

**Lech Miklaszewski**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

## **Szok kulturowy i jego skutki na przykładzie Banku Zachodniego S.A.**

*Atoli gdy nabywa się państwo w prowincji  
odmiennej co do języka, zwyczajów i urzędzeń,  
to tu natrafia się na trudności i trzeba wiele  
szczęścia i wiele zręczności, aby się przy nim  
utrzymać.*

Niccolo Machiavelli

**Streszczenie.** Artykuł omawia zjawisko szoku kulturowego, jego objawy i skutki, a także sposoby jego przezwyciężania. Wskazuje również, w jaki sposób akulturacja, czyli kulturowe przystosowanie się wpływa na efektywność organizacji. Problematyka ta została zaprezentowana zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i w formie studium przypadku na przykładzie przejęcia Banku Zachodniego S.A. przez irlandzkiego inwestora finansowego AIB i fuzji Banku Zachodniego S.A. i Wielkopolskiego Banku Kredytowego S.A.

**Słowa kluczowe:** zderzenie kultur, szok kulturowy, akulturacja, przejęcie i fuzja

### **Wprowadzenie**

W dzisiejszych czasach wciąż rośnie liczba fuzji i przejęć dokonujących się ponad granicami państwowymi, co jest ewidentną częścią procesu globalizacji. Zwiększa się również prawdopodobieństwo, że nastąpi zderzenie się kultur nie tylko narodowych, ale i korporacyjnych. Z reguły spółka przejmująca nieuchronnie usiłuje narzucić swój sposób działania firmie przejmowanej, która z kolei próbuje się temu opierać. „W niektórych przypadkach te zderzenia były tak poważne,

że wykluczały nadzieję na stworzenie dzięki fuzji jakiejś wartości. Na takie zderzenia kultur były szczególnie podatne fuzje i przejęcia w skali międzynarodowej, zwłaszcza gdy łączące się firmy pochodziły z innych obszarów językowych<sup>1</sup>. Takie zderzenie kultur niekoniecznie musi prowadzić do katastrofy. O sukcesie lub klęsce decyduje zdolność do radzenia sobie z szokiem kulturowym.

„Szok kulturowy – poczucie obcości – to ryzyko zawodowe, a jednocześnie okazja w dzisiejszym świecie globalnego biznesu. Podczas gdy niektórzy kierownicy wysokiego szczebla wręcz rozkwitają, gdy muszą sprostać temu wyzwaniu, inni czują się dezorientowani, zaniepokojeni i nie osiągają dobrych wyników<sup>2</sup>. Ta ambiwalencja dotyczy również personelu obu spółek i zachodzi zarówno po stronie przejmujących, jak i przejmowanych. Bez względu na to, czy szok kulturowy doprowadzi do dostosowania czy negacji nowej kultury na początku procesu jego postać jest podobna. Jest to zatem sytuacja, w której pracownicy uświadamiają sobie odmienną własnych poglądów, opinii, zachowań i reakcji jako członka pewnej grupy względem członka innej grupy w danej sprawie. Generuje to konflikty i nieporozumienia, a ich najczęstszą przyczyną są różnice w sposobach myślenia i w zachowaniach ludzi. Sam kontakt z człowiekiem reprezentującym odmienną kulturę jest źródłem dyskomfortu psychicznego związanego z poczuciem niepewności w sprawach, które do tej pory wydawały się oczywiste i naturalne. Chodzi zarówno o rzeczy codzienne, jak stopień uczuciowości publicznej, okazywanie szacunku drugiej osobie, jak i bardziej zawodowe, np. podejście do pieniędzy, rozumienie i łatwość wykorzystywania władzy, rozumienie swojej roli jako pracownika w firmie i wobec klienta.

Twórcą koncepcji szoku kulturowego był antropolog Kalervo Oberg, a rozumiał go jako zaburzenie funkcjonowania psychosomatycznego wywołane przedłużającym się kontaktem z odmienną, nieznaną kulturą<sup>3</sup>. Inaczej mówiąc, zdefiniował go jako lęk wywołany niemożliwością znalezienia odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące naszego codziennego zachowania: co robić, jak i kiedy? Początkowy etap kontaktu z nową kulturą zmienia się więc w nieustanny ciąg pytań. Dezorientacja obejmuje nie tylko praktyczne aspekty codzienności. Problematyczne stają się również zagadnienia innej jakości, dotyczące naszego funkcjonowania społecznego w organizacji i interakcji z ludźmi<sup>4</sup>. Rozpoznanie kodu kulturowego regulującego społeczne zachowania zajmuje zwykle sporo czasu i wymaga wydatkowania znacznej energii zanim nabędziemy umiejętność prawi-

<sup>1</sup> T. Hindle, *Zderzenia kultur*, w: *Biznes. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, t. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 81.

<sup>2</sup> E. Marx, *Przelamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 15.

<sup>3</sup> G. Moszczyńska, *Sytuacja uchodźców w literaturze psychologicznej*, <http://crisisintervention.free.ngo.pl>, dostęp: 26.06.2010 r.

<sup>4</sup> J. Sato, *Szok kulturowy*, <http://www.gazeta.jp>, dostęp: 9.02.2010 r.

dłowego odczytania znaczeń określonych zachowań i gestów, odmiennych priorytetów i systemów wartości. Konieczność nowych sposobów reagowania i zdobycia wielu podstawowych informacji wymusza na nas pewną charakterystyczną grę zachowań i reakcji, z którymi dotychczas rzadko mieliśmy do czynienia: prośzenie o pomoc, zadawanie pytań, nieumiejętność prawidłowej oceny zdarzeń i podjęcia odpowiedniej decyzji. Ta często zaskakująca i niechciana rola ucznia jest zwykle źródłem dodatkowych trudności emocjonalnych oraz nieporozumień w kontaktach z innymi. W obronie naszej niezależności możemy reagować agresją czy niechęcią na pomoc innych, może też zdarzyć się, że zaczniemy obwiniać się za wszystkie niepowodzenia i potknięcia, wątpić w siebie<sup>5</sup>. Zawsze też znajdzie się grupa osób zafascynowana nowością, traktująca naukę jak szansę.

