



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2017 | ISSN 2543-8190

XVIII

TOM

3

ZESZYT

I

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Michał Chmielecki

Studia z zarządzania międzykulturowego




WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 2543-8190

XVIII

TOM

3

ZESZYT

I

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Michał Chmielecki

Studia z zarządzania międzykulturowego



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Michał Chmielecki

Przygotowanie do druku: Agnieszka Śliz

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 2543-8190

Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową.

Wersja elektroniczna publikacji jest dostępna na stronie: piz.san.edu.pl.



Spis treści

Doroła Chmielewska-Muciek

System wartości kulturowych przedsiębiorstw działających
na międzynarodowym rynku..... 5

Izabela Cichosz

Negotiation Differences between China and Poland.....19

Mirosława Czerniawska

Wartości moralne a postawy wobec ustroju ekonomicznego
i zabezpieczeń socjalnych..... 29

Joanna Małgorzata Michalak

Agent kultury różnorodności. Percepcja roli menedżerów
w organizacjach wielokulturowych.....41

Ryszard Piasecki, Jan Woroniecki

The European Union
in front of the Multiple Challenges: In Search for Unity.....55

Sylwia Przytuła

Samoinicjowana ekspatriacja (SIE) jako wyzwanie
dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (MZZL)
i kierunki przyszłych badań..... 73

Joanna Szydło

Differences between Values Preferred
by Generations X, Y and Z..... 89

Miron Wolnicki, Ryszard Piasecki

Artificial Intelligence and the Western Social Contract.....101

Dorota Chmielewska-Muciek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

dorota.chmielewska@umcs.lublin.pl

System wartości kulturowych przedsiębiorstw działających na międzynarodowym rynku

The System of Cultural Values of Companies Operating Internationally

Abstract: Companies operating internationally devote much attention to their organizational culture. In international business relations, the system of cultural values characterizing a guest and a host company may constitute strength but also a barrier. Business practice pertaining to internationalization and numerous studies of the subject classify companies' organizational culture as one of the critical factors determining the effectiveness of international cooperation. Therefore, the diagnosis and conscious management of organizational culture seem vital.

The paper presents research results pertaining to the characteristics of organizational culture of companies operating internationally. The study encompassed 30 Polish companies. The diagnosis was conducted on the basis of a survey. The questionnaire consisted of questions pertaining to selected cultural values.

Research results indicate that the organizational culture of companies operating internationally is characterized by focusing on their surrounding environment. Business relations are facilitated by small distance of authority, and a preference for direct exchange of opinions. Employees frequently put the interest of the group over their own priorities. Therefore, their individual effort and achievements fall under evaluation. Employees' active attitude constitutes an additional characteristic feature. It is hampered by low tolerance for insecurity.

Key words: organizational culture, system of cultural values, company, international market

Wstęp

Kierownictwo przedsiębiorstwa, podejmując decyzje, uwzględnia i rozważa wiele czynników. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo rozpoczyna ekspansję na rynki zagraniczne, na podejmowane decyzje wpływają nie tylko czynniki krajowe, ale także biznesowe kraju goszczącego [Mead, Andrews 2011, ss. 23–25]. I nie chodzi tylko o region gospodarczy, ale także o inne środowisko gospodarcze, polityczne, prawne, socjokulturowe i finansowe [Rothlaufa 2010, s. 14]. Mogą się one istotnie różnić od rodzimych, a więc z założenia rozpatrywane są w kategoriach obszarów problemowych i barier. Zdaniem Winkler [2007, ss. 78–79] w zależności od wielu charakterystyk organizacji, takich jak: posiadane przez organizację zasoby, przyjęta forma działalności, stopień zaawansowania procesu internacjonalizacji, sytuacja na rynkach międzynarodowych i charakter interesów krajowych, różnicować się będzie ich istota oraz stopień przewyższania przez przedsiębiorstwa.

Barier, jakie występują w procesie umiędzynarodowienia działalności, jest wiele. Praktyka polskich przedsiębiorstw eksportujących wskazuje [Raport 2014, ss. 133–140], że do zasadniczych należą: bariera kulturowa i językowa, formalno-prawna oraz polityczna. Nie pogłębiając dalej wątku barier, należy zaznaczyć, że zdecydowana większość opracowań na ten temat wymienia wśród nich kulturę organizacyjną.

