

## Recenzja książki Sławomira Magali *Cross-Cultural Competence*

Krzysztof T. Konecki

Książka Sławomira Magali, znanego eksperta od analiz organizacji, zarządzania, kultury i wszelkich problemów związanych z tymi trzema hasłami, stanowi bardzo znaczący wkład do naszej wiedzy o kulturowym uwikłaniu zarządzania. W dobie globalizacji, umiędzynarodowienia zarządzania i przecinania się kultur umiejętności związane z poruszaniem się po niezwykle zawikłanej Wieży Babel wydają się niezbędne nie tylko dla menedżerów wielkich korporacji międzynarodowych, ale także dla każdego zjadacza chleba, który spotyka się z obcymi dla niego kulturami, korporacjami, niekoniecznie jednonarodowymi. Te spotkania mogą odbywać się nawet wirtualnie i wtedy również niezbędna jest wiedza dotycząca *przekraczania* granic kulturowych.

Wielu badaczy podejmujących problematykę zarządzania międzykulturowego stara się zrozumieć różnice międzykulturowe, mierząc je według określonych wymiarów. Menedżerowie także uwielbiają pomiar i liczby. Ponadto wszelkie biurokracje kochają pomiar, w tym także biurokracje naukowe. Jednak wydaje się, że żyjemy w świecie różnorodnych i niewspółmiernych wartości, często trudno mierzalnych i nieporównywalnych ze sobą. I to niezwykle komplikuje komunikację międzykulturową. Menedżerializm, jako uniwersalna praktyka kierowania organizacjami, jest projektem ideologicznym – twierdzi S. Magala. Techniczne praktyki menedżerskie oparte na pomiarze uzasadnionym naukowo są bowiem poprzedzone pewnymi wyborami ontycznymi i etycznymi.

W pierwszym rozdziale pracy pt. *The ends, means and meanings of culture. The language connection* autor podejmuje problematykę różnych podejść do kultury. Wskazuje, że zarówno kultury, jak i organizacje wytwarzają znaczenia i te znaczenia powinniśmy nauczyć się rozpoznawać. Uczenie się kulturowych kodów przypomina uczenie się języka. Zrozumienie kodu kulturowego jest związane z jego opanowaniem w praktyce, w realnych i codziennych sytuacjach. Język ma charakter społeczny, ale też kontekstualny i podobny charakter ma kultura. Badacze często przyjmują metodologiczny indywidualizm, koncentrując się w metodzie badawczej na reakcjach indywidualnych podmiotów. Jednak kultura przynależy do społeczności, ma charakter kolektywny, a nie indywidualny. Ilościowe badania podążające za metodologicznym indywidualizmem i szukające obiektywnych determinant

nie są w stanie w sposób obiektywny oddać kolektywnego charakteru kultury i pomóc ją zrozumieć w wymiarze społecznym. Czy badacze jakościowi są w stanie lepiej uchwycić istotę kultury, koncentrując się na procesach, które wytwarzają różnorodne tożsamości? Czy jest możliwe uzgodnienie tych stanowisk? Według autora raczej nie, mamy bowiem do czynienia z wieloma badawczymi społecznościami, które mają odmienne założenia, prowadzące do określonego sposobu wytwarzania wiedzy. Rozwiązaniem tutaj byłoby, zdaniem autora, znalezienie jakiegoś cywilizowanego sposobu i języka, by wyrażać „niezgodę” na najlepsze rozwiązania i w ten sposób przyczyniać się do rozwoju obiektywnej wiedzy. Taką możliwość stwarza otwarte społeczeństwo, w którym może powstać i być kultywowana kulturowa oraz międzykulturowa kompetencja.

W rozdziale drugim, na temat zderzenia cywilizacji (*Clashing civilizations. The global connection*), autor zajmuje się już klasyką krytyki i analizy naszej cywilizacji, odnosząc się do prac S. Huntingtona i G. Ritzera. S. Magala krytykuje S. Huntingtona za jego sztywne pojmowanie relacji między wartościami i religijnymi doktrynami, które mają się przekładać na polityczne doktryny i działania. Cywilizacje, według S. Huntingtona, muszą się zderzyć, bowiem negocjacje wartości są niemożliwe lub bardzo trudne. Religie tworzą cywilizacje i dlatego możemy się spodziewać starć na poziomie cywilizacji.