Chociaż termin „szok” kojarzy się nam z wydarzeniem nagłym, gwałtownym, negatywnym i raczej krótkotrwałym, to w kontekście kulturowym opisuje jednak zjawisko rozłożone w czasie, z charakterystycznymi i odmiennymi w swojej naturze etapami, nie zawsze jest też zjawiskiem jednoznacznie pejoratywnym. Okazuje się, że dla wielu pracowników szok kulturowy jest inspiracją, wyzwaniem, próbą, szansą i ci przystosowują się do zmienionego otoczenia jak kameleony, podczas gdy inni kurczowo trzymają się nawyków i postaw wyniesionych ze swojego środowiska kulturowego. W tym kontekście trzeba jednak przyznać, że szok kulturowy rodzi problemy, które należy rozpoznać i przezwyciężyć, aby przekuć go w sukces.

Niniejszy artykuł ma na celu zdefiniowanie objawów szoku kulturowego, prezentację sposobów jego przezwyciężenia i wykorzystania jako przesłanki sukcesu, na przykładzie przejęcia Banku Zachodniego S.A. przez irlandzkiego inwestora finansowego AIB i fuzji Banku Zachodniego S.A. i Wielkopolskiego Banku Kredytowego S.A. Inspiracją tego artykułu były osobiste przeżycia autora, byłego pracownika Bankowej Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A. oraz dyskusje i wywiady z obecnymi i byłymi pracownikami tej instytucji.

## **1. Szok kulturowy – aspekt teoretyczny**

Większość naszych interpretacji kultury i teorii zarządzania ma charakter racjonalny. Rzadko kiedy poświęcamy uwagę emocjom, traktując je świadomie bądź nieświadomie jak tabu.

Z punktu widzenia problematyki szoku kulturowego jest to błąd, bo zjawisko to opiera się na dojmującym uczuciu, jakim jest lęk. „Lęk jest reakcją na słabo zdefiniowane zagrożenie, kiedy odczuwamy strach, lecz nie wiemy, skąd się

<sup>5</sup> Tamże.

bierze ani co z nim zrobić. Zagrożenia nie da się precyzyjnie zlokalizować. Jest wszędzie, a zarazem nigdzie. Przenika wszystko. To właśnie lęk jest uczuciem, które towarzyszy nam, gdy wkraczamy do obcej kultury. Czujemy się niezręcznie. Nie potrafimy poprawnie odczytywać społecznych sygnałów. Mamy poczucie, że coś w każdej chwili może pójść źle”<sup>6</sup>.

W tym kontekście, szok kulturowy to mniej lub bardziej nagłe, budzące lęk pojawienie się obcej kultury, która niesie ze sobą całkowicie odmienną rzeczywistość kulturową, to zderzenie różnic w odniesieniu do wartości i wytworów materialnych powodujące stres, strach, dezorientację, zaskoczenie, uczucie niepewności i zaskoczenia<sup>7</sup>.

Szok kulturowy może nie uderzać od razu. Często przeżywamy najpierw tzw. „miesiąc miodowy”, okres fascynacji nową kulturą, okres euforii. Jesteśmy podekscytowani i pełni oczekiwań. Szok kulturowy przychodzi zwykle później, gdy wstępny okres już minie, kiedy musimy albo przejąć inicjatywę i pozyskać nowych przyjaciół, albo radzić sobie bez nich – kiedy po prostu zaczynamy prawdziwe życie w nowym środowisku. Faza trzecia jest okresem ożywienia, adaptacji, dostosowania. Zaczynamy poznawać reguły działania, przyswajamy niektóre dotychczas nam obce wartości, nabieramy pewności siebie i stajemy się częścią nowych układów społecznych. Oczywiście nie wszyscy docierają do tego etapu – szok kulturowy wielu eliminuje i wyklucza. W fazie czwartej dochodzimy wreszcie do stanu równowagi, gdy zaczynamy akceptować nowe obyczaje, wartości i normy, gdy odbieramy je po prostu jako inny, niekoniecznie gorszy, sposób życia i pracy. Znikają irracjonalne lęki, stajemy się pewnymi siebie, efektywnie działającymi ludźmi. Tak osiągnięty poziom równowagi może jednak przybierać różne formy: możemy czuć się gorzej niż przed zderzeniem z nową kulturą, mieć uczucie alienacji i dyskryminacji, możemy czuć się doskonale, w pełni asymilując się z nową kulturą, może się też okazać, że pocujemy się w nowej kulturze lepiej niż w swojej własnej, kiedy akulturacja zakończy się pełnym sukcesem<sup>8</sup>.

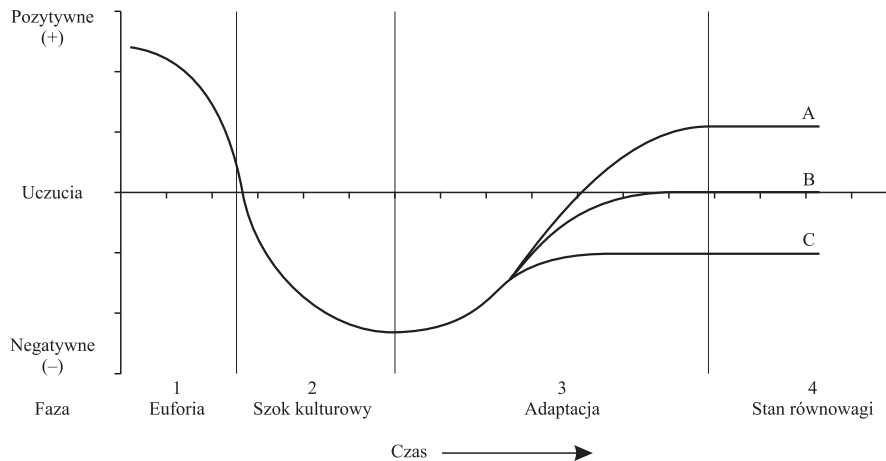
Chociaż krzywa ta oferuje zdroworozsądkową propozycję zrozumienia międzykulturowego przystosowania się, nie jest jednak zbyt precyzyjna. „Bardziej można by się raczej skłonić ku stwierdzeniu, że tylko niektórzy ludzie i tylko przez jakąś część czasu doświadczają przystosowania, zgodnie z przebiegiem tej krzywej”<sup>9</sup>. Nie zaskakuje więc fakt, że emocjonalne, poznawcze i behawioralne

<sup>6</sup> F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 254.