Rozkwitalska [2011, s. 60], rozważając ten problem, konkluduje, że skoro kultura organizacyjna jest elementem organizacji, to również organizacyjnym źródłem barier kulturowych. One z kolei mogą wynikać z kultury narodowej, cech przedsiębiorstwa oraz pracownika [Rozkwitalska 2011, ss. 57–99]. Poza tym zmiana kultury organizacyjnej wymaga czasu, stąd niedopasowanie pod względem kulturowym może być przyczyną niepowodzenia całego przedsięwzięcia [Winkler 2007, s. 80]. Zdaniem Nieżurawskiego i in. [2013, s. 277] różnice kulturowe dzielące poszczególne kraje i przedsiębiorstwa powinny podlegać ciągłej analizie na różnych etapach, począwszy od negocjacji na praktykach handlowych skończywszy. Tym bardziej, że – jak wynika z badań przeprowadzonych w ramach Programu Inteligentny Rozwój – zróżnicowania kulturowe są ciągle niedocenianym czynnikiem przez firmy europejskie [Wójcik 2013] i w perspektywie współpracy z krajami azjatyckimi i afrykańskimi mogą okazać się niezwykle uciążliwą barierą eksportową.

Artykuł prezentuje wyniki badań dotyczących kultury organizacyjnej przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej. Identyfikacja kultury organizacyjnej została oparta na systemie wartości kulturowych. Obejmuje on kilka przeciwstawnych wartości, takich jak: nastawienie na ludzi *versus* na zadania, mały *versus* duży dystans władzy, indywidualizm *versus* kolektywizm, wysokie *versus* niskie unikanie niepewności,

niski *versus* wysoki kontekst komunikacyjny, aktywność *versus* konserwatyzm, orientacja zewnętrzna *versus* wewnętrzna oraz status oparty na osiągnięciach *versus* na nadaniu.

Badania zostały przeprowadzone w 30 polskich przedsiębiorstwach, które funkcjonowały na zagranicznych rynkach. Wyboru ich dokonano, uwzględniając kilka kryteriów jednocześnie. Są to: minimum 5 lat prowadzenia działalności na zagranicznym rynku bądź rynkach, zasięg działalności wykraczający poza lokalno-sąsiedzkie rozumienie przedsiębiorstwa międzynarodowego oraz forma internacjonalizacji w postaci filii. Pozwoliło to na zbadanie przedsiębiorstw, które mają międzynarodowe doświadczenie gospodarcze związane z ulokowaniem w kraju goszczącym swojego oddziału.

Do diagnozy kultury organizacyjnej przedsiębiorstw zastosowano badania ankietowe oparte na kwestionariuszu. Zawierał on pytania o przejawy wybranych wartości kulturowych. Respondenci ustosunkowywali się do 32 określeń opisujących 8 analizowanych dychotomicznych wartości, posługując się 5-stopniową skalą oceny występowania badanego zjawiska (1 – nie istnieje, 5 – mocno istnieje). Analiza wyników badań opiera się na średniej arytmetycznej obrazującej występowanie badanych wartości kulturowych i ich aspektów. W badaniach uczestniczyło 250 osób.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa

Kluczowa dla rozumienia kultury organizacyjnej jest jej istota. Uchwycenie istoty pozostaje jednak kwestią otwartą, stąd liczne definicje, koncepcje, ujęcia, składniki, modele czy typy kultury organizacyjnej. Kultura jest pojmowana jako zestaw wartości, które pomagają członkom danej organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne [Griffin 2005, s. 117]. Określa się ją też jako swoistość organizacji [Glinka 2010, s. 56] albo strukturę wiedzy, percepcji [Wiśniewska-Mikosik 2014, s. 78]. Zróżnicowane definicje odzwierciedlają z kolei odmienne koncepcje i ujęcia kultury. L. Smircich [1983, ss. 339–358], systematyzując je, wyróżniła interpretację kultury jako zmiennej i jako rdzennej metafory. Z kolei Sułkowski [2014, ss. 12–15] wielość rozważań na temat istoty kultury osadził w paradygmacie funkcjonalistycznym, interaktywno-symbolicznym, krytycznym oraz postmodernistycznym.