Jednak według Magali cywilizacje przenikały się od dawna. Nie jest tak, że kapitalizm stworzyli protestanci, a katolicy zawsze byli przeciw niemu. To katolicki mnich, Paccioli, przyczynił się np. do rozwoju księgowości. Bez katolickiej Genewy i Wenecji nie byłoby Amsterdamu i Antwerpii, a bez Amsterdamu i Antwerpii nie byłoby Nowego Amsterdamu.

D. Ritzer natomiast ostrzega nas przed zanikiem wartości i stopieniem się wszystkich tożsamości w jednej wielkiej globalnej konsumpcji. Restauracje McDonald's i karty kredytowe zmieniają ludzkie autodefinicje. Proces ten będzie postępował i powstanie jedna globalna wioska upodobniona pod względem stylu życia i sposobów myślenia.

Jednak czy tak się stanie? Przecież szerzenie się restauracji typu *fast food* spowodowało prawie jednoczesne powstanie ruchu *slow food*. Wszystko w społeczeństwie otwartym podlega krytyce i może być zredefiniowane.

Jak badać społeczeństwa współczesne, byśmy mogli zrozumieć ich kulturę? Sławny badacz kultur organizacyjnych, G. Hofstede, daje nam wskazówki, by koncentrować się na wartościach, które są przekazywane w procesie socjalizacji. Tam powstaje „kulturowy program” (*cultural software*) każdej jednostki. Można zatem badać jednostki w poszczególnych krajach, kraje te posiadają bowiem zwykle ujednolicone wzorce socjalizacyjne i w konsekwencji wartości.

Badania G. Hofstede nad wartościami w różnych kulturach spotkały się z krytyką. Zarzucano mu „zachodnie skrzywienie”, jego wymiary kultury poddane pomiarowi ilościowemu pochodziły z kultury zachodniej, gdzie

jedne kraje bardziej akcentowały pewne wartości, a inne mniej. Teorie zachodnie nie zawsze przystają do wyjaśnień zachowań ludzi na peryferiach zachodniego świata. Według S. Magali ta krytyka powinna być też rozszerzona na innych zachodnich badaczy, którzy także mają „uniwersalistyczne skrzywienie”, będące pochodną oświeceniowego projektu i łączące rynek z „parlamentarną demokracją”.

Drugim skrzywieniem podejścia badawczego G. Hofstede i jemu podobnych jest statyczna i konserwatywna natura „modelu wymiarów”. Model ten zakłada stabilność podstawowych wartości i przekonań w danej narodowej kulturze, niepozwalającą śledzić zmian związanych z wartościami kontrkulturowymi i przekonaniami dotyczącymi tożsamości płci, wieku, rasy, profesji, organizacji w ramach danej narodowej kultury. Można przypuszczać, że dominacja narodowej kultury w procesie socjalizacji ulega osłabieniu ze względu na możliwość komunikowania się ponadnarodowego, np. przez Internet lub z pracownikami-immigrantami. W kontekście instytucjonalnym i biznesowym szkoły MBA są takim globalnym agentem nowej socjalizacji.

Trzecim skrzywieniem jest skrzywienie metodologiczne. W każdy wymiar kultury są wtłoczone subwymiar, które często stanowią odrębne tematy. Na przykład wymiar „unikania niepewności” może składać się z tematu „zamknięcia indywidualnego umysłu” na nowości, ale także z tematu „ucieczki od wolności”, czy też tematu „internacjonalizacji kultury organizacyjnej”. Opozycja w wymiarze indywidualizm–kolektywizm niekoniecznie jest opozycją wykluczającą; współistnienie tych dwóch wartości jest możliwe. Pewne aspekty kolektywizmu pozytywnie wiążą się z przedsiębiorczością, a niektóre indywidualistyczne tendencje intensyfikują kooperację. Ponadto, badając wartości i przekonania za pomocą sondaży, trudno jest rozróżnić wartości pożądane i rzeczywiste.

S. Magala pokazuje, że wszystkie te skrzywienia są związane z pewną zachodnią tradycją kulturową i są rezultatem rewolucji menedżerskiej z ubiegłego wieku oraz odzwierciedlają menedżerskie skrzywienie w patrzeniu na organizacyjną rzeczywistość. Wyłoniły się one bowiem w czasie dominacji na Zachodzie państwa narodowego. Obecnie jednak następują pewne zmiany kulturowe związane z globalizacją i rozwojem powiązań międzynarodowych i transnarodowych. Zmienia się sam proces socjalizacji organizacyjnej, gdzie „mężczyzna organizacji” (*organization man*), kroczący po szczeblach kariery w jednej organizacji, zamienia się w „kobietę pająka” (*spider woman*), która buduje karierę, uczestnicząc w różnych projektach, przedsięwzięciach czy sieciach.

Problematyka sieci jest podejmowana w trzecim rozdziale książki pt. *Networking organizations. The management connection*. Jednostki uczestniczą w wielu formalnie zdefiniowanych sieciach organizacji, ale także w sieciach wirtualnych. Dlatego też powinniśmy się zająć zarządzaniem powiązaniem. Zmienia się zatem sens roli menedżera. Niezbędna jest „międzykulturowa kompetencja”, pozwalająca zrozumieć etyczne wybory oraz wartości, które

powodują różnice w zachowaniach jednostek i grup. Powinniśmy jednak pamiętać o tym, że wartości podlegają renegocjacji i modyfikacji. Pod wpływem wielorakich wpływów i sieci powiązań nie są one stałe i niezienne.

Rozdział czwarty (*Creative communication. The multimedia connection*) pokazuje wagę nowych środków komunikacji (Internetu, multimediów) we współczesnych organizacjach i ich relację do rozumienia innych kultur. Według S. Magali nastąpiła olbrzymia zmiana jakościowa we współczesnej kulturze, związana z pojawieniem się nowych mediów, szczególnie związanych z dystrybucją obrazów. Zmiana ta przez wielu z nas jest niezauważana. Podobnej sytuacji doświadczył Platon, gdy zaczął spisywać dialogi filozoficzne – ciągle tkwił mentalnie „w kulturze rozmowy i dialogu”, choć sam zaczął używać nowych środków. Pisane słowo było dla niego zapisem realnego zdarzenia, czyli wypowiedzianych słów. My również popełniamy ten sam błąd, ciągle widzimy nowe media przez pryzmat starych. Często widzimy cyfrowe i telekomunikacyjne przekazy przez pryzmat świata pisanego i drukowanego. Widzimy świat wirtualny i cyfrowe przekazy jako zapisy realnych zdarzeń i obiektów. Obraz ilustruje tekst, oba mają być realnym zapisem tego, co się zdarzyło. Multimedialna komunikacja różni się jednak zdecydowanie od tekstów drukowanych. Komunikaty są oparte bardziej na wizualnych znakach, hipertekście; istnieją tutaj powiązania obrazu z tekstem pisanym, a także z dźwiękiem. Mniej jest linearnej narracji. Multimedialna komunikacja jest skierowana do indywidualnego, ale też masowego odbiorcy. Komunikacja jest zdecydowanie mniej hierarchiczna i zakorzeniona w jednej tradycji. Jest bardziej zorientowana na przyszłość, stymuluje mobilność indywidualną, innowacyjność i nawigację przez wylaniające się nowe cyberprzestrzenie.

Autor książki opisuje również w tym rozdziale swoje lekcje nauczania zarządzania międzykulturowego. Używa podczas nich filmów, które pokazują zderzenia kultur. Filmy te są później analizowane przez studentów (zwykle pochodzących z różnych kultur). Filmy są przykładem połączenia mediów (*multi-media connections*). Oparcie się na sztuce, intuicji artystycznej i metaforach pozwala twórczo analizować różnice kulturowe, stereotypy narodowe i klasowe, a w zróżnicowanym studenckim środowisku kulturowym – skonfrontować je ze sobą. Film staje się też grą symulacyjną, kiedy możemy wczuć się w rolę, np. jednej ze stron konfliktu lub sporu.

Jakie konkluzje wyciąga autor książki? Ucząc się międzykulturowej kompetencji w warunkach biznesu, nie tylko powinniśmy korzystać z dorobku naukowego pokazującego zmierzone lub przeanalizowane różnice kulturowe, powinniśmy także korzystać z dorobku artystów oraz wiedzy o religiach i wartościach religijnych. Kompetencja międzykulturowa powinna być zatem rozumiana jako zdolność do wykrywania, rozumienia i „użycia” wszystkich międzykulturowych różnic ujawniających się we wszelkich procesach organizowania i we wszystkich działaniach menedżerskich. „Użycie” tych różnic dotyczy:

- kreatywności w łączeniu różnic w postrzeganiu, komunikacji i stosowaniu wartości oraz przekonań;
- krytycyzmu, dotyczącego wykrywania ideologii i metodologii, które kryją się za zróżnicowaniami kulturowymi i które pochodzą z istniejącej walki o władzę; nie tylko religia czy telewizja mogą być opium dla ludu, funkcję taką może pełnić pozytywistyczna metodologia czy doktryna menedżeryzmu wypaczająca w swej reprezentacji nierówności i relacje władzy w organizacjach;
- moralna autonomia międzykulturowo kompetentnych jednostek dotyczy decydowania o tym, co preferują, postrzegają, komunikują, stosują w życiu organizacyjnym.

Bardzo istotnym stwierdzeniem autora jest zwrócenie uwagi na brak neutralności w wyborze metodologii badań różnic międzykulturowych, a także innych problemów organizacji. Metodologia także powinna podlegać analizie, by zrozumieć międzykulturowe zróżnicowania. By rozwijać międzykulturową kompetencję, należy, zdaniem autora, studiować język, media, globalne sieci oraz procesy organizowania i kierowania, w których zawierają się władza i ideologia. Władza jest zwykle legitymizowana przez kulturę. Kulturowa legitymizacja władzy staje się ideologią. Do takich rekonstrukcji potrzebna jest wiedza interdyscyplinarna pochodząca z lingwistyki, antropologii, socjologii, teorii organizacji, studiów komunikacji itp.

Jak się wydaje, najbardziej istotnym i nowym elementem budowania międzykulturowej kompetencji jest zwrócenie przez autora uwagi na cechę kreatywności, czyli umiejętności łączenia różnic, budowania hybrydalnych połączeń, kompromisów, elastycznych systemów. W sytuacji niewspółmierności systemów wartości jest to niezwykle ważne. Niektóre podstawowe wartości nie mogą być ani zmienione, ani niedostrzegane czy intencjonalnie zignorowane w sytuacji międzykulturowej komunikacji. Aby mogła się ona odbywać przy współpracy biznesowej i kooperacji, niezbędny jest twórczy kompromis pozwalający zachować autonomię tożsamości kulturowych, ale także pomagający tworzyć nowe tożsamości na bazie niewspółmiernych wartości.

Książka jest niezwykle ważna dla osób szukających wiedzy na temat międzykulturowej kompetencji. Jest to książka niezwykle erudycyjna, z pogłębioną analizą najistotniejszych problemów z dziedziny badań nad kulturą i zarządzaniem organizacjami. Zdecydowanie pozytywnie odbiega on poziomem od poradników i „tabloidalnych” podręczników serwowanych studentom kierunków organizacji i zarządzania w naszym kraju. Ponadto, w porównaniu z socjologicznymi opracowaniami diagnostyczno-ideologicznymi dotyczącymi postrzegania „obcych” oraz „innych”, mamy tutaj próbę pokazania, jak rozwiązać problem „obcości” i „inności”. Socjologowie głównie diagnozują wymiary postrzegania obcych, rekonstruują toposy i wizerunki obcego, nie pokazują natomiast zazwyczaj mechanizmów dialogu międzykulturowego.

Omawiana praca na pewno zasługuje na przetłumaczenie na język polski. Paradoksalnie, autor jest Polakiem, specjalistą od zarządzania międzykulturowego znanym na całym świecie, publikującym prace w wielu znanych, zagranicznych wydawnictwach i czasopismach naukowych, a niestety nie w pełni docenianym we własnym kraju. Wśród specjalistów obeznanych z kulturą polską może to nie budzić zdziwienia, gdyż niedocenywanie swoich wybitnych ekspertów u siebie w kraju było zawsze cechą naszej kultury i kultur organizacyjnych. Ten problem, wyłaniający się spontanicznie przy lekturze książki, może stać się przyczynkiem do analizy cech kulturowych naszych organizacji biznesowych, ale także innych, i ostatecznie – tych zarządzających nauką polską. Tłumaczymy bardzo dużo prac zagranicznych autorów, nie dostrzegając naszych własnych, pracujących i publikujących za granicą. Może czas już zmienić ten kulturowy wzór „intencjonalnego ignorowania” polskich talentów.

Magala, S. 2005. *Cross-Cultural Competence*, London–New York: Routledge.