<sup>7</sup> A. Kowarska, *Szok kulturowy w pracy*, <http://leadership.blox.pl/2010/02/Szok-kulturowy-w-pracy.html>, dostęp: 9.02.2010 r.

<sup>8</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 337.

<sup>9</sup> M. Chutnik, *Szok kulturowy, przyczyny, konsekwencje, przeciwdziałanie*, Universitas, Kraków 2007, s. 52, 53.



Rys. 1. Krzywa akulturacji

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 338.

składniki adaptacji międzykulturowej mogą przebiegać i przebiegają, wraz z upływem czasu, wzdłuż różnych krzywych<sup>10</sup>. Nie dezawuuje to jednak wartości tego modelu – jest on prawdziwy i słuszny, ale tylko dla wybranych, poszczególnych przypadków.

Krytyka tego modelu i wynikającej z niej teorii odzwierciedla również zmiany we współczesnym podejściu do kontaktu międzykulturowego. Zwraca się uwagę na przesunięcie akcentów z elementów negatywnych i reaktywnych kontaktu kulturowego na aspekty adaptacyjne i aktywnego radzenia sobie ze stresem czy zmianą. Ponadto uznaje się, że kontakt międzykulturowy to proces składający się z komponentów emocjonalnych, behawioralnych i poznawczych, który dzieje się w czasie i posiada wiele cech wspólnych z założeniem, że każda zmiana, nawet ta pożądana i pozytywna jest w sposób nieunikniony stresująca. W tym kontekście, wszelkie nowe modele kulturowego przystosowania się łączą adaptację kulturową z dwoma szerszymi procesami, tj. z kulturowym uczeniem się i radzeniem sobie ze stresem. Oba te podejścia przedstawiają osoby w kontakcie międzykulturowym jako reagujące aktywnie i w konstruktywny sposób radzące sobie ze swoimi problemami w opozycji do wcześniejszych modeli szoku kulturowego, które traktowały osoby dotknięte szokiem jako bierne ofiary, potrzebujące pomocy. Ta zmiana orientacji spowodowała również zmianę terminologii, np. zastępowanie terminu „szok kulturowy” terminem „akulturacja” czy „kulturowe przystosowanie się”<sup>11</sup>. Są to jednak rozważania teoretyczne, intelektualne

<sup>10</sup> Tamże, s. 53.

<sup>11</sup> Tamże, s. 60, 61.

interpretacje ewentualnych trudności kulturowych. Wiedzę o kulturze zdobywamy jednak przede wszystkim dzięki popełnionym błędom i rzeczywiście przeżytym szokom kulturowym.

Można zauważyć dwa typy postaw będących efektem zaistnienia szoku kulturowego<sup>12</sup>:

- zwrócenie się do swoich rodzimych wzorów kulturowych i coraz ostrzejsze przeciwstawianie się obcym wzorom,
- porzucenie (zanegowanie) swoich rodzimych kulturowych wzorów w celu jak najszybszego przyswojenia sobie wzorów obcych.

Obie skrajne postawy rodzą błędy, ale i dylematy – jak sobie radzić z dysonansem kulturowym?

Błędy wynikają przede wszystkim ze zwiększenia niepewności na skutek większej złożoności i niejednoznaczności sytuacji społecznych, trudności w uzgadnianiu znaczeń na skutek nieefektywnej komunikacji i braku porozumienia oraz z trudności w uzgadnianiu działań. Odpowiednia postawa może je wyeliminować. Aby w jak najmniejszym zakresie doświadczać negatywnych stron dysonansu kulturowego, należy:

- „zakładać raczej istnienie różnic kulturowych niż podobieństw, dopóki te ostatnie nie zostaną udowodnione, aby nie zostać zaskoczonym przez nagły wybuch konfliktu,
- kłaść nacisk raczej na opis niż na interpretację lub ocenę tego, co ktoś powiedział lub zrobił,
- próbować zrozumieć lub zinterpretować daną sytuację, patrząc na nią przede wszystkim z punktu widzenia przedstawiciela innej kultury, a dopiero potem z perspektywy swojej własnej kultury,
- wyjaśnienie danej sytuacji zawsze traktować jako prawdopodobne w danej chwili, a nie jako pewne – ta sama sytuacja w innym kontekście może pociągnąć za sobą zupełnie inną interpretację”<sup>13</sup>.

Są to jednak wskazówki zbyt ogólne, by poradzić sobie z szokiem kulturowym. Efektywność w przełamywaniu szoku kulturowego możemy sobie zapewnić działając intensywnie na jego trzech poziomach:

- „**uczuć** – w kwestii panowania nad zmieniającymi się nastrojami,
- **myślenia** – w kwestii rozumienia zagranicznych kolegów,
- **umiejętności społecznych oraz tożsamości** – w kontekście stworzenia społecznej i zawodowej sieci kontaktów oraz rozwinięcia skutecznych umiejętności społecznych”<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> *Encyklopedia. Kultura – sztuka*, t. IV, red. nauk. A. Grzegorzycy, Poznań 1997, s. 302.

<sup>13</sup> *Dysonans kulturowy a organizacja firmy*, Wydawnictwo C.H. Beck, <http://www.egospodarka.pl/31295,Dysonans-kulturowy-a-organizacja-firmy,3,20,2.html>, dostęp: 2.02.2010 r.

<sup>14</sup> E. Marx, wyd. cyt., s. 34.

Oczywiście te trzy poziomy adaptacji do odmiennego środowiska kulturowego nie występują odrębnie – są powiązane i wywierają na siebie wzajemny wpływ. Ponadto prowadzą one do sformułowania konkretnych celów sprzyjających adaptacji, tj. radzenia sobie ze stresem, zmiany percepcji i interpretacji wydarzeń oraz zachowań, wykształcenia u siebie lepszych umiejętności społecznych i uzyskania tożsamości międzynarodowej. Te trzy cele zestawione razem tworzą trójkąt szoku kulturowego zawierający elementy, których opanowanie prowadzi do zwiększenia efektywności pracy wykonywanej w obcym środowisku kulturowym<sup>15</sup>.

Osoby doznające szoku kulturowego często wspominają o takich reakcjach uczuciowych, jak martwienie się, poczucie izolacji czy bezradności. Taką sytuację łatwo zaklasyfikować do kategorii wydarzeń powodujących stres. Można powiedzieć, że w tym kontekście istnieją trzy główne strategie radzenia sobie ze stresem: strategia przewidywania, strategia radzenia sobie ze stresem skoncentrowana na emocjach i strategia skoncentrowana na problemie.

Pierwsza z nich zakłada, że świadomość problemów oraz swoich ewentualnych negatywnych uczuć z nimi związanych ukierunkowuje nasze postrzeganie stresu i szoku kulturowego jako czegoś normalnego, sprzyjając umieszczeniu spraw we właściwej perspektywie i prowadząc do przyjęcia pozytywnej postawy wobec problemu. Dwie kolejne strategie łączą się ze sobą, jako że w każdej sytuacji kryzysowej należy panować nad emocjami i zrobić coś z problemem.

Pierwsza z nich stwierdza, że należy przede wszystkim uspokoić nerwy, zanim rozpocznie się jakiegokolwiek działanie. Negatywnym emocjom bardzo często towarzyszą nierealistyczne założenia bądź niekonstruktywna postawa. By zmienić negatywne uczucia, należy zmodyfikować negatywne założenia na bardziej realistyczne. Wpływa to zarówno na nasze samopoczucie, zdolność rozwiązywania problemów, jak i na przezwyciężenie nieprzyjemnych sytuacji.

Druga ze strategii zakłada, że osoba w dobrej kondycji emocjonalnej, wykorzystując wsparcie towarzyskie przyjmuje postawę pozytywną i optymistyczną, co pozwala osiągać lepsze wyniki w rozwiązywaniu problemów i ułatwia adaptację do obcej kultury<sup>16</sup>. Uporządkowanie uczuć jest niewystarczające. Należy również zmienić sposób myślenia o innych, starając się ich rozumieć w kontekście priorytetów, którymi się posługują, znaczeń, które przypisują faktom i zdarzeniom, zakresu indagacji i krytyki, który tolerują. Istotne jest również zrozumienie kultury innych ludzi w zakresie jej przejawów, ale przede wszystkim jej wymiarów, które w zarządzaniu międzykulturowym wyznaczają trzy podstawowe pytania: co jest ważniejsze – ludzie czy zadania, struktury czy elastyczność oraz jaki jest dominujący styl komunikacji i prezentacji – oparty na faktach czy

<sup>15</sup> Tamże, s. 35, 36.

<sup>16</sup> Tamże, s. 62-67.



ekspresywny. Koncentracja na tych trzech obszarach z reguły pozwala wyjść poza jednostronne i stereotypowe widzenie kultury. Sukces odnosi się tylko wtedy, gdy jest się w stanie stawić czoło złożonemu otoczeniu kulturowemu, mając do dyspozycji równie złożone możliwości interpretacji.

I wreszcie ostatni element – tożsamość i umiejętności społeczne. Nowe środowisko kulturowe nadwyręza naszą tożsamość, powodując niepewność dotyczącą naszej roli i statusu. W momencie gdy brakuje znanego kontekstu społecznego, pojawiają się wątpliwości, dręczą nas problemy egzystencjalne. W takiej sytuacji zaczynamy się zastanawiać kim jesteśmy. Oczywiście w miarę upływu czasu ludzie uczą się radzić sobie z taką sytuacją, ale czy pozostają tacy sami, raczej nie – zmienia się im osobowość, szczególnie pod względem doskonalenia umiejętności społecznych. Sprzyja to adaptacji w nowym środowisku kulturowym, a pomagają w tym cierpliwość, ukierunkowanie na współpracę, pragmatyzm, elastyczność, opanowana osobowość, radzenie sobie z problemami w sposób aktywny, bez przesadnej autoanalizy. Szczególną umiejętnością w tym kontekście jest budowanie sieci kontaktów (networking). Ci, którzy to potrafią, dowiadują się dwa razy szybciej o problemach występujących na styku kultur oraz dokładnie poznają warunki funkcjonowania, co z kolei sprzyja efektywności kontaktów i buduje pewność siebie<sup>17</sup>.

Z dotychczasowych wywodów wynika, że szok kulturowy niekoniecznie musi być zjawiskiem pejoratywnym. Często okazuje się, że możemy być efektywni w pracy w warunkach zmieszania kultur, jeśli wykształcimy w sobie umiejętności adaptacji.

## 2. Szok kulturowy – studium przypadku

Współczesny świat podlega globalizacji. Nie jest to oczywiście stwierdzenie odkrywcze, ale zwykła konstatacja faktu, który w sposób niepomiaralny wpływa na wiele sfer aktywności ludzkiej. Ten wpływ jest wyraźnie dostrzegalny w firmach działających na płaszczyźnie międzynarodowej, w szczególności w firmach powstałych w rezultacie fuzji międzynarodowych.

To co się dzieje w trakcie fuzji, można obserwować na kilku płaszczyznach.

Po pierwsze są to zjawiska związane z dynamiką grupy. To kim jesteśmy, determinuje grupa, do której należymy. Grupę z reguły wybieramy dobrowolnie i ją różnicujemy, najczęściej według jej wartości i statusu. Na tej podstawie kwalifikujemy ją jako „naszą”. Gdy w wyniku fuzji pojawiają się grupy, które nie są „nasze”, postrzegamy je stereotypowo, a wówczas pojawia się lęk, na przykład

<sup>17</sup> Tamże, s. 45-117.



przed wchłonięciem „naszej” grupy lub zepchnięciem jej na margines w nowej organizacji.

Po drugie pojawia się problem zgodności kultury korporacyjnej naszej organizacji z kulturą narodową przejmującego i odwrotnie. Różnice występujące w tym obszarze najczęściej odzwierciedlają się w odmiennym stylu kierowania, co z kolei ma silny wpływ na efektywność przejmowania firm zagranicznych. Nawet w najlepszych organizacjach ich kierownictwo może traktować różnice kulturowe na wiele sposobów, twierdząc na przykład, że sposób ich postępowania jest najlepszy i wszyscy muszą mu się podporządkować, aż po opinie, że każda kultura działa według własnych wzorców i powinno się stworzyć nową kulturę hybrydową. Pojawiają się również opinie, że różnice kulturowe są mi-tem i nie mają znaczenia. W zależności od postawy kierownictwa pojawiają się różne problemy, które nie pozostają bez wpływu na personel łączących się firm.

Po trzecie fuzje międzynarodowe mogą wywoływać szok kulturowy i szok spowodowany zmianą. Obie sytuacje powodują niepewność działania i ogólną dezorientację. Pojawia się konieczność poszukiwania kompromisu między wartościami, zachowaniami i postawami. Jeśli kompromis zostanie wypracowany, skutkuje to konsolidacją nowej kultury i akceptacją zmiany<sup>18</sup>.

Wśród znaczących fuzji międzynarodowych w Polsce dominują te, które mają miejsce w sektorze finansowym. Spektakularnym przykładem takiego przypadku są zmiany właścicielskie w Banku Zachodnim S.A. oraz fuzja tego banku z Wielkopolskim Bankiem Kredytowym S.A.

W roku 1999 irlandzki Allied Irish Bank (AIB) przejął Bank Zachodni S.A. kupując od Skarbu Państwa 80% akcji banku. Na początku 2000 r., zgodnie z porozumieniem prywatyzacyjnym, nastąpiło podniesienie kapitału akcyjnego BZ S.A., co umożliwiło AIB zwiększenie posiadanego pakietu akcji do 81,6%. Należy zaznaczyć, że AIB od 1995 r. był właścicielem 61% akcji WBK S.A. Na tej podstawie można było domniemywać, że wkrótce dojdzie do połączenia BZ S.A. i WBK S.A. Przewidywania spełniły się 13 czerwca 2001 r., kiedy to na skutek fuzji BZ S.A. i WBK S.A. powstała Bankowa Grupa Kapitałowa BZ WBK S.A.

Złożony wymiar przekształceń w przypadku BZ S.A. miał spektakularny charakter. Uczucie zetknięcia się z obcością było spotęgowane faktem, że pracownicy BZ S.A. musieli podjąć współpracę zarówno z przedstawicielami równorzędnego banku polskiego (WBK S.A.), co prawda wcześniej spacyfikowanego przez Irlandczyków, jak i z przedstawicielami AIB, którzy objęli w BZ S.A. wszystkie kluczowe stanowiska kierownicze. Zderzono się z obcą kulturą korporacyjną WBK S.A. oraz z odmienną kulturą narodową reprezentowaną przez menedżerów

<sup>18</sup> Tamże, s. 144-148.

irlandzkich. Nic więc dziwnego, że reperkusje pojawiły się na wszystkich trzech wymienionych wcześniej płaszczyznach.

Dynamika grup nabrała niesamowitego rozpędu. W związku z faktem, że wiele departamentów czy innych komórek organizacyjnych obu banków dublowało swoje funkcje, natychmiast zrodziła się rywalizacja o dominację i przetrwanie. Jej wynikiem było wchłonięcie jednych jednostek organizacyjnych przez inne bądź ich likwidacja. Na przegranej pozycji znajdował się BZ S.A., bo to właśnie on był podmiotem inkorporowanym w struktury WBK S.A., a ponadto WBK S.A. był przez irlandzkich właścicieli preferowany do objęcia roli banku wiodącego i wchłaniającego nowy podmiot. Polaryzacja uczuć była wyraźna. Grupy przejmujące były traktowane jako wrogie i bezwzględne. Pomimo takiej oceny większość pracowników wdawała się w pertraktacje, by zachować miejsca pracy. Sytuacje niejednokrotnie były upokarzające, tym bardziej że wiedza i doświadczenie były w niskiej cenie. Ceniono natomiast osobowość dostosowaną do organizacji. Stanowiska kierownicze, z reguły, były już obsadzone przez Irlandczyków bądź przedstawicieli WBK S.A., którzy działając jak likwidatorzy, preferowali w kompletowaniu personelu nowych, skonsolidowanych komórek organizacyjnych osoby młode, godzące się na niższą płacę, mobilne i dyspozycyjne, znające język angielski, a ponadto otwarte na nowe wyzwania kulturowe. Niestety wielu dotychczasowych pracowników BZ S.A. nie było w stanie spełnić tych kryteriów z przyczyn technicznych, ale również z obawy przed degradacją. W rezultacie, decyzji rezygnacji z pracy wspomaganych znaczącą odprawą pieniężną lub prób trwania w nowym układzie zakończonych niepowodzeniem było bardzo wiele. Taka polityka personalna nowego właściciela daje się racjonalnie wytłumaczyć. BZ S.A. jak większość banków w Polsce charakteryzował model kultury roli, formalizm, sztywność, nierzadko konserwatyzm. W takich warunkach konstatacja nowego właściciela była oczywista: „Aby organizacja mogła się rozwijać, konieczna jest pewna agresja, nawet pazerność (w pozytywnym sensie tego słowa) ze strony jej członków. W momencie prywatyzacji [...] zauważono, że rozwój organizacji z udziałem dotychczasowej kadry będzie zbyt powolny, a skuteczność konkurowania ograniczona. Dlatego też podejmowano decyzję o naborze nowych pracowników, którzy umożliwią realizację zadań strategicznych firmy. Analiza strategiczna firmy pokazała, że dla wzmocnienia pozycji na rynku lub nawet utrzymania się na nim jest konieczne nie tylko posiadanie dobrego produktu, efektywnej produkcji, nowoczesnych technologii i maszyn czy ambitnej strategii marketingowej, lecz przede wszystkim odpowiednich pracowników, tzn. takich, którzy nie tylko mają niezbędne umiejętności i przygotowanie zawodowe, ale swoją osobowością pasują do organizacji”<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 133.

Również na szczytach władzy, tj. w radzie nadzorczej i zarządzie połączonego Banku Zachodniego WBK S.A. przedstawiciele inwestora strategicznego (AIB posiadał w połączonym banku 70,47% akcji) opanowali wszystkie znaczące stanowiska, samodzielnie decydując o wszystkich sprawach spółki. Ponadto, poza radą nadzorczą i zarządem, wielu Irlandczyków zostało zatrudnionych na stanowiskach kluczowych menedżerów – dyrektorów obszarów i dyrektorów departamentów. Biorąc pod uwagę, że menedżerowie brytyjscy są w znacznej większości uniwersalistami, wewnątrzsterownymi analitycznymi indywidualistami, skupiającymi się na osiągnięciach, a także zwolennikami równości i sekwencyjnej wizji czasu<sup>20</sup>, znaleźli się oni w opozycji do starej kadry menedżerskiej BZ S.A., którą w znacznym stopniu charakteryzował partykularyzm, niedostatek myślenia analitycznego, koteryjność i lekceważenie równości. Skutki łatwo było przewidzieć, stopniowo eliminowano starych menedżerów banku. Sprzeczności były zbyt ostre, by można było przewidywać ich skuteczną adaptację. Zderzenie kultur ujawniło w tym przypadku zupełnie różne koncepcje zarządzania bankiem oraz odmienne style zarządzania. Styl ewidentnie dyrektywny został zastąpiony stylem bardziej demokratycznym, ale wdrażanym w sposób bardzo wyrafinowany, np. z wykorzystaniem konstruktywnego konfliktu w zarządzaniu. Zrezygnowano z rozbudowanej kultury hierarchii na rzecz kultury adhocracji, w której wykorzystywano pracę zespołową do rozwiązywania pojawiających się problemów. Rzecz w tym, że organizacja i działanie tych zespołów oparte były na stymulowaniu konfliktu poprzez wprowadzanie do nich ludzi z zewnątrz, omijanie zwyczajowo przyjętych kanałów informacyjnych, wysyłanie informacji dwuznacznych lub zagrażających oraz transmitowanie nadmiaru informacji<sup>21</sup>. Warunki pracy w takich zespołach dla jednych były na tyle dyskomfortowe, że z niej rezygnowali, ale inni traktowali takie środowisko pracy jak wyzwanie, wykazując się inicjatywą i pomysłami. Wychodząc z założenia, że zespołowe rozwiązywanie problemów jest efektywniejszym sposobem wykorzystania talentów i doświadczenia pracowników, a zespoły są bardziej elastyczne i łatwiej reagują na zachodzące zmiany niż wydziały czy inne trwałe ugrupowania, zaczęto intensywnie wykorzystywać zespoły interdyscyplinarne do generowania różnorodnych rozstrzygnięć. Cechą charakterystyczną zespołów jest to, że mogą szybko powstawać, przystępować do działania, zmieniać jego kierunek i rozwiązywać się. Przy okazji łamią one dotychczasowe linie podporządkowania, przenikając w każde miejsce organizacji. Pozostaje to wprawdzie w sprzeczności z preferowanym przez

<sup>20</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 266.

<sup>21</sup> S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, „Moderator”, Wrocław 2004, s. 239.

Irlandczyków indywidualizmem, ale w tej koncepcji zarządzania zrećnie posłużono się klasyczną metaforą Adama Smitha wykazującą związek indywidualizmu i kolektywizmu, a posługującą się argumentem: „jeżeli każda jednostka dąży do zaspokojenia własnych potrzeb, niewidzialna ręka będzie automatycznie służyć wspólnym interesom zbiorowości”<sup>22</sup>.

Kolejnym narzędziem konstruktywnego stymulowania konfliktu były zmiany w strukturze organizacyjnej, polegające m.in. na tworzeniu niepewności, redystrybucji władzy, zmianach w przyznanym obowiązkach i zadaniach, zmianach wzajemnych zależności<sup>23</sup>.

Zmiany te były podporządkowane przeformułowaniu misji banku i mobilizacji pracowników wokół nowej strategii „Po pierwsze – klient”.

Po fuzji utworzono makroregiony i regiony jako konsekwencję silnie pro-sprzedazowego nastawienia organizacji oraz przybliżono centralę do oddziałów, między innymi zmieniając jej funkcję i nazwę na Centrum Wsparcia Biznesu. Utworzono również Departament Partnerstwa Biznesowego jako wyraz wsparcia strategii biznesowej. Dokonano głębokiej restrukturyzacji organizacyjnej i funkcjonalnej oddziałów bankowych, w których utworzono stanowisko dyrektora, kierownika ds. obsługi klientów instytucjonalnych i kierownika ds. obliczania transakcji, eliminując stanowisko głównego księgowego. Outsourcingiem objęto księgowość, informatykę, kadry, remonty, ochronę, gospodarkę własną. Zlikwidowano stanowiska kasjerów i przekształcono je w stanowiska kasjerów – dysponentów. Ponadto, w Centrum Wsparcia Biznesu utworzono pion bankowości oddziałowej oraz zmieniono kompetencje dyrektorów oddziałów, podporządkowując ich wiceprezesowi zarządu ds. bankowości oddziałowej. Po utworzeniu makroregionów likwidacji uległo ok. 60 nierentownych filii i ekspozytur. Na skutek centralizacji i outsourcingu oddziały bankowe przekształciły się w centra sprzedaży ściśle współpracujące z Centrum Wsparcia Biznesu. Zmianie uległa również rola dyrektora oddziału, przejął on bowiem funkcję szefa sprzedaży. Jedną z ważnych zmian organizacyjnych było wprowadzenie centrów gotówkowych obsługiwanych przez wyspecjalizowane grupy pracowników zajmujących się zasilaniem oddziałów w gotówkę i przeliczaniem wypłat gotówki. Zasilanie bankomatów w gotówkę zostało powierzone firmie zewnętrznej. Była to swoista rewolucja organizacyjna, utworzono bowiem bank w banku.

Psychologicznym i społecznym efektem tych działań było „przebudzenie się” organizacji, wyzwolenie energii i dynamizmu, ale również poczucie chaosu, strach, zagubienie, alienacja niektórych pracowników i wzmożona fluktuacja.

<sup>22</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, s. 23.

<sup>23</sup> Cz. Zając, *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 111.

W tej chwili można powiedzieć, że „kuracja wstrząsowa” powiodła się, o czym świadczy wysoka pozycja banku na rynku, choć odbyło się to kosztem części personelu. Każde zderzenie kultur generuje koszty, najczęściej te najbardziej wrażliwe, bo dotyczące ludzi. Część osób to zderzenie eliminuje bezpowrotnie, część stara się zaadaptować do nowych warunków, część natomiast czuje się w zmiennej sytuacji jak ryba w wodzie. Ważne jest jednak, by nieuchronny szok kulturowy łagodzić bądź wykorzystywać do konsolidacji kultur. Istotne jest również zwrócenie uwagi na tych, którzy z trudem zaakceptowali tę sytuację i pozostali w banku. Prawdopodobnie wystąpi u nich syndrom przetrwania objawiający się poczuciem niepewności pracy, percepcją niesprawiedliwości, depresją, stresem wynikającym z większego obciążenia pracą, lękiem przed kolejnymi zmianami, spadkiem lojalności i zaangażowania, zmniejszeniem skłonności do podejmowania ryzyka, spadkiem motywacji, niechęcią robienia czegokolwiek poza wymaganym minimum, poczuciem, że jest się niedoinformowanym, utratą zaufania do kierownictwa wyższego szczebla. Z tej grupy rekrutują się kolejni kandydaci do odejścia z pracy. Potrzeba wiele wrażliwości i empatii, żeby zatrzymać przynajmniej tych najbardziej wartościowych.

Niestety, wydaje się, że w przypadku fuzji BZ S.A. i WBK S.A. z udziałem menedżerów irlandzkich ten aspekt zlekceważono, wykazując się zbyt małą stanowczością. Wprawdzie były podejmowane próby prowadzenia rozmów z takimi osobami i kreślenia dla nich nowej ścieżki kariery, ale albo propozycje były mało atrakcyjne, albo niezbyt angażowano się w perswazję.

Dotychczas wskazano, z jakimi zachowaniami menedżerów mieliśmy do czynienia oraz jakie przedsięwzięcia zostały podjęte z ich inicjatywy. Ważne jest jednak zwrócenie uwagi na pierwotne przyczyny szoku kulturowego, czyli stwierdzenie, jakimi menedżerami byli zarówno kierownicy irlandzcy, jak i polscy, wywodzący się wprawdzie z WBK S.A., ale głęboko indoktrynowani w zakresie kultury anglosaskiej.

Przede wszystkim cechował ich uniwersalizm, oznaczający respekt dla prawa i dążenie do porządku, notabene pozostający w opozycji do dotychczas panującego partykularyzmu uznającego elastyczność prawa, jego naginanie w interesach partykularnych, ograniczanie swobody osobistej tych, których podejrzewa się o nieczyste zamiary.

Kolejną cechą było analityczne podejście do rozwiązywania problemów, domaganie się faktów i wyników sprzeczne z dotychczasowym podejściem syntetycznym, które dopuszczało interpretowanie faktów w ich kontekście.

Następna cecha to wspomniany już indywidualizm, zgodny z podstawowym kredem kultury brytyjskiej, które można sformułować następująco: koncentrując się na własnych korzyściach, służyć własnym interesom. Mimo tak zdecydowanych sformułowań, menedżerowie irlandzcy potrafili jednak konstruktywnie łączyć indywidualizm z kolektywizmem, gdzie spełnienie celów indywidualnych

służyło wspólnym interesom zbiorowości. Niestety ich poprzednikom ta koincydencja nie wychodziła.

Wyraźnym atrybutem ich kultury była także wewnątrzsterowność hołdująca zasadzie, że każdy powinien wykazać się inicjatywą, co pozostawało w niezgodzie z dotychczas panującą zewnątrzsterownością dopuszczającą stadne myślenie, owczy pęd.

Preferowane było również zdobywanie pozycji na podstawie osiągnięć, wbrew dotychczasowemu, znajdującemu częste zastosowanie, przypisywaniu statusu, wynikającemu z partykularyzmu.

Zauważalne było również preferowanie równości, czyli oczekiwanie i dawanie wszystkim równych szans, które pozostawało w sprzeczności z dotychczasową hierarchią.

Jedyną cechą kulturową, która była tożsama z dotychczasowymi praktykami była sekwencyjność, czyli odbieranie czasu jako linii prostej podzielonej na równe odcinki i organizowanie wydarzeń według tej koncepcji: wszystko ma swój czas i miejsce, a efektywnością jest przejście z punktu A do punktu B, niczego nie można robić równolegle, bo to zagraża efektywności. „Wadą tego myślenia jest to, że linia prosta nie zawsze musi oznaczać najlepszą drogę do celu – rozumowanie takie jest ślepe na zalety wspólnego działania i bezpośredniego porozumiewania się”<sup>24</sup>.

Jeżeli tak wiele wymiarów kultury reprezentowanych przez nowych menedżerów było sprzecznych z dotychczasowymi preferencjami kulturowymi, można sobie wyobrazić siłę i zasięg szoku kulturowego. Niestety, jego przełamywanie nie było szczególnym punktem zainteresowania nowych właścicieli banku. Wprawdzie każdego pracownika poddano indywidualnym indagacjom i przygotowano propozycje rozwoju jego kariery, ale na tym poprzestano. Albo zabrakło determinacji, aby przekonać nieprzekonanych, albo brak determinacji i poziom atrakcyjności propozycji były celowe, aby wyeliminować osoby niepożądane lub niedostosowane. Nie przypisując wszystkich zmian w zatrudnieniu premedytacji nowych właścicieli, to i tak ubytek personelu był znaczący. „W momencie fuzji w Banku Zachodnim WBK S.A. zatrudnionych było ok. 12 tys. pracowników. Na koniec 2002 r. zatrudnienie zmalało do ok. 10 tys., a w 2003 r. przewidziano zwolnienie ok. 950 osób”<sup>25</sup>. Tak więc zwolnienie osób niedostosowanych i nabór nowych pracowników z zewnątrz organizacji zwolniły pracodawcę ze zmuszonych i niepewnych przedsięwzięć przełamywania szoku kulturowego.

<sup>24</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 150.

<sup>25</sup> Cz. Zajac, wyd. cyt., s. 113.



## Zakończenie

„Zarządzanie na styku kultur to inaczej zarządzanie organizacją zróżnicowaną kulturowo, zarządzanie organizacją z wykorzystaniem wielokulturowej świadomości dotyczącej wielkości nadawanych znaczeń”<sup>26</sup>. Taki typ zarządzania organizacją, w której doszło do konfrontacji odmiennych środowisk i współistnienia różnych czynników kulturowych, mogących mieć duże znaczenie dla powodzenia organizacji, nie może pomijać problematyki szoku kulturowego. W tym kontekście podstawowym problemem staje się jego przezwyciężenie oraz wybór odpowiedniej strategii zmian kulturowych, w zjawisku dysonansu kulturowego bowiem upatruje się utrudnienia w funkcjonowaniu organizacji, zwłaszcza w obszarze strategicznym. Gdy dochodzi do spotkania różnych kultur, konieczne staje się zatem poszukiwanie skutecznych rozwiązań problemów i wybór odpowiedniej strategii dopasowania odmiennych kultur<sup>27</sup>, choć należy stwierdzić, że sformułowanie „dopasowanie odmiennych kultur” nie zawsze jest adekwatne do rzeczywistej sytuacji. Często zdarza się bowiem, że przedstawiciele różnych kultur przyjmują postawę etnocentryczną, polegającą na ignorowaniu różnic i faworyzowaniu własnej kultury bądź dochodzi do bezkrytycznej akceptacji obcych wzorów, czyli ksenofilii. Najbardziej konstruktywną postawą jest policentryzm polegający na poszukiwaniu rozmaitych kombinacji składników własnego sposobu działania z elementami innych możliwych, ale obcych kulturowo, sposobów postępowania. W przypadku BZ WBK S.A. można dostrzec zarówno elementy narzucania własnej kultury, jak i w niektórych obszarach próby zrozumienia polskich bankowców i ich kultury działania. Bez względu na ocenę etyki postępowania nowego właściciela nie da się ukryć, że przykładał on należytą uwagę do zarządzania różnorodnością kulturową oraz utrzymania efektywnie działającego systemu organizacji, którego spoiwem są przecież wspólne normy i wartości. Wykazał się kompetencją kulturową niezbędną do zmaksymalizowania wartości kapitału kulturowego dostępnego w organizacji<sup>28</sup>.

## Literatura

Chelpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, „Moderator”, Wrocław 2004.

<sup>26</sup> S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 132.

<sup>27</sup> Tamże, s. 132.

<sup>28</sup> *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. nauk. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 41.



- Chutnik M., *Szok kulturowy, przyczyny, konsekwencje, przeciwdziałanie*, Universitas, Kraków 2007.
- Dysonans kulturowy a organizacja firmy*, Wydawnictwo C.H. Beck, <http://www.egospodarka.pl>, dostęp: 9.02.2010 r.
- Encyklopedia. Kultura – sztuka*, t. IV, red. A. Grzegorzcyk, Poznań 1997.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ADC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Hindle T., *Zderzenia kultur*, w: *Biznes. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, t. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Kowarska A., *Szok kulturowy w pracy*, <http://leadership.blox.pl/2010/02/Szok-kulturowy-w-pracy.html>, dostęp: 9.02.2010 r.
- Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
- Marx E., *Przełamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Moszczyńska G., *Sytuacja uchodźców w literaturze psychologicznej*, <http://crisisintervention.free.ngo.pl>, dostęp: 26.06.2010 r.
- Sato J., *Szok kulturowy*, <http://www.gazeta.jp>, dostęp: 9.02.2010 r.
- Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Zajac Cz., *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.