Analiza definicji kultury pozwala również na wyodrębnienie cech tego pojęcia. Wskazując podstawowe, Reynolds, Valentine [2009, ss. 17–18] zwrócili uwagę na fakt, że kultura jest wpajana i wspólna dla wielu osób, definiuje najważniejsze wartości oraz opiera się zmianom. Ponadto kultura jest związana z człowiekiem, jest zjawiskiem powtarzalnym i zbiorem zjawisk wyuczonych [Serafin 2015, s. 88]. Poza tym kultura ogranicza i ułatwia działania [Keyton 2011, s. 17]. Tworzy ramy, które ograniczają to, co pracownicy widzą i interpretują, a z drugiej strony jest również ułatwieniem, ponieważ pozwala zrozumieć to, co się dzieje. Kultura oddziałuje także na wiele obszarów życia organizacyjnego,

tworząc specyficzny autonomiczny system nerwowy organizacji” [Kilmann, Saxton, Serpa 1985, s. 123]. Jest też systemem składającym się z różnych elementów.

Liczne poglądy na temat systemu kultury organizacyjnej widoczne są także w jej definicjach. Przykładowo ujęcie A. Stachowicz-Stanuch [2001, s. 75] akcentuje takie elementy kultury, jak założenia, normy, wartości, postawy, zachowania i artefakty. Z kolei definicja kultury Mileti i in. [2002, s. 165] wyróżnia praktyki, wiedzę i wartości, które dana osoba wyznaje wspólnie z innymi członkami. Miroshik [2013, s. 16] rozważania na temat składników kultury podsumowuje stwierdzeniem, że wszystkie one są ważne, ale wartości są uważane za niezbędne i pierwsze do jej poznania. Do podobnego zdania można dojść, analizując najpopularniejsze koncepcje kultury organizacyjnej, które opierają się przede wszystkim, niekiedy w połączeniu z innymi elementami, na wartościach kulturowych [Zerwas 2014, ss. 44–48]. Zdaniem Ferguson i Milliaman [2008, s. 441] to wartości są sednem kultury organizacyjnej, reprezentują poglądy filozoficzne, priorytety i poczucie celu w organizacji.

Wartości są definiowane jako skłonności do dokonywania określonego wyboru, pozwalające na wytłumaczenie własnych lub cudzych zachowań, postaw [Mazur 2012, s. 32] bądź dusza organizacji (odzwierciedlają poczucie duchowości). Cel i wartości organizacji stanowią podstawę dla praktyk w organizacji i kontekst, w którym pracownicy myślą, działają i podejmują decyzje [Ferguson, Milliaman 2008, s. 441].

Wyróżnianie typów wartości ma znaczenie dla prawidłowego prowadzenia badań nad systemami wartości, gdyż w opinii Harmona [1996, s. 441] typ wartości, porządek, w jakim jest przedstawiona oraz jej równowaga wobec innych wartości, są ważne w tworzeniu ogólnego wpływu na pracowników. System wartości „obejmuje oprócz rangowego uporządkowania wartości, w ramach poszczególnych ich typów, także, a może przede wszystkim, wzajemne relacje, jakie zachodzą między równymi typami wartości” [Krzyżanowski 1999, s. 210]. System wartości obrazuje, jakie wartości są podzielane przez pracowników.

Podstawowa rola systemu wartości polega na ukierunkowaniu wyboru środków do zaspokajania potrzeb i interesów, ale również na wskazaniu preferencji w dążeniach organizacji i pracowników. W szczegółach system wartości wskazuje na [Füchsel 2002, s. 11]:

- sposób określania celów, ku którym zmierza firma i wartości, za pomocą których tworzy się sukces;
- sposoby kontroli i ich wiarygodność, stopień, w jakim odzwierciedlają rzeczywistość;
- cechy pracowników, które należy cenić, lekceważyć lub karać;
- typy relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.

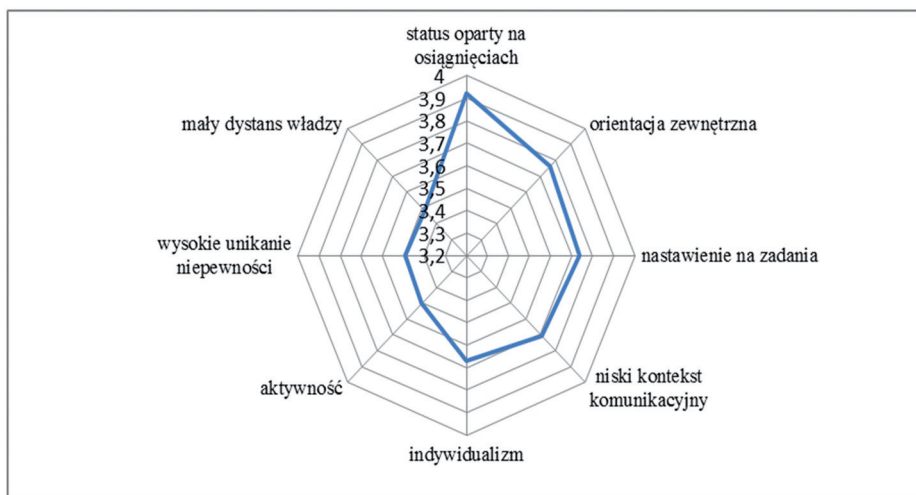
W artykule przyjęto, że opis kultury organizacyjnej będzie się opierał na systemie wartości kulturowych.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw działających na międzynarodowym rynku

Na podstawie przeprowadzonych badań dokonano diagnozy istniejącej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku międzynarodowym. Uzyskane wyniki pozwalają opisać ich system wartości kulturowych. Charakteryzuje się on następującymi wartościami kulturowymi (wykres 1):

- statusem opartym na osiągnięciach – 3,92,
- orientacją zewnętrzną – 3,76,
- nastawieniem na zadania – 3,74,
- niskim kontekstem komunikacyjnym – 3,71,
- indywidualizmem – 3,67,
- aktywnością – 3,50,
- wysokim unikaniem niepewności – 3,49,
- małym dystansem władzy – 3,48.

Wykres 1. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw działających na międzynarodowym rynku



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zestawienie uzyskanych wyników w postaci procentowego wskazania występowania wartości kulturowych oraz podstawowych średnich opisowych przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zestawienie statystyk opisowych dotyczących wartości kulturowych

Wartości kulturowe	Miara		
	Średnia	Mediana	% odpowiedzi potwierdzających występowanie wartości
Nastawienie na zadania	3,74	4,0	76,4
Nastawienie na ludzi	3,66	3,5	73,2
Indywidualizm	3,67	3,5	81,6
Kolektywizm	3,52	3,5	67,2
Mały dystans władzy	3,48	3,5	64,0
Duży dystans władzy	3,00	3,0	49,6
Orientacja na otoczenie	3,76	4,0	69,6
Orientacja na wewnątrz	3,37	3,0	48,8
Niska tolerancja niepewności	3,49	3,5	59,2
Wysoka tolerancja niepewności	3,43	3,5	64,8
Aktywność	3,50	3,5	61,6
Konserwatyzm	2,99	3,0	30,4
Status oparty na osiągnięciach	3,92	4,0	79,6
Status oparty na nadaniu	3,53	3,5	67,2
Niski kontekst komunikacyjny	3,71	4,0	75,6
Wysoki kontekst komunikacyjny	2,87	3,0	27,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Status oparty na osiągnięciach *versus* na nadaniu jest wartością, która obrazuje podstawy kulturowe oceny działania pracownika. Respondenci scharakteryzowali ją za pomocą przesłanek określających pozycję, awans pracownika oraz szacunek dla kierownika. Wszystkie z wymienionych – zdaniem badanych – ze średnim natężeniem występują w przedsiębiorstwach. Przy czym wyraźniej zauważane są przejawy statusu opartego na osiągnięciach (3,92) niż nadaniu (3,53). Wskazuje na to podstawa systemu awansowania, jaką jest rozwój pracowników (3,88) oraz uzależnienie pozycji w organizacji od ich wiedzy i eksperckości (3,97). Nie oznacza to, że w badanych przedsiębiorstwach nie awansu-

je się pracowników ze względu na ich staż pracy. Jest to jednak rzadziej stosowane kryterium (3,09). Z kolei szacunek wobec kierowników wynika z faktu, że zajmują oni stanowisko kierownicze (3,98).

W ostatecznej ocenie można stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwach podstawą oceny i pