcie systemu wartości kulturowych na kolektywizmie wyraźnie uwidacznia się w Portugalii, Grecji i Japonii, wskazując na tendencję tych społeczeństw do silnego akcentowania MY, uznawania przynależności grupowej i kierowania się opiniami grupy. Tendencje te ulegają zasadniczym zmianom w takich krajach jak: europejskie (Holandia, Włochy), angielskojęzyczne, kraje skandynawskie, niemieckojęzyczne, w których najważniejsze są interesy własne poszczególnych ludzi (akcentowanie JA), przez co mogą występować trudności w pracy zespołowej. Zakłada się, że każdy będzie opiekował się samym sobą. Jednostki są emocjonalnie niezależne od organizacji i instytucji. Silny nacisk kładziony jest na indywidualną inicjatywę i osiągnięcia, częstymi celami są: autonomia, różnorodność, przyjemność, indywidualne zabezpieczenie finansowe. Polska należy do społeczeństw opartych na indywidualizmie.

Społeczeństwami, w których dominują wartości kobiece są: Szwecja, Holandia. W krajach tych występuje wyraźne nastawienie na stosunki międzyludzkie, współpracę, jakość życia i pracy.

Przeciwnie wartości męskie takie jak: rywalizacja, nastawienie na cel, działanie bez kompromisów dominują we Włoszech, Polsce, Japonii, krajach niemieckojęzycznych, angielskojęzycznych, Meksyku, Wenezueli.

Spółeczeństwa tych krajów popierają przedsięwzięcia na dużą skalę, ważniejszy jest dla nich rozwój ekonomiczny niż ochrona środowiska, sukces widzą jako swoją powinność.

Kolejny wymiar to stosunek do niepewności. Wskazuje on, iż społeczeństwami o niskim stopniu unikania niepewności są duńskie i szwedzkie. Ich cechy charakterystyczne w tym zakresie to: niska potrzeba formalizacji działania i akceptacja zmienności jego struktury, zrelaksowanie i nie ujawnianie emocji. Przeciwnieństwem są społeczeństwa Grecji, Portugalii, Belgii, Japonii, Ameryki Południowej, w których istnieje silna potrzeba ukazania emocji i działania w formalnych strukturach zmniejszających poczucie niepewności, zwiększających bezpieczeństwo i stabilizację. Polska znajduje się w gronie społeczeństw o wysokim stopniu unikania niepewności.

Niepewność widziana jest jako stałe zagrożenie, które musi być zwalczane. Akceptuje się agresywne zachowanie własne i innych, nie ukrywa się emocji.

Piąty, ostatni wymiar, pozwala na rozróżnienie społeczeństw o niskim lub wysokim dynamizmie konfucjańskim. Społeczeństwa: Wielkiej Brytanii, Niemiec, Szwecji i Holandii wykazują tendencje do uznawania jednej prawdy absolutnej, żyją dniem dzisiejszym, co ujawnia się w krótkookresowej orientacji w działaniu oraz oczekiwaniu na szybkie rezultaty. Natomiast wysoki dynamizm konfucjański charakteryzują społeczeństwa, które uznają istnienie wielu prawd, akceptują zmiany, dbają o dzień jutrzejszy i opierają się na długookresowej orientacji w działaniu<sup>2</sup>.

Innym powszechnie znanym wymiarem kultury, jest wymiar, w którym badania oparte zostały na wyjaśnieniu postrzegania: czasu, przestrzeni, potrzeb i estetyki. Różnice kulturowe ujawniają się poprzez gesty, obyczaje handlowe i społeczne oraz tradycje spożywania posiłków.

**Czas.** Europejczycy, Amerykanie kładą nacisk na punktualność, planowanie i koordynowanie różnych procesów (koncepcja monochromatyczna), podczas gdy polichroniczni ludzie (np. Chińczycy, Japończycy) nie odczuwają takiej potrzeby. Koncepcja polichroniczna występuje często w społeczeństwach o tradycjach rolniczych, gdzie czas rządzi życiem poprzez regularne, naturalne powolne wydarzenia. „Nikt się nie martwi tym, że coś zostało dzisiaj zgubione lub zmarnowane, gdyż wychodzi z założenia, że jutro to powróci.

---

<sup>2</sup> U. Maciejczuk, A. Pluta, *Różnorodność kulturowa w korporacjach transnarodowych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002, nr 1, s. 39-41.

Zawsze istnieje inna szansa"<sup>3</sup>. Monochromatyczna koncepcja czasu rodzi się w mechanicznym postrzeganiu czasu, jako matematycznie podzielonym na godziny, minuty i sekundy. Nacisk kładziony jest na precyzję. „Wczoraj należy do przeszłości, dzień dzisiejszy jest krótkotrwały, nie ma drugiej szansy”<sup>4</sup>.

W wielu rejonach świata czas postrzegany jest bardzo elastycznie. Ludzie spóźniają się na spotkania, albo nawet nie uprzedzą, że nie przyjdą. Okazywanie oburzenia albo niecierpliwości z powodu spóźnienia mogłoby zadziwić: Arabów, Azjatów.

**Przestrzeń.** Jednostki różnią się tym, jaką ilość przestrzeni potrzebują, aby czuć się komfortowo. Stąd też dla Amerykanów lokalizacja biura i jego rozmiar stanowią wskaźnik ważności człowieka. Dużą wagę przywiązują również do jego wystroju (meble rozmieszczone są wzdłuż ścian). W Japonii dyrektorzy dużych korporacji preferują małe biura, w których wszystkie sprzęty stoją centralnie, w środku pomieszczenia.

Na uwagę zasługuje również fizyczny dystans, jaki jednostki utrzymują pomiędzy sobą w trakcie wzajemnych kontaktów. Mieszkańcy Ameryki Łacińskiej, Środkowego Wschodu stoją blisko siebie w momencie rozmowy. Sytuacja wygląda zupełnie inaczej w krajach skandynawskich, Europie Zachodniej i USA, gdzie ludzie potrzebują więcej przestrzeni by czuć się swobodnie. Odległość, jaką utrzymują od rozmówcy wyraża te odczucia. Należy się więc spodziewać, że amerykański albo europejski biznesmen będzie czuł się stłumionym w przestrzeni podczas pobytu na Środkowym Wschodzie albo w Ameryce Łacińskiej. Ludzie skupiają się blisko, kładą na siebie ręce, gestykują. Często bywa, że Amerykanie czy Europejczycy postrzegani są jako ludzie lekko oziębli i z dystansem podchodzący do innych.

**Postrzeganie abstraktu.** Często spotykana jest opinia, iż organizowanie jest trudne w kulturach orientalnych, ponieważ myślenie abstrakcyjne nie jest tam rzeczą naturalną. Jednostki w kulturach orientalnych trudniej akceptują konieczność systemu planowania, sformalizowanej informacji i wyraźnego umiejscowienia odpowiedzialności.

---

<sup>3</sup> Ronen, 1986, s. 133.

<sup>4</sup> W. Nasierowski, *Biznes międzynarodowy*, Warszawa 1994, s. 117-119.

**Wartości.** Europejczycy, społeczeństwo USA, mają tendencję do interesowania się przede wszystkim maksymalnymi korzyściami, maksymalną wydajnością, maksymalną produkcją i często są całkiem nieświadomi ludzkich potrzeb w organizacji. Chińczycy, Japończycy wychowani w społeczeństwie kolektywnym na pierwszym miejscu stawiają kontakty międzyludzkie, a nie jedynie wskaźniki efektywności. Przykładem może być to, że dla Azjaty ważniejszym od misji, produktu albo pracy będzie człowiek, z którym on pracuje. Przyjaźń i zaufanie są wstępnymi warunkami do jakichkolwiek społecznych albo handlowych transakcji i są rozwijane w sposób powolny. Cierpliwość jest cnotą.

**Estetyka.** Każda kultura poprzez sztukę, symbolikę kolorów i inne formy przedstawia deklaracje dotyczące dobrego gustu. Na przykład w wielu krajach symbole seksu są elementem, który pomaga w sprzedaży. W Europie używa się najczęściej symbolu rozebranego mężczyzny, w USA przepisy nie pozwoliłyby na taką reklamę, w Japonii tego typu reklama wywołałaby zakłopotanie. Kolor czarny dla Amerykanów i większości Europejczyków oznacza śmierć, natomiast oznaką śmierci dla Japończyków i mieszkańców Środkowego Wschodu jest kolor biały. Dla Amerykanów różowy kolor jest przede wszystkim kolorem kobiecym, natomiast dla większej części reszty świata kolorem kobiecym jest żółty.

**Znaczenie rzeczy.** To, co jest szczytem niezawodności i stylu dla Anglików, może być staromodne i zacofane dla Amerykanów. Japończycy często lubią niedrogie, ale gustowne aranżacje, które są stosowane celem uzyskania właściwego ładunku. Dla ludzi interesu ze Środkowego Wschodu umeblowanie biura nie jest elementem podkreślającym pozycję, lubią rzeczy dobre, ale uważają, że przede wszystkim oni sami jako osoby powinni być uznani i że nie powinni być oceniani jedynie na podstawie tego, co mają. W przypadku amerykańskich kontaktów zagranicznych, powszechnie krytykuje się myślenie do rzeczy nastawione pod kątem materialnym. Popularną praktyką w USA jest kupowanie lojalności poprzez wysokie zarobki.

**Międzynarodowy „język” gestów.** Najpopularniejszym przykładem języka gestów jest podniesienie kciuka do góry, najczęściej symbolizującego pomyślnie załatwienie sprawy. Jednak we Francji gest ten będzie oznaczał, że sprzedaż jest bezwartościowa, w Japonii oznacza konieczność dania łapówki.

**Przyjaźń.** W niektórych krajach właściwe znajomości są niezbędne dla przeprowadzenia interesu.

Ogólnie przyjmuje się jednak, że każdy powinien poznać swojego partnera handlowego na gruncie osobistym, zanim zacznie przeprowadzać z nim transakcje.

Przyjaźń nie zawsze zawiązuje się tak szybko jak w USA. Często przyjaźnie budowane długo są głębsze, ale i wymagają prawdziwych zobowiązań. W Japonii, Ameryce Łacińskiej przyjaciele nigdy nie opuszczą cię w krytycznej chwili. Przyjaciele i rodzina na całym świecie, z wyjątkiem USA, reprezentują rodzaj ubezpieczenia społecznego. Amerykanie nie proszą swoich przyjaciół, aby im pomogli przy wyjściu z nieszczęścia. Amerykanie wykorzystują swoich przyjaciół w celu przedostania się do przodu, a przynajmniej żeby praca została zrobiona<sup>5</sup>. Bohdan Hawrylyshyn proponuje łączne rozpatrzenie kluczowych elementów kultury społeczeństw Japonii, USA i Europy i ich systemów zarządzania, bowiem z wartości kulturowych oraz ich różnic niejako logicznie wynika odmiennosć zarządzania kadrami oraz organizacja procesów decyzyjnych. Przytoczone zestawienie w pełni oddaje istotne różnice w wartościach kulturowych, a co się z tym wiąże, w stylach zarządzania korporacjami<sup>6</sup>.

Kultura określa sposób, w jaki ludzie rozumieją i nadają sens działalności przedsiębiorczej<sup>7</sup>. Powszechnie uznaje się, że czynniki kultury mają duży wpływ na sposób prowadzenia kontaktów międzynarodowych. Różnorodność tych czynników utrudnia kontakty, ale także przyczynia się do tego, że są takie ciekawe. Warto poznać różnice w postawach i normach obowiązujących w innych krajach przed rozpoczęciem negocjacji. I tak jak my chcemy, by szanowano nasze zwyczaje, powinniśmy szanować i mieć respekt do zwyczajów innych<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> W. Nasierowski, 1989; CDCHC, 1989; DBil, 1988; India, 1989; RBC, 1986.

<sup>6</sup> J. K. Solarz, *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?*, Warszawa 1984.

<sup>7</sup> E. Masłyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2000.

<sup>8</sup> M. K. Nowakowski, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Warszawa 1999, s. 77.

Tabela 1.

Najważniejsze wartości kulturowe i charakterystyki zarządzania w USA, Japonii i Europie

<b>Wartości kulturowe i charakterystyki</b>	<b>USA</b>	<b>Japonia</b>	<b>Europa</b>
<b>Wartości podstawowe</b>	Nadrzędna rola jednostki, natura i społeczeństwo powinny służyć jej potrzebom. Własne potrzeby i aspiracje są w centrum uwagi.	Nadrzędna rola społeczeństwa. Człowiek jest częścią natury i społeczeństwa. Odnalezienie swojej właściwej pozycji. Dobrowolne podporządkowanie się wyższym celom.	Indywidualna inicjatywa i twórczość.
<b>Cele pracownicze</b>	Umocnienie własnego znaczenia, uzewnętrznienie się, samorealizacja, szczęście przez powodzenie.	Panowanie nad sobą, samokontrola, wywiązywanie się ze zobowiązań wobec kraju, firmy, zespołu roboczego.	Umocnienie własnego znaczenia, uzewnętrznienie się. Samorealizacja. Szczęście przez powodzenie, życie prywatne oddzielone od pracy.
<b>Typowe zachowania</b>	Indywidualistyczne, konkurencyjne.	Orientacja na grupę, kooperatywne działania.	Dociekliwość, spontaniczność, powierzchowne przyjaźnie, głośny śmiech.
<b>Praktyka kadrowa</b>	Umowne stosunki między firmą a pracownikiem oparte na wzajemnych korzyściach. Człowiek jest zasobem wynajmowanym. System według zasług, płaca uzależniona od wyniku pracy, awans oparty na wynikach i potencjale rozwojowym. Doskonalenie zawodowe nastawione na okresowe awanse.	Dobroczynny paternalizm oparty na wzajemnej lojalności i zobowiązaniach. Dożywotnie zatrudnienie. System według stażu. Praca i awans uzależniony głównie od stażu pracy. Doskonalenie zawodowe nastawione na ciągłość wyników pracy.	Umowne stosunki między firmą a pracownikiem oparte na wzajemnych korzyściach, z przewagą dla firmy. Człowiek jest zasobem wynajmowanym. System według zasług, płaca uzależniona od wyniku pracy, stażu pracy. Awans oparty na wynikach i potencjale rozwojowym. Doskonalenie zawodowe nastawione na okresowe awanse.



Wartości kulturowe i charakterystyki	USA	Japonia	Europa
Kluczowe kryteria decyzji	Optymalizacja. Jakość decyzji.	Unikanie konfliktów. Decyzje „do przyjęcia” (pierwszeństwo kompromisu).	Optymalizacja. Jakość decyzji.
Rodzaje procesu decyzyjnego	Analiza nakładów - efektów itp., jednostkowa odpowiedzialność.	Doprowadzenie do jednomyślności. Wspólna odpowiedzialność.	Analiza nakładów - efektów itp., zespołowa odpowiedzialność.
Niektóre konsekwencje	Zatrudnienie, okresowe zwalnianie z pracy: lęk pracowników przed nieznanym, dynamizm, ale także opór przeciw zmianom. Defensywna działalność związków zawodowych. Wolniejszy wzrost wydajności. Stosunki z rządem: izolacja chyba, że przynoszą zyski.	Zatrudnienie: korzystanie z podwykonawców, bezpieczna przyszłość zatrudnionych, brak mobilności, akceptacja zmian. Związki popierające firmę. Szybszy wzrost wydajności. Stosunki z rządem: koordynacja wysiłków.	Zatrudnienie, stałe, rzadkie zwalnianie z pracy: lęk pracowników przed nie znanym, dynamizm, ale także opór przeciw zmianom. Defensywna działalność związków zawodowych. Wolniejszy wzrost wydajności. Stosunki z rządem: izolacja, chyba że przynoszą zyski.

Źródło: B. Hawrylyshyn, cyt. za: B. Gliński, *Zarządzanie gospodarką socjalistyczną*, Warszawa 1980, s.164-165.

Różnorodność kulturowa w przedsiębiorstwach może być z jednej strony elementem przewagi konkurencyjnej, a z drugiej może być istotnym źródłem konfliktu<sup>9</sup>. Sytuacja taka oznacza zarówno możliwości, jak i wyzwania.

Wkład różnorodności kulturowej do konkurencyjności przedsiębiorstw wyjaśniają następujące argumenty:

- KTN, które nauczyły się radzić sobie z różnorodnością wykazują niższy poziom fluktuacji personelu i absencji w pracy, a także wyższy poziom wydajności. Każdy z tych czynników bezpośrednio wpływa na koszty, co powoduje, iż firmy osiągające lepsze wyniki w ramach tych parametrów są bardziej konkurencyjne;

<sup>9</sup>R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.

- korporacja skutecznie wykorzystująca różnorodność jest postrzegana jako atrakcyjne miejsce pracy dla mniejszości narodowych. Dzięki czemu możliwe jest przyciągnięcie wykwalifikowanej siły roboczej;
- różnice kulturowe między pracownikami KTN ułatwiają zrozumienie różnych segmentów rynku i zachodzących na nich tendencji. Sprzyja to opracowaniu właściwych akcji reklamowych, ułatwia skuteczne wprowadzenie produktu na tym rynku oraz umożliwia zaprojektowanie rozwoju tego produktu;
- przedsiębiorstwa o zróżnicowanym pochodzeniu siły roboczej są bardziej twórcze i innowacyjne niż te, w których różnorodność kulturowa jest mniejsza. Różnice w preferowanych wartościach przez poszczególnych pracowników pozwalają na rozszerzenie punktu widzenia, przez co łatwiej rodzą się nowe idee i sposoby działania;
- różnorodność kulturowa pociąga za sobą większą kreatywność zespołów pracowników, co oznacza większą liczbę dobrych pomysłów i lepsze podejmowanie decyzji, a w konsekwencji zwiększenie efektywności i kreatywności firmy;
- unikanie syndromu grupowego myślenia, ponieważ ludzie wywodzący się z różnych kultur rzadko myślą tak samo. Zwykle też mają więcej odwagi, aby zadawać pytania i wyrażać odmienne opinie. Ponadto tylko solidne argumenty skłaniają ich do zmiany zdania;
- przedsiębiorstwa różnorodne kulturowo są zmuszone do większej elastyczności ze względu na dysponowanie i kierowanie zróżnicowaną siłą roboczą. Wzrost elastyczności ułatwia funkcjonowanie KTN w niepewnym otoczeniu i pozwala na lepsze przystosowanie się do zachodzących w nim zmian.

Różnorodność jest szansą przedsiębiorstwa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, ale jest też niekiedy źródłem poważnych konfliktów. Różnice kulturowe między pracownikami pochodzącymi z różnych krajów mogą doprowadzić do niezgody, gdyż:

- występują różnice w systemie kluczowych wartości uznawanych przez poszczególnych pracowników, a stanowiących podstawę do dokonania wyboru działania. Prowadzić to może do wielu nieporozumień co do intencji działających;
- zła komunikacja - wynikająca nie tylko z bariery językowej, niezrozumienia słów, wyrażeń. Różne są sposoby komunikowania się między pracownikami, zwłaszcza w ramach tzw. mowy ciała.

Zdarza się, że ten sam gest może być odmiennie interpretowany przez przedstawicieli różnych społeczności, a to utrudnia porozumiewanie się<sup>10</sup>.

Różna jest także interpretacja określonych sytuacji i wydarzeń oraz inne podejście do kwestii czasu (punktualność, dotrzymywanie terminów);

- brak spójności w firmie (norm, wartości, zachowań itd.), co wynika z ludzkich postaw, a może powodować nieumiejętność podjęcia przez organizację lub jej filię jakiegokolwiek pomyślnego działania. Problemem tego rodzaju jest brak zaufania do innych (obcych). Ma to szczególne znaczenie w przypadku fuzji lub wykupów, kiedy nie zawsze jasne są dla pracowników cele inwestora. Inną przyczyną niespójności jest przenoszenie stereotypów dotyczących np. narodowości czy grup zawodowych na grunt organizacji. Powoduje to problemy w określeniu statusu czy kompetencji poszczególnych ludzi lub zespołów.

Szanse tkwiące w zarządzaniu kulturową różnorodnością są możliwe do wykorzystania tylko wtedy, gdy są dobrze rozpoznane. W KTN podstawą konstruowania polityki przedsiębiorstwa nakierowanej na zróżnicowanie kulturowe powinno być zrozumienie odmienności kulturowej i pełna tolerancja dla innych uczestników organizacji. Można tu posłużyć się przykładem General Electric.

Ekspansja firmy związana z częstymi wykupami innych przedsiębiorstw, zwłaszcza poza Stanami Zjednoczonymi doprowadziła do opracowania szczególnego know-how. Cechą charakterystyczną GE jest myślenie o różnicach kulturowych na długo przed podpisaniem umowy. Reakcje ludzi sprawiają niespodzianki inwestorowi, bariery językowe powodują, że pracownicy nie zadają pytań, nie biorą udziału w procesie zmian, nie rozumieją intencji nowego pracodawcy. Problemy te w dużej mierze wynikają nie tyle z różnic kultur organizacyjnych, co kultur narodowych.

GE, chcąc ułatwić sobie pracę w wykupywanych przedsiębiorstwach, przygotowuje analizy transkulturowe, organizuje kilkudniowe „sesje kulturowe”, mające ułatwić wzajemne poznanie się pracowników. Równocześnie opracowywany jest tzw. plan komunikacji.

---

<sup>10</sup> U. Maciejczuk, A. Pluta, *Różnorodność kulturowa*, s. 39-44.

Reguluje on zasady komunikacji z pracownikami w ciągu pierwszych 48 godzin po podpisaniu umowy, a także podziału ról w organizacji, strategii związanej z public relations itd. Co najważniejsze, plan ten wskazuje, jak zmienić sposób myślenia o organizacji, o integracji dwóch przedsiębiorstw.

Regułą stały się także: codzienne spotkania menadżerów funkcjonalnych związanych z realizacją konkretnego projektu; dyskusja o tym, czego się w danym dniu nauczyli oraz opracowywanie planów dotyczących przebiegu integracji przedsiębiorstw po podpisaniu umowy, jak również nieformalne spotkania z kadrami kierowniczą wykupywanej firmy i rozmowy na temat ich oczekiwań dotyczących wykupu oraz norm i wartości obowiązujących w organizacji. Uświadamia to, jak ważna jest wrażliwość na różnice kulturowe oraz zwiększa prawdopodobieństwo podejmowania dobrych decyzji już po zawarciu umowy.

Analizowanie różnic kulturowych w wielu przedsiębiorstwach ma decydujący wpływ na ostateczną decyzję o zainwestowaniu lub nie w daną firmę. Zdarzało się, że GE wycofywało się z wykupu jakiejś organizacji tylko dlatego, że różnice kulturowe mogły utrudnić lub uniemożliwić pełną integrację i zbudowanie nowego, spójnie działającego mechanizmu. Aspekt finansowy miał w takich przypadkach dużo mniejsze znaczenie.

Niemniej starannie GE przygotowuje swe działania po wykupieniu firmy. Pierwszym posunięciem, jakie nieodmiennie następuje po podpisaniu umowy o wykupie przedsiębiorstwa, jest zorganizowanie spotkania orientacyjnego oraz sesji planowania z udziałem kadry menedżerskiej wykupionej firmy. Celem jest wspólne opracowanie planu działania na najbliższe 100 dni.

Sesje tego rodzaju dają szansę wzajemnego poznania oczekiwań kadry kierowniczej GE i wykupionej firmy oraz wymiany informacji dotyczącej warunków umowy. Chodzi tu o wyłowienie mocnych stron przedsiębiorstwa, wokół których można będzie budować zmiany i w konsekwencji skutecznie udoskonalać organizację, jak również możliwość wzajemnego poznawania obowiązujących norm i wartości.

GE jest przykładem firmy, w której różnorodność kulturowa jest zasobem. Umiejętne zarządzanie pozwoliło połączyć wydawałoby się rzeczy niemożliwe: standaryzację i zróżnicowanie. Nie wszystkim przedsiębiorstwom udaje się to tak znakomicie. Firmy różnorodne pod względem kulturowym dysponują poważnymi atutami, dającymi lepszą pozycję w grze konkurencyjnej. Nie bez znaczenia jest także rosnąca ilość problemów związanych z kulturą organizacyjną w zarządzaniu.

Reasumując, włączenie różnorodności kulturowej do silnych stron firmy, umożliwiających jej skuteczne działanie na rynkach międzynarodowych wymaga świadomości znaczenia tych problemów w procesie budowania przewagi konkurencyjnej oraz umiejętności sprostania konfliktowi pomiędzy globalizacją a odpowiedzialnością lokalną. Innymi słowy różnorodność kulturowa może, ale nie musi być elementem przewagi konkurencyjnej firmy. Nic nie dzieje się samo<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> G. Aniszewska. *Różnorodność kulturowa - silna czy słaba strona w procesie konkurowania*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 10, s. 12-14.