

Mirosław Matosek

Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości w Warszawie

Dariusz Prokopowicz

Instytut Socjologii Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

WIELOKULTUROWOŚĆ JAKO ASPEKT ORGANIZACYJNY MIĘDZYNARODOWEJ WSPÓŁPRACY ROZWOJOWEJ W UNII EUROPEJSKIEJ. SZANSE I BARIERY

Multiculturalism as an organizational aspect of international development cooperation in the European Union. Chances and barriers

Streszczenie

W artykule zarysowano kulturowy kontekst rozwoju społecznego i gospodarczego w Unii Europejskiej. Przedstawiono kulturową mozaikę Europy, postawy i zachowania organizacyjne. Przykłady międzynarodowych zespołów funkcjonujących na wszystkich szczeblach organizacji dowodzą, że różnorodność jest stymulatorem rozwoju, umożliwiającym powstawanie innowacji technicznych i społecznych. Dylematy kulturowe mogą być też barierą utrudniającą współdziałanie. Wiedza o partnerach i wrażliwość kulturowa są przydatne w każdym wymiarze transgranicznej współpracy.

Słowa kluczowe: wielokulturowość, Unia Europejska, kryzys imigracyjny, kultura, współpraca międzynarodowa, globalizacja, imigranci, kultury narodowe, kultura europejska, kultura muzułmańska, zarządzanie organizacjami

Abstract

The article describes the cultural context of social and economic development in the European Union. It presents the cultural mosaic of Europe, attitudes and organizational behavior. Examples of international teams operating at all levels of the organization show that diversity is a stimulator of development. Cultural dilemmas can be a barrier to cooperation. Knowledge of partners and cultural sensitivity is useful in every aspect of cross-border cooperation.

Keywords: multiculturalism, European Union, immigration crisis, culture, international cooperation, globalization, immigrants, national cultures, European culture, Muslim culture, organization management

Wprowadzenie

Po 1989 r., kiedy zakończył się ideologiczny podział Europy, najważniejsze różnice między narodami mają wymiar kulturowy. Ludzie najchętniej określają swoją tożsamość w kategoriach pochodzenia, języka, historii, wartości i obyczajów. Samuel Huntington twierdzi, że jesteśmy świadkami powstawania nowego porządku świata opartego na cywilizacjach (Huntington 2008: 13). Społeczeństwa zbudowane na wspólnocie kulturowej mają większe szanse powodzenia niż te, które usiłują różnice kulturowe obalać. Polityka eschablishmentu centralnych organów instytucji administracyjnych i finansowych Unii Europejskiej (Prokopowicz 2012b: 27), zapoczątkowana skrajnym liberalizmem migracyjnym kanclerz Niemiec Angeli Merkel, doprowadziła do obecnego kryzysu imigracyjnego. W obliczu narastających z każdym rokiem problemów związanych z kryzysem imigracyjnym dopiero co odbudowywany po niedawnym kryzysie finansowym z 2008 r. wzrost gospodarczy

(Domańska-Szaruga, Prokopowicz 2015: 39) może może ulec znaczącemu obniżeniu kosztami podejmowanych kolejnych prób rozwiązania tych problemów. Paradoksalnie słabsza ekonomicznie Unia Europejska łatwiej podda się napływowi kolejnych fal imigracji z Afryki i niektórych krajów Bliskiego Wschodu. Niestety napływ ludności muzułmańskiej z tych regionów świata do Europy jeżeli jest interpretowany w kategoriach wielokulturowości, to jednak nie w pozytywnym znaczeniu, ze względu na silne odmienności występujące na płaszczyźnie aksjonormatywnej. Przypadków asymilacji kulturowej jest relatywnie bardzo mało.

W społecznościach zróżnicowanych kulturowo, mentalnie i religijnie dominuje przeświadczenie o zagrożeniu ze strony innej kultury i brak potrzeby asymilacji. W kontekście narastających problemów ekonomicznych, starzenia się społeczeństwa Europy, słabego wzrostu gospodarczego napływ imigrantów z Afryki i niektórych krajów Bliskiego Wschodu zamiast generować czynniki wzrostu ekonomicznego tworzy obecnie dodatkowe koszty i poczucie zagrożenia w społecznościach znacznej części ludności w Europie. Istoty problemu migracyjnego nie stanowią różnice kulturowe, tylko wysoki zakres tych różnic. Na tyle wysoki, że uniemożliwia on efektywne przeprowadzanie procesów asymilacyjnych, mimo już przeznaczanych na ten cel znaczących środków, jak np. w Niemczech czy w Szwecji. Znane z historii przypadki dokonujących się procesów globalizacyjnych prowadzące do scalania i asymilacji kultur (Prokopowicz 2012a: 41-42) we współczesnej Europie mogą jednak nie przebiegać bezproblemowo, zarówno na płaszczyźnie ekonomicznej, jak i społecznej.

Europa jest najbardziej zróżnicowanym kulturowo regionem świata. Jean Monnet (Trompenaars, Hampden-Turner 1998: 8), jeden z twórców Wspólnoty Europejskiej, powiedział kiedyś, że gdyby jeszcze raz miał stanąć przed wyzwaniem integrowania krajów Starego Kontynentu, prawdopodobnie zaczęłby od kultury. Większość dyskusji o unifikacji Europy dotyczyła kwestii natury techniczno-prawnej. Zdaniem Monneta znacznie poważniejszym problemem jest ogromne zróżnicowanie kultur europejskich. Wszystko dzieje się w kontekście kultury. Zagadnienia techniczne i prawne wyrwane z kontekstu tracą swoje znaczenie.

Kryzys Unii Europejskiej pogłębiony brexitem potwierdza tezę, że relacje pomiędzy partnerami są bardziej złożone, niż zakładały to proste modele integracji, ustrój wspólnoty nie zdaje egzaminu i wyłaniają się nowe linie podziału. Jeżeli kryzys migracyjny będzie się nasilał w kolejnych latach i nie zostanie politycznie efektywnie rozwiązany, to może spowodować sukcesywne pogłębianie się problemów ekonomicznych i społecznych. W takiej sytuacji podejmowane próby aktywizacji procesów globalizacji ekonomicznej i wydatkowane na ten cel środki finansowe (Gwoździewicz, Prokopowicz 2015: 207-208) mogą okazać się stratami ekonomicznymi, jeżeli nie doprowadzą do społecznie akceptowalnych procesów asymilacji ludności związanej z odmiennymi religijnie i mentalnie kulturami. Wówczas Europa stanie się przykładem regionu na mapie świata, w którym globalizacja kulturowa nie będzie dokonywać się bez zakłóceń.

W artykule opisany jest kulturowy kontekst międzynarodowej współpracy rozwojowej w Unii Europejskiej. Przedstawione są wybrane aspekty kulturowej różnorodności, przykłady transgranicznych zespołów funkcjonujących w instytucjach unijnych, samorządach terytorialnych, przedsiębiorstwach międzynarodowych i parkach technologicznych, gdzie tworzone są innowacje technologiczne, organizacyjne i marketingowe (Sarnowski, Prokopowicz 2015: 145-146). Osobne miejsce w artykule zajmują dylematy kulturowe i sposoby ich rozwiązywania. Autorzy bronią tezy, że wielokulturowość jest równocześnie szansą i zagrożeniem dla rozwoju społecznego i gospodarczego Unii Europejskiej.

Wielokulturowość w Europie z jednej strony interpretowana może być w kontekście narastającego problemu migracyjnego, wynikającego z napływu do niektórych krajów UE ludności z Afryki Północnej i niektórych krajów Bliskiego Wschodu, charakteryzującej się znacząco odmienną mentalnością, nieprzygotowanej do asymilacji i funkcjonowania w krajach UE według ekonomicznych i społecznych reguł typowych dla kultury zachodniej krajów rozwiniętych. Z drugiej strony wielokulturowość w sytuacji rozwoju procesów globalizacji ekonomicznej (Prokopowicz 2016: 8-9) i asymilacji społeczno-kulturowej może być źródłem przedsiębiorczości, innowacyjności i odmłodzenia populacji ludności europejskiej. Jeżeli w przyszłości zadziałałyby procesy globalizacji ekonomicznej i zniwelowały czynniki kryzysogenne, a ludność muzułmańska napływająca do Europy zaakceptowałaby procesy asymilacyjne, wówczas imigranci zamiast generować koszty przyczynialiby się do wzrostu gospodarczego, wypełniając luki na rynku pracy.

Wybrane aspekty kulturowej różnorodności

Bogactwo kultur narodów Europy jest zjawiskiem wieloaspektowym i niepowtarzalnym. Wędrowki ludów i dramatyczne zmiany na przestrzeni tysiącleci stworzyły bogatą mozaikę wartości i zachowań. Sami tylko Słowianie nazywani są „kulturowym bigosem” (Hill 2004: 269). Jednym z istotnych determinantów jednoczących jest kultura chrześcijańska (Hałas 2002: 7).

Na kultury narodów nakładają się współczesne uwarunkowania społeczne, technologiczne, polityczne i prawne. Sieci wielokulturowych zespołów instytucji międzynarodowych i korporacji przekraczają granice państw i kontynentów (Bloch, Whitley 2008: 67-68). Wraz z nimi przemieszczają się wynalazki, idee, modele organizacji i wzory zachowań. Szczególną rolę w tej kwestii odgrywa dokonujący się postęp technologiczny w zakresie teletransmisji danych i świadczonych przez firmy technologiczne internetowych usług informacyjnych, w tym globalnie działających portali społecznościowych i informacyjnych. Poza tym możliwość dostępu do tych portali z poziomu urządzeń mobilnych łączących się poprzez internetowe platformy chmury obliczeniowej z bazami danych w technologii Big Data oraz przetwarzanie informacji w aplikacjach Business Intelligence (Grzegorek, Prokopowicz 2017: 225-227) stanowi obecnie istotny czynnik rozwoju dokonującej się globalizacji informacyjnej. Dzięki tej internetowej rewolucji informacyjnej osoby reprezentujące dany region świata poznają inne kultury, o ile oczywiście w tym regionie dostęp do Internetu i obiektywnych mediów nie jest celowo blokowany lub reglamentowany, cenzurowany przez władze danego kraju. Niestety nie we wszystkich krajach świata funkcjonuje demokratyczny aparat władzy i nie wszędzie jeszcze jest rozwinięta technologicznie infrastruktura internetowa, co oznaczać może brak dostępu do powszechniejszej wiedzy i bardziej obiektywnych globalnych mediów. W niektórych krajach, jak np. w regionie Bliskiego Wschodu, poza tym na Kubie, w Korei Północnej, w Rosji i Chinach, dostęp do globalnych mediów jest blokowany, reglamentowany lub cenzurowany, ponieważ niedemokratycznie funkcjonujące w tych krajach władze obawiają się globalizacji informacyjnej i kulturowej w społecznościach tych krajów. Europa w tym kontekście słynie z daleko posuniętego liberalizmu, jednak ukierunkowywanego przez organy administracji UE na kreowanie światopoglądu lewicowo-liberalnego. Ten właśnie światopogląd coraz częściej zauważalny w mainstreamowych mediach okazał się obciążony wysokim ryzykiem dla rozwoju społeczno-gospodarczego Europy w związku z nasilającym się kryzysem imigracyjnym.

Ważnym aspektem globalizacji informacyjnej i technologicznej jest kwestia bezpieczeństwa transferu danych w sieci Internet. Prowadzone obecnie badania wskazują, że mimo rosnącej w ostatnich latach aktywności cyberprzestępców w Internecie (Domańska-Szaruga, Prokopowicz 2016: 126) atakujących komputery klientów banków i systemy teleinformatyczne instytucji finansowych bankom nadal opłaca się rozwijać zdalną formę dostępu do usług bankowych i inwestować w poprawę bezpieczeństwa realizowanych internetowo transakcji (Dmowski, Prokopowicz 2010: 336-337). W związku z tym przewiduje się, że rozwój internetowych usług informacyjnych, handlowych i finansowych będzie miał nadal duże i być może także rosnące znaczenie w kwestii globalizacji wielokulturowości, w tym także w obszarze Unii Europejskiej, w kolejnych latach. W ostatnich latach, szczególnie od jesieni 2008 r., tj. pojawienia się globalnego kryzysu finansowego, jednym z kluczowych czynników globalizacyjnych, które znacząco przyczyniają się do znoszenia barier dzielących różne kultury, do niwelowania różnic między określonymi kulturami danych społeczności krajowych i ponadnarodowych, jest ujednolicanie standardów technologicznych i transakcyjnych funkcjonujących na zglobalizowanych, międzynarodowych rynkach finansowych. Kwestia ta dotyczy szczególnie Unii Europejskiej, w której ponadnarodowym systemie finansowym kluczową funkcję pełnią takie instytucje, jak Europejski Bank Centralny, Międzynarodowy Fundusz Walutowy i Komisja Europejska (Szybowski, Gwoździewicz, Prokopowicz 2016: 142-143). Wspomniane procesy globalizacyjne w ostatnich latach dotyczą także rozwijającej się koncepcji przedsiębiorstw społecznych (Gardziński 2016).

Ogromne zróżnicowanie w wyznawanych wartościach, postawach i zachowaniach przedstawicieli Starego Kontynentu potwierdzają wyniki badań wybitnych znawców kultur organizacyjnych, m.in. Richarda R. Gestelanda, Geerta Hofstede, Johna Mole'a, Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampden-Turnera oraz Barry'ego Tomalina i Mike'a Nicksa. I tak np. w modelu Gestelanda opisującym siedem grup kultur narodów świata pięć występuje w Europie (Gesteland: 2012).

Krzysztof Konecki, badając różnice kulturowe w organizacjach, m.in. w porównaniu wzorców kulturowych Japonii z analogicznymi aspektami kultury krajów Zachodu, zauważył istotne różnice w tym zakresie (Konecki 2010). Socjolog wskazał na wpływ zdiagnozowanych różnic kulturowych na sposób zarządzania organizacjami, w tym przedsiębiorstwami (Konecki, Glinka 2006; Konecki, Chomczyński 2007).

Spojrzenie na narody Europy przez pryzmat pięciu wymiarów kultury, koncepcji opracowanej przez Geerta Hofstede (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010: 57-59), uwidacznia kolejne dylematy. Europejczyków różni m.in. długoterminowa orientacja czasowa. Na realizowanie celów odległych w największym stopniu zorientowani są Ukraińcy i Niemcy z zachodnich landów, a za nimi: Estończycy, Belgowie, Litwini, Rosjanie, Niemcy ze wschodnich landów, Słowacy, Szwajcarzy, Czesi, Bośniacy, Bułgarzy, Litwini i Holendrzy. Najniższe wskaźniki długoterminowej orientacji w czasie odnotował Hofstede w Irlandii, Islandii, Norwegii, Danii i w Polsce. Oznacza to, że mamy mniejszą skłonność do oszczędzania i może brakować nam funduszy na inwestycje. Oczekujemy szybkich rezultatów i uważamy, że zobowiązania społeczne powinny być realizowane bez względu na ich koszt. W grupie kultur pośrednich mieszczą się: Francuzi, Albańczycy, Włosi, Austriacy, Chorwaci, Węgrzy, Szwedzi, Serbowie, Rumuni, Brytyjczycy, Słowenci, Hiszpanie, Grecy i Finowie (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010: 255-257).

Spośród siedmiu wymiarów kultury, według koncepcji Trompenaarsa i Hampden-Turnera (Trompenaars, Hampden-Turner 1998), trzy z nich zasługują na szczególną uwagę. Mają one znaczenie zarówno przy wypracowywaniu konsensusu w instytucjach Unii Europejskiej, jak i w transgranicznych relacjach biznesowych indywidualnych przedsiębiorców. Pierwszym wymiarem jest uniwersalizm – partykularyzm. W podejściu uniwersalistycznym zachowania ludzi regulowane są zgodnie z przyjętymi powszechnie zasadami. Uniwersalizm jest cechą nowoczesności i charakteryzuje bardziej złożone i rozwinięte społeczeństwa. Na przeciwnym biegunie wymiaru spotykamy się z odstępowaniem od zasad w odniesieniu do konkretnych sytuacji i w imię partykularnych zobowiązań. Z badań przeprowadzonych przez Trompenaarsa i Hampden-Turnera wynika, że Europejczycy w zdecydowanej większości są skłonni do przestrzegania zasad, choć w różnym stopniu i w zależności od tego, czego dotyczą reguły. Bliżej bieguna uniwersalizmu znajdują się kultury Szwajcarów, Irlandczyków, Finów, Brytyjczyków, Holendrów i Niemców. W mniejszym zakresie podporządkowują się przepisom Polacy, Francuzi i Grecy. Dla Rosjan, imigrantów z Bliskiego i Dalekiego Wschodu ważniejsze od zasad są relacje międzyludzkie. Należy chronić daną osobę lub się od niej dystansować. Daje się zauważyć skłonność do modyfikowania oficjalnych umów (Trompenaars, Hampden-Turner 1998: 29-50).

Drugim z analizowanych wymiarów jest wycinkowość – całościowość, określająca sposób widzenia świata, zakres, w jakim dopuszczamy innych do swojego życia. Może odbywać się to wycinkowo, na pojedynczych poziomach osobowości, lub całościowo, tzn. w różnych obszarach ludzkiej aktywności i na kilku poziomach osobowości. W kulturach wycinkowych (niskiego kontekstu) praca i życie są od siebie oddzielone. Ludzie są bezpośredni, konkretni, a nawiązywanie relacji służy konkretnemu celowi. Łatwiej jest krytykować człowieka bez niszczenia mu przy tym całego życia. Tak dzieje się w Wielkiej Brytanii, Szwajcarii, Niemczech i w większości krajów północnej Europy. W kulturach całościowych (wysokiego kontekstu) ludzie nawiązują stosunki niekoniecznie związane z konkretną sprawą. Są bardziej ogólnikowi, dwuznaczeni, enigmatyczni. Takie zachowania możemy zaobserwować u imigrantów z Chin, również – choć w dużo mniejszym stopniu – w Serbii i na Węgrzech (Trompenaars, Hampden-Turner 1998: 83-104).

Trzeci z omawianych wymiarów określa nasz stosunek do przyrody, czyli rolę, jaką przypisujemy środowisku naturalnemu. Kultury europejskie są wewnątrzsterowne. Występuje postawa dominowania, czasem granicząca z agresywnością wobec środowiska. Posiadanie własnych przekonań wiąże się z konfliktem i oporem. Ludzie koncentrują się na sobie, funkcjach i organizacji. W to, że warto kontrolować siły przyrody, wierzy 68% Rumunów, 50% Hiszpanów, 46% Francuzów, 43% Norwegów, 38% Irlandczyków i tyle samo Polaków. Kowalami własnego losu chce być 88% Norwegów, 77% Brytyjczyków, Szwajcarów i Irlandczyków, 76% Francuzów i Hiszpanów, 75% Austriaków i Holendrów, 74% Duńczyków, 72% Belgów, 71% Szwedów, 70% Rumunów, 67% Greków, 62% Niemców i tyle samo Polaków (dla porównania – 39% Chińczyków i 49% Rosjan) (Trompenaars, Hampden-Turner 1998: 145-160). W kulturach wewnątrzsterownych często występuje postawa elastyczna, chęć do zawierania kompromisu i utrzymania pokoju. Na wrażliwość ludzi składają się harmonia i akceptacja.

Komunikacja, typ przywództwa i model organizacji stanowią trzy filary kultury organizacyjnej narodu według koncepcji Mole'a (Mole 2011: 8-11). Najbardziej oczywistą z różnic kulturowych jest język. Społeczeństwa północnej Europy w większym stopniu wykorzystują komunikację pisemną, a umowy słownej nie biorą na poważnie, dopóki nie będzie potwierdzona na piśmie. Narody z południa Europy chętniej porozumiewają się ustnie. Mają bardziej podzielną uwagę, lepszą pamięć i z pełnym zaangażowaniem respektują porozumienia zawarte w trakcie rozmowy. Dokumenty pisemne służą celom referencyjnym i dla archiwizacji.

Różnice w komunikacji przejawiają się w sposobach posługiwania się językiem. Skandynawowie i Duńczycy w relacjach międzyludzkich są bezpośredni. Mówią to, co myślą, a na potwierdzenie tego przytaczają liczby i fakty. Brytyjczycy chętnie stosują półsłówka, aluzje i niedopowiedzenia. Ich wypowiedzi mogą być odebrane jako męczące, „mętne”, a nawet obłudne. Oni z kolei mogą się poczuć niezręcznie bezceremonialnością swoich partnerów. Przytoczone powyżej przykłady zróżnicowania kulturowego mogą sukcesywnie tracić swe znaczenie, jeżeli zadziałają procesy globalizacji nie tylko ekonomicznej, lecz także społecznej i mentalnej w środowiskach zróżnicowanych kulturowo, religijnie i politycznie w Unii Europejskiej. Istotnym medium komunikacyjnym, które może znacząco przyspieszać procesy globalizacji, jest Internet, a szczególnie portale społecznościowe, rozwijające się obecnie intensywnie także dzięki urządzeniom mobilnym, w tym tabletom i smartfonom.

Różnice w komunikacji mogą być także zdeterminowane odmiennym postrzeganiem przestrzeni intymnej i społecznej. Według Edwarda T. Halla, uznawanego za prekursora antropologii przestrzeni, podstawowe różnice w sposobie, w jaki członkowie różnych kultur postrzegają rzeczywistość, są źródłem pojawiających się nieporozumień w bezpośrednich interakcjach (Hall 2009: 35-36). Rozważania Halla miały znaczący wpływ na teorię komunikacji, szczególnie komunikacji międzykulturowej, i wykorzystanie tej wiedzy w identyfikacji różnic kulturowych odnoszących się do postrzegania i rozdzielania przestrzeni intymnej, zwanej także indywidualną, i publicznej, określanej również społeczną. Są to przestrzenie funkcjonowania każdego człowieka. Hall badał kwestie różnic w pojmowaniu tych przestrzeni pomiędzy ludźmi Wschodu i Zachodu. W związku z powyższym to, co potocznie określa się z punktu widzenia Europejczyka jako odmienną mentalność imigrantów pochodzących z Afryki i Bliskiego Wschodu, zdeterminowane jest także wspomnianym odmiennym pojmowaniem przestrzeni intymnej i społecznej.

Powyżej przedstawiona kategoryzacja jest zgodna z koncepcją Richarda D. Lewisa (Mikułowski-Pomorski 2003: 122). Dzieli on narody na takie, które w swoich kulturach organizacyjnych pozyskują informacje z dialogów, i takie, które wykorzystują zapisy. W rankingu dialog – zapis na biegunie komunikacji pisemnej znajdują się Niemcy i Szwajcarzy. Kolejne miejsca, jeżeli chodzi o Europejczyków, zajmują Skandynawowie, Brytyjczycy, Słowianie, Węgrzy i Rumuni. Biegun dialogu wyznaczają mieszkańcy Ameryki Południowej. Warto pamiętać, że komunikacja pisemna w Niemczech ma ważny aspekt wizualny, bardziej rozbudowany niż w innych krajach Europy. Przygotowane dla nich projekty i prezentacje powinny być uzupełniane ilustracjami, wykresami, podkreśleniami, podobnie jak czynią to północni Amerykanie.

Drugim filarem kultury według koncepcji Mole'a jest typ przywództwa, który zawiera się między podejściem indywidualnym a grupowym, inaczej mówiąc – dyrektywnym a partycypacyjnym, między despotycznym a egalitarnym. Bliskie przywództwu indywidualnemu są zachowania Rosjan, Ukraińców, Francuzów. Podejście grupowe jest charakterystyczne dla Szwedów, Duńczyków, Skandynawów; z kolei Polska, Litwa, Niemcy mieszczą się w grupie kultur pośrednich (Mole 2011: 26-29).

Trzeci filar to model organizacji. Podejście mechanistyczne (formalne, zadaniowe) cechuje kulturę Niemców, Szwajcarów, Austriaków, Czechów, Duńczyków, Szwedów i Norwegów. Z kolei Litwini, Rumuni, Bułgarzy, Ukraińcy i Rosjanie reprezentują model organiczny (społeczny, nieformalny, ludzki). W kulturze pośredniej mieszczą się zachowania Polaków, Belgów, Słoweńców i Francuzów (Mole 2011: 23-26).

Podkreślić należy, że przedstawione koncepcje kultur organizacyjnych odnoszą się głównie do zachowań biznesowych. Perspektywa wykorzystania modeli w kontekście systemów politycznych jest interesująca, ale może okazać się chybiona. Życie zawodowe w organizacjach w wielu krajach stanowi specyficzną subkulturę. Jak powiedział Mole: „Kiedy przekraczamy próg instytucji lub bramę fabryki, wchodzimy w społeczeństwo często różne od tego, które funkcjonuje na zewnątrz” (Mole 2011: 23-26).

Wielokulturowe zespoły jako stimulatory rozwoju i innowacyjności

Paradoksalne w swej wymowie wyniki badań przeprowadzone przez Trompenaarsa i Hampden-Turnera dowodzą, że zespoły ludzkie, aby osiągnąć doskonałe rezultaty, muszą być zróżnicowane. Zwiększa się wtedy prawdopodobieństwo sukcesu, ale także porażki. Wiedzą o tym liderzy zespołów problemowych, projektowych, naukowo-badawczych i grup pracowniczych. Wiadomo też, że największe zróżnicowanie zapewnia wielokulturowość.

W zespołach międzynarodowych różnice kulturowe frustrują pracowników i utrudniają wymianę myśli, ale są równocześnie szansą na wywołanie efektu synergii i tworzenie nowości oraz pobudzanie innowacyjności. Również w transferze wiedzy i technologii, jak wykazali wspomniani badacze, koncentracja uwagi jednej ze stron na aspektach formalnoprawnych i technicznych bez okazywania szacunku kulturze partnerów może wywołać stereotypowe zachowanie i niechęć do współpracy. W literaturze można znaleźć wiele opisów udanych i nieudanych międzynarodowych aliansów, fuzji i akwizycji, również – sukcesów i porażek wielokulturowych zespołów tworzonych w ramach spółek *joint venture* w celu wygenerowania nowego produktu (Trompenaars, Hampden-Turner 2004: 336-339).

W Europie zespoły wielokulturowe funkcjonują w instytucjach unijnych na wszystkich szczeblach struktur organizacyjnych od administracji centralnych poprzez euroregiony, województwa, powiaty aż po związki partnerskie gmin w ramach transgranicznej współpracy samorządów terytorialnych. W dużych korporacjach tradycyjne podziały na departamenty z własnymi strukturami zastępowane są kompleksową siecią wspólnych przedsięwzięć, korzystającą z zasobów na całym świecie. W wielokulturowych sieciach dokonywane są przełomowe odkrycia technologiczne (Bloch, Whitley 2008: 17). Organizacje sieciowe wytworzone pomiędzy instytucjami, przedsiębiorstwami i pojedynczymi osobami różnych narodowości nie mają granic. Ułatwiają poszukiwanie talentów, trafne rozpoznanie potrzeb klientów z różnych krajów i generowanie nowości. Budują pomosty pomiędzy różnymi kulturami (Matosek 2015: 56).

Przykładem współdziałania w warunkach wielokulturowości na szczeblu centralnym systemu wspólnotowego jest Komisja Europejska. Zgodnie z art. 211 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej Komisja „ma czuwać nad stosowaniem dyspozycji Traktatu, formułuje polecenia i opinie, dysponuje własną władzą rozstrzygającą, uczestniczy w powstawaniu decyzji Parlamentu i Rady, także sprawuje kompetencje, które zostały powierzone jej przez Radę” (Gozi 2004: 38). Komisja Europejska wraz z Radą Ministrów współdzieli funkcję władzy wykonawczej.

Cechą charakterystyczną Komisji Europejskiej jest wielonarodowościowy skład jej personelu. Urzędnicy wywodzą się ze wszystkich krajów członkowskich Unii i są rekrutowani w wyniku konkursu o zasięgu ogólnoeuropejskim. Dodatkowo na czas określony werbowani są personel kontraktowy oraz eksperci narodowi, czasowo oderwani od obowiązków w krajach macierzystych. Zdaniem niektórych obserwatorów Komisja nie posiada własnej kultury administracyjnej. Jest przeniknięta wewnętrzną rywalizacją kultur narodowych (Gozi 2004: 49).

Wielokulturowość personelu Komisji Europejskiej przynosi istotne korzyści. Dostarcza wiedzy o systemach politycznych i społecznych państw członkowskich oraz ułatwia zaakceptowanie niezależności instytucji przez instytucje administracji narodowych. Z drugiej strony różnice kulturowe, przejawiające się między innymi w odmiennych stylach zarządzania, mogą doprowadzić do konfliktów w zespołach, a nawet spowolnić prace Komisji. Współpraca przedstawicieli różniących się od siebie narodowości tworzy artefakty językowe, tzw. eurożargon, zrozumiały tylko dla urzędników tej instytucji. Reaktywują się stereotypy i powstaje chaos wewnętrzny. Jak twierdzą badacze problemu, „napięcia pomiędzy pojedynczymi narodami i poszukiwanie jedności ponadnarodowościowej jest cechą charakterystyczną wspólnotowego systemu polityczno-administracyjnego” (Gozi 2004: 51). Wypracowanie wspólnej polityki np. wobec imigrantów w sytuacji rozbieżnych interesów państw członkowskich jest żmudnym procesem negocjacji i ma wiele wspólnego z międzynarodowym biznesem. Znalezieniu kompromisu nie sprzyjają różnice w postawach i zachowaniach uczestników.

W 2010 r. Komisja Europejska przedstawiła „strategię na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu” – Strategia 2020. Skuteczne wdrożenie programów interwencyjnych i wykorzystanie efektu sieci ma umożliwić wspólne wyjście z kryzysu gospodarczego i powrót na ścieżkę zrównoważonego rozwoju. Obszarami priorytetowymi są:

1. inteligentny wzrost – rozwój oparty na wiedzy i innowacjach, mieści się w tym również podnoszenie jakości systemu edukacji,
2. trwały i zrównoważony wzrost – wspieranie gospodarki przyjaznej środowisku, wykorzystującej nowoczesne technologie i konkurencyjnej,
3. wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu – kreowanie nowych „zielonych” miejsc pracy ma iść w parze z dbałością o spójność wewnętrzną. Rozwinięciem strategii są programy ramowe, krajowe programy reform i inicjatywy przewodnie, uwzględniające możliwości poszczególnych państw Unii Europejskiej. W proces wdrażania strategii włączone są również podmioty szczebla regionalnego i lokalnego (Wyrwa 2015: 59-61, 64).

Dotychczasowa słabość kompleksu badawczo-rozwojowego, szczególnie w nowych krajach członkowskich, stanowi poważną barierę rozwojową dla zjednoczonej Europy. Również relatywnie słabe w skali globalnej europejskie korporacje w niewystarczającym stopniu wykorzystują potencjał naukowy i technologiczny laboratoriów badawczych i wyższych uczelni (Grosse 2005: 8). Nowym programem ramowym w zakresie innowacji i badań naukowych jest Horyzont 2020. Wspierane są badania naukowe i rozwój technologiczny. Innowacje nie ograniczają się do wprowadzania nowych produktów na rynki. Obejmują również systemy i procesy, w tym wykorzystanie kapitału intelektualnego całej Unii Europejskiej (Wyrwa 2015: 67). Wzorcowymi przykładami tworzenia wiedzy w warunkach wielokulturowości są Sophia Antipolis, Adlershof i parki technologiczne krajów nordyckich.

W Sophia Antipolis, parku technologicznym położonym w gminie Vallbore w południowej Francji, zastosowano niekonwencjonalną koncepcję klastrową, gdzie struktura przestrzenna jest silnie powiązana ze sferą badawczą. W najbardziej uprzemysłowionym miejscu Francji pracują wielokulturowe zespoły złożone z badaczy z całego świata. Działa blisko sto kilkadziesiąt przedsiębiorstw, głównie z branży elektronicznej, biotechnologicznej, farmaceutycznej i komputerowej, swoje centra i oddziały mają tu znane korporacje globalne. W sumie tworzą 27 tys. miejsc pracy. Park współpracuje z licznymi ośrodkami naukowymi. Jego misją jest „uświadomienie ludziom, że kreatywność i innowacyjność to główne atuty do realizowania ambitnych celów osobistych, gospodarczych i społecznych”, a „poprzez stymulowanie potencjału rozwojowego, należy zadbać o przyszłość Europy w świecie otwartym na nowe idee i konkurencję” (Matosek 2015: 59).

Innowacjom technologicznym często towarzyszą i są ich uzupełnieniem innowacje społeczne. W strategii rozwoju Unii Europejskiej ich zadaniem jest sprostanie nowym wyzwaniom społecznym związanym między innymi z bezrobociem, ubóstwem, starzeniem się społeczeństwa, oczekiwaniami dotyczącymi sprawiedliwości społecznej, opieki zdrowotnej, wielojęzyczności i kształcenia ustawicznego. Generowanie innowacji społecznych wymaga stworzenia nowych powiązań między różnymi podmiotami, tworzą się nowe relacje społeczne i modele współpracy. Wiążą się one ze zmianą norm i zachowań, potrzebnych do rozwiązywania bieżących i przyszłych problemów. Przykładem projektu na szczeblu lokalnym rozwiązującego dylematy kulturowe jest stworzenie „sieci na rzecz mediacji i zarządzania konfliktami” w pasie przygranicznym Słubic i Frankfurtu nad Odrą¹.

Poprzez sieci wielokulturowych zespołów rozwija się współpraca w euroregionach, których w Europie funkcjonuje sześćdziesiąt jeden. Jednym z szesnastu, w których uczestniczy Polska, jest Euroregion Bałtyk (ERB). Powierzchnia ERB przekracza 100 000 km kw., a ludność liczy około 6 mln mieszkańców. Międzynarodową społeczność tworzą: Polacy z województw pomorskiego i warmińsko-mazurskiego, Rosjanie z okręgu kalininradzkiego, Litwini z Kłajpedy i okręgu kłajpedzkiego, Szwedzi z województwa Blekinge, Kalmar i Kronoberg oraz Duńczycy z wyspy Bornholm. Członkowie społeczności różnią się językiem, historią, charakterem narodowym i sposobem robienia interesów. Łączy ich troska o zrównoważony rozwój obszaru bałtyckiego, w którym żyją (Matosek 2009: 387-398).

W pracach organizacji uczestniczą władze lokalne, regionalne i krajowe. Decyzje podejmowane są na zasadzie konsensusu. Najwyższym organem jest Rada, całością prac kieruje prezydent, którego urząd sprawują kolejno przedstawiciele każdej ze stron. Euroregion Bałtyk realizuje cele, którymi są: ułatwienie wzajemnych kontaktów, promowanie więzi między społecznościami, rozwiązywanie dylematów kulturowych, w tym

1 <http://www.dpws.de/pl/> [dostęp: 10.01.2017].

przełamywanie uprzedzeń, a przede wszystkim poprawa jakości życia mieszkańców i ponadregionalne działania na rzecz zrównoważonego rozwoju południowego Bałtyku. Funkcjonalne programy działania dotyczą transgranicznych projektów rozwoju gospodarczego, podnoszenia kwalifikacji zawodowych, rozwoju turystyki i infrastruktury turystycznej, nauczania języka sąsiadów, wspierania mediów i współdziałania w opanowaniu sytuacji kryzysowych. Przedstawiciele ERB uczestniczą w wypracowaniu strategii Unii Europejskiej dla regionu Morza Bałtyckiego (Matosek 2009: 388-389).

W międzynarodowej polityce polskich samorządów terytorialnych wielokulturowość wyznacza pięćdziesiąt siedem kierunków współpracy. Najchętniej wybieranymi kooperantami przez naszych samorządowców są Niemcy, a w dalszej kolejności Ukraińcy, Francuzi, Litwini, Węgrzy, Słowacy, Czesi, Rosjanie, Białorusini, Brytyjczycy i Szwedzi. Dużą popularnością cieszą się Chińczycy, Holendrzy, Belgowie, Hiszpanie i Rumuni. Sporadycznie wybierani partnerzy pochodzą z Afganistanu, Iraku, Jordanii, Kuwejtu, Kirgistanu, Uzbekistanu i Zjednoczonych Emiratów Arabskich. Współpraca przybiera różne formy i dotyczy wielu sfer życia społeczno-gospodarczego, między innymi planowania przestrzennego i rozwoju regionalnego, transportu, infrastruktury, ochrony środowiska, turystyki, kultury i edukacji. Wywołuje efekt synergii, generuje innowacje i jest szansą na rozwój gmin, miast, województw i regionów (Matosek, Lelińska 2015: 145-147).

Dylematy kulturowe jako bariery rozwoju i sposoby ich przewycięzania

Główną barierą w komunikacji międzykulturowej jest brak wystarczającej znajomości języka partnerów. W Europie istnieją znaczne podziały lingwistyczne. Mieszkańcy Starego Kontynentu używają ponad czterdziestu języków ojczystych, nie licząc wielu odmian i dialektów regionalnych. Historia Europy, jak twierdzi Witold Mańczak (Mańczak 1999: 7), to dzieje wielu języków, ich kolejnych ekspansji i zaniku. W większości krajów „mowa ojców” jest symbolem tożsamości narodowej i niezawisłości. Na ziemiach polskich po pierwszej wojnie światowej była ważnym elementem kulturowym scalającym społeczeństwo rozdarte rozbiarami, po 123-letniej niewoli. Narody słowiańskie są dumne ze swych języków i sposobu, w jaki funkcjonują. Za pomocą alfabetów rozgrywiają się „wojny językowe”. Ukraińcy w proteście przeciwko inwazji rosyjskiej i aneksji Krymu wykorzystują różnice literowe w alfabetach, by zaznaczyć swą odrębność narodową i kulturową. Nacjonaliści noszą koszulki z wydrukowaną literą Ĩ, charakterystyczną dla ich języka. Innym aktualnym przykładem jest „wojna” serbsko-chorwacka. Serbowie posługują się cyrylicą, natomiast Chorwaci przekreślają wyrazy na tablicach informacyjnych nią zapisane i utrwalają je alfabetem łacińskim. Z kolei niemiecki bułgarysta został pozbawiony honorowego obywatelstwa Bułgarii, ponieważ zaproponował, by w stosunkach z Unią Europejską przyjęto wygodniejszy, jego zdaniem, alfabet łaciński (Urban 2015: 3).

Obecnie wszystkie oficjalne dokumenty UE tłumaczone są na dwadzieścia trzy języki państw członkowskich. Językami roboczymi w instytucjach unijnych są coraz częściej angielski i francuski, z wyraźną przewagą tego pierwszego. Angielski powoli staje się językiem Europejczyków, czym zaniepokojone są w różnym stopniu wszystkie narody Starego Kontynentu, a najbardziej – Francuzi. Pełni funkcję światowego języka biznesu, dyplomacji, nauki i techniki. Doszło do niespotykanej wcześniej na tak dużą skalę liczby kontaktów interpersonalnych przedstawicieli różnych nacji. Dynamicznie rozwija się łączność telefoniczna i wirtualna – coraz więcej czasu spędzamy na pisaniu e-maili i odbywamy wideokonferencje z partnerami z innych krajów. Język angielski umożliwia mieszkańcom Europy porozumiewanie się ponad podziałami i przełamuje bariery kulturowe (McCormick 2010: 67).

Wspólny język w Stanach Zjednoczonych był jednym z czynników, które pomogły w rozwoju państwa. W Europie proces upowszechniania się języka angielskiego jest nieodwracalny, ale powolny (McCormick 2010: 67). Cudzoziemcom duże trudności sprawiają idiomy, slangi, których chętnie używają Brytyjczycy, oraz różnorodność akcentów. W codziennej konwersacji tempo mowy i bogactwo dialektów są źródłem frustracji. Na rozmówców czyhają tzw. fałszywi przyjaciele, czyli słowa, które w obu językach, np. polskim i angielskim, brzmią tak samo: *paragraph, actual, rent, hazard, occupant* itd., ale mają różne znaczenia. Bariery leksykalną w efektywnym komunikowaniu się są również związki frazeologiczne, dodające językowi barwy i wyrazistości, np. *trump card, slip one's mind, quietly confident*. Kolokacje są trudne do przetłumaczenia, często tekst brzmi niezręcznie (Ławecka 2014: 165).

W praktyce komunikacyjnej występują kolejne przeszkody w skutecznym porozumiewaniu się, którymi są niepewność i błędne interpretacje zachowań niewerbalnych. Radzenie sobie z sytuacjami niepewnymi jest zjawiskiem kulturowym, a wywołują je relacje z przedstawicielami innych narodów. Obie strony powinny wykazywać pewne kompetencje w zakresie międzykulturowej komunikacji, by proces nie ulegał zakłóceniom (Mikułowski-Pomorski 2003: 91-92). Komunikacją niewerbalną zajmują się odrębne dyscypliny naukowe, jak kinestyka, proksemika, haptyka, olfaktyka i paralingwistyka. Dotyczą istotnych, choć często niedoświadczonych w praktyce sygnałów. Przykładowo kółko z kciuka i palca środkowego ma w Europie kilka znaczeń. My odbieramy ten gest jako OK (tak jak jest to w krajach anglojęzycznych), we Francji oznacza zero albo źle, a w krajach wschodniej części basenu Morza Śródziemnego jest to gest obsceniczny, związany z zachowaniami homoseksualnymi (Mole 2011: 19). Z kolei dla przybysza z Japonii ten znak oznacza pieniądze. Takie i inne „drobiazgi” mogą zadecydować o powodzeniu lub fiasku w negocjacjach.

W kulturze narodowej mają swe źródła etnocentryzm, stereotypy i uprzedzenia. Etnocentryzm, stale obecny w myśleniu i działaniu, wynika z radykalnego przeciwstawienia grupie wewnętrznej, czyli „naszej”, grupy zewnętrznej, „ich”, np. imigrantów z Bliskiego Wschodu. Naszą grupę postrzegamy jako moralnie wyższą i zasługującą na zaufanie. Jesteśmy prawi i sprawiedliwi, czynimy dobro i potępiamy czyny niegodne. Ich wartości są partykularne, wzbudzają lęk, z ich grupy wywodzą się terroryści. Osoby etnocentryczne nie widzą ludzi takimi, jakimi są naprawdę, posługują się krzywdzącymi stereotypami i kierują się uprzedzeniami. W świadomości mieszkańców Starego Kontynentu pojawia się eurocentryzm, czyli tendencja do uznawania naszej cywilizacji za najwyżej rozwiniętą, nieliczącą się z opinią nie-Europejczyków.

Niekontrolowane zderzenie kultury europejskiej z muzułmańską w minionym roku wywołało falę uprzedzeń przejawiających się w krzywdzących, nietolerancyjnych postawach wobec imigrantów z Bliskiego Wschodu. Uprzedzenia są źródłem społecznych dystansów i mogą prowadzić do zachowań dyskryminacyjnych, co też potwierdziły liczne przykłady, jak zaostrzone kontrole i budowanie zasieków na granicach, marsze protestacyjne i akty przemocy fizycznej. Gotowość do pozbawienia cudzoziemców prawa do zamieszkania w danym kraju oznacza według skali Bogardusa najwyższy stopień dystansu społecznego (Mikułowski-Pomorski 2003: 82).

W Europie następuje odwrót od pozytywnego stosunku do dużych ruchów ludności. Krystyna Iglicka-Okólska (Marczuk 2015: 14), specjalizująca się w badaniach nad migracjami, podkreśla, że Europa nie jest gotowa na przyjmowanie emigrantów. Masowość zjawiska, fiasko polityki integracyjnej i systemu socjalnego zabezpieczenia (*welfare state*) to główne czynniki zmiany paradygmatu w myśleniu i postawach. Wzrasta poczucie zagrożenia kulturowego i świadomość, że mamy do czynienia z wojną kultur. Jak zauważa Krzysztof Szczerski, minister w Kancelarii Prezydenta RP, otwarcie Europy na olbrzymią falę niekontrolowanej emigracji doprowadziło do utraty społecznego zaufania do rządzących i ich decyzji (Szczerski 2017: 72).

Szczególne zaniepokojenie mieszkańców Starego Kontynentu wywołuje imigracja muzułmanów. W Europie asymilacja arabska nigdy nie przebiegała do końca zgodnie z oczekiwaniami gospodarzy. Przybysze włączyli się w szeroki ruch religijno-społeczny związany z imigrantami z państw islamskich. Zintegrowały ich wspólna wiara, praktyki religijne i modły w meczetach. Imigranci islamscy kojarzeni są przez Europejczyków z charakterystycznym strojem, którym podkreślają swoją odrębność kulturową. Kwestia czadorów, chust i burek stała się przedmiotem konfliktów w zakładach pracy, spraw sądowych i ostrych polemik na łamach prasy. Wyznawcy islamu zamieszkują przeważnie w ubogich dzielnicach i na obrzeżach miast. Z racji niskiego poziomu wykształcenia i statusu materialnego stanowią łatwy cel dla radykalnych ruchów religijnych, m.in. wahabizmu (Buszko 2010: 69).

Arabskie podejście do prowadzenia interesów wyróżnia się od europejskich pod względem kulturowym, co potwierdzają badania między innymi Edwarda Halla, Marka Levine'a, Florence Kluckhohn i Freda Strodtbecka. W komunikacji dominują symbole, opis jest niejednokrotnie rozbieżny z obiektywizmem, daje się zauważyć wpływ poezji. Przeszłość i terażniejszość przedkładają Arabowie nad przyszłość, znaczny wpływ na zaangażowanie pracowników mają emocje, a za zrozumienie komunikatu odpowiada partner. Duży jest wpływ religii, której wiele zasad reguluje formy prowadzenia biznesu. T. Kuran na podstawie obserwacji rynków muzułmańskich stwierdził, że bez znajomości islamu prowadzenie działalności gospodarczej przez „niewiernych” jest w zasadzie niemożliwe (Buszko 2010: 69).

Rozwiązywanie dylematów kulturowych według Trompenaarsa i Hampden-Turnera polega na:

1. uświadomieniu sobie różnic kulturowych, czyli zrozumieniu stanu umysłu własnego i partnerów,
2. szanowaniu różnic kulturowych,
3. godzeniu różnic kulturowych (Trompenaars, Hampden-Turner 1998: 79).

Wypracowano wiele sposobów przełamania barier kulturowych. Programy szkoleniowe dla urzędników unijnych i menedżerów międzynarodowych korporacji oferuje wiele firm, np. niemiecka Delta Concept zapewnia szkolenia w trzech dziedzinach: międzykulturowej komunikacji, negocjacji w biznesie międzynarodowym oraz umiejętności negocjowania w języku angielskim. Inne firmy oferują programy i moduły szkoleniowe w takich zagadnieniach, jak: świadomość kulturowa, praca w grupie, kultura a efektywność organizacyjna, kulturowe aspekty fuzji i akwizycji. Kursy dostosowane są do specyficznych wymogów organizacji (Marx 2000: 263-295). Samorządy terytorialne organizują kursy językowe dla podmiotów nawiązujących współpracę transgraniczną, intensyfikują projekty kulturalne i promują korzyści wynikające ze znajomości języka partnerów (w kontekście poznawczym, biznesu, zatrudnienia i turystycznym) (Matosek, Lelińska 2015: 148).

Nietypowe sposoby wywołania efektu synergii kulturowej stosują ośrodki naukowe i parki technologiczne, np. w Sophia Antipolis organizowane są improwizacje teatralne dla członków i liderów zespołów. Organizowane są warsztaty teatralne, które rozwijają potencjał twórczy naukowców, poprawiają komunikację interpersonalną oraz wzmacniają poczucie własnej wartości. W niemieckim Aldershof pomoc przy tworzeniu partnerstw świadczy międzynarodowe biuro. Nawiązywanie kontaktów wspomagane jest przez uczestnictwo w konferencjach i targach (Matosek 2010: 53-54).

Samodzielnie można skorzystać z narzędzi ułatwiających orientację w gąszczu kultur europejskich – tzw. map Mole'a. Rozwiązanie prostego testu pozwala na odnalezienie własnego miejsca na mapie i identyfikację obszarów potencjalnych konfliktów. Z kolei mali i średni przedsiębiorcy twierdzą, że do prowadzenia transgranicznego biznesu wystarczy elementarna wiedza o kraju partnera i przestrzeganie podstawowych zasad *savoir-vivre*'u obowiązujących pod każdą szerokością geograficzną.

Podsumowanie

Europa jest najbardziej zróżnicowaną kulturowo częścią świata. W związku z tym w Europie to zróżnicowanie kulturowe generuje sprzeczne wyzwania. Z jednej strony występuje tendencja do większej integracji i uczestnictwa w strukturach globalnych, z drugiej – dążenia do zachowania tożsamości europejskiej i kultur narodowych.

Wyznacznikiem współczesnych czasów jest praca w zespołach, rzeczywistych i wirtualnych, których sieci przekraczają granice organizacji, państw i kontynentów. Paradoksalne wyniki badań dowodzą, że w zróżnicowanych zespołach zwiększa się prawdopodobieństwo zarówno odniesienia sukcesu, jak i porażki. Największe zróżnicowanie występuje w zespołach międzynarodowych. Zróżnicowane kulturowo zespoły generować mogą więcej innowacyjnych rozwiązań (Prokopowicz 2015: 247-260) nowych ponadnarodowych problemów rozwijających się w Unii Europejskiej, do których zalicza się obecnie kryzys migracyjny.

W Unii Europejskiej zespoły wielokulturowe występują na wszystkich szczeblach organizacji i są stymulatorami rozwoju społecznego i gospodarczego. Ich główną zaletą jest kreatywność wywołana przez różne, kulturowo uwarunkowane sposoby rozwiązywania tych samych problemów. W instytucjach unijnych i administracjach rządowych umożliwiają one wypracowanie najlepszych decyzji. W międzynarodowej współpracy samorządów terytorialnych są jednym z czynników rozwoju gmin, miast i regionów. Stymulują rozwój wiedzy i generowanie nowości w ośrodkach innowacji i parkach technologicznych. W korporacjach transnarodowych wywołują synergię kulturową i wzrost efektywności.

Dylematy kulturowe mogą być też barierą rozwoju, a nawet zagrożeniem pokojowego współistnienia. Utrudniają wymianę informacji, wypracowanie wspólnych decyzji i transfer wiedzy. W mozaice postaw, zachowań i wartości wzrasta prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów. W Unii Europejskiej w sposób szczególny uaktywniły się uprzedzenia wywołane zderzeniem z kulturą muzułmańską. Dalsza eskalacja migracji, odczuwana jako „wojna kultur”, a nawet „cywilizacji”, może naruszyć struktury unijne. Wiedza

o partnerach, barierach współdziałania i wrażliwość kulturowa są przydatne w każdym wymiarze współpracy międzynarodowej.

Bibliografia

- Bloch S., Whitley P. (2008), *Zarządzanie w płaskim świecie. Budowanie relacji w dobie globalizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Helion.
- Buszko A. (2010), *Nieformalne aspekty biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Dmowski A., Prokopowicz D. (2010), *Rynki finansowe*. Warszawa: Difin.
- Domańska-Szaruga B., Prokopowicz D. (2015), *Makroekonomiczne zarządzanie antykryzysowe*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” (Seria: „Administracja i Zarządzanie”) 107(34).
- Domańska-Szaruga B., Prokopowicz D. (2016), *Ochrona transferu danych osobowych w cyberprzestrzeni*. „Secretum” 2(5), s. 122-136.
- Gardziński T. (2016), *Przedsiębiorstwo społeczne środkiem rozwiązywania problemów współczesnej gospodarki*. „International Journal of New Economics and Social Sciences” 1(3), s. 261-286.
- Gesteland R.R. (2012), *Cross-cultural business behavior. A guide for global management*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. Universitetsforlaget.
- Gozi S. (2004), *System zarządzania w Unii Europejskiej*. Kraków: Wydawnictwo M.
- Grosse T. G. (2005), *Strategicznie o Unii Europejskiej*. „CFO” 1.
- Grzegorek J., Prokopowicz D. (2017), *The application of the MS EXCEL program and the informalized business intelligence analytics platforms in the management of the enterprises*. „International Journal of New Economics and Social Sciences” 1(5) s. 217-231.
- Gwoździewicz S., Mydłowska B. (2015), *Prawne i społeczne problemy samorządu terytorialnego*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości.
- Gwoździewicz S., Prokopowicz D. (2015), *Administrative, supervisory and legal determinants of globalization of financial markets and the banking system in Poland*. „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2(2), 203-216.
- Hall E.T. (2009), *Ukryty wymiar*. Warszawa: Muza.
- Hałas E. (red.) (2002), *Europa. Zbliżenia, kontrowersje, perspektywy*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Huntington S. P. (2008), *Zderzenie cywilizacji*. Warszawa: Muza.
- Hill R. (2004), *My Europejczycy*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M.M. (2010), *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York – Toronto: Mc Graw Hill.
- Konecki T.K. (2010), *W stronę socjologii jakościowej: badanie kultur, subkultur i światów społecznych* [w:] J. Leoński, M. Fiternicka-Gorzko (red.), *Kultury, subkultury i światy społeczne w badaniach jakościowych*. Szczecin: Wydawnictwo Volumina.pl, s. 17-37.
- Konecki T.K., Chomczyński P. (red.) (2007), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki T.K., Glinka B. (red.) (2006), *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Ławicka E. (2014), *Języki obce – ważne narzędzie w nowoczesnym życiu zawodowym*. Zeszyty Naukowe (Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości) 1(1), s. 161-165.
- Mańczak W. (1999), *Wieża Babel*. Wrocław – Warszawa – Kraków: Wydawnictwo Ossolineum.
- Marczuk B. (2015), *Likwidacja Schengen nie jest dla nas straszna*. „Wprost” 37 z 15.09.2015.
- Marx E. (2000), *Przełamywanie szoku kulturowego*. Warszawa: Wydawnictwo Agencja Wydawnicza Placet.
- Matosek M. (2009), *Euroregion Bałtyk – kulturowy kontekst międzynarodowych relacji* [w:] M. Rutkowski (red.), *Relacje nowych krajów Unii Europejskiej z Federacją Rosyjską (w basenie Morza Bałtyckiego)*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, s. 387-398.

- Matosek M. (2010), *Kulturowy kontekst powstawania i transferu wiedzy w wybranych ośrodkach innowacji na świecie* [w:] T. Szot-Gabryś (red.), *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarki i organizacji*. Kielce: Wyższa Szkoła Umiejętności im. S. Staszica, s. 51-60.
- Matosek M. (2015), *Wielokulturowość jako stymulator tworzenia innowacji w międzynarodowych zespołach* [w:] Z. Darko-Pikiewicz, M. Walencik (red.), *Spoleczny wymiar innowacji i przedsiębiorczości*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu, s. 55-62.
- Matosek M., Lelińska A. (2015), *Kulturowy kontekst międzynarodowej współpracy samorządów terytorialnych* [w:] S. Gwoździewicz, B. Mydłowska, *Prawne i społeczne problemy samorządu terytorialnego*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, s. 145-157.
- McCormick J. (2010), *Zrozumieć Unię Europejską*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikułowski-Pomorski J. (2003), *Komunikacja międzykulturowa*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Mole J. (2011), *Mind your manners. Managing business cultures in the new global Europe*. London – Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Prokopowicz D. (2012a), *Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny. Sięgając w przeszłość*. „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 1(10), s. 37-48.
- Prokopowicz D. (2012b), *Na tle struktur rynkowych Unii Europejskiej*. „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2(11), s. 25-34.
- Prokopowicz D. (2015), *Znaczenie innowacyjności w sektorze przedsiębiorstw i efektywnym współdziałaniu z samorządami podstawą rozwoju gospodarczego w Polsce* [w:] S. Gwoździewicz, B. Mydłowska (red.), *Prawne i społeczne problemy samorządu terytorialnego*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości w Warszawie, s. 247-260.
- Prokopowicz D. (2016), *The importance of economic globalization in the context of the development of the financial system in Poland*. „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2(4), s. 7-17.
- Sarnowski J., Prokopowicz D. (2015), *Zastosowanie innowacji marketingowych w przedsiębiorstwach w Polsce* [w:] M. Sitek, T. Graca (red.), *Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji*. Józefów: Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, s. 135-156.
- Szczerski K. (2017), *Utopia Europejska*. Kraków: Wydawnictwo Biały Kruk.
- Szybowski D., Gwoździewicz S., Prokopowicz D. (2016), *Activating interventionist monetary policy of the European Central Bank in the context of the security of the European Financial System*. „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2(4), s. 138-146.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (1998), *Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business*. Toronto – New York: Mc Graw-Hill.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2004), *Managing people across cultures*. Oxford: Copstone Publishing Ltd.
- Urban J. (2015), *Alfabet Kultury*. „Kuryer Uniwersytecki” 3-4, s. 2-3.
- Wyrwa J. (2015), *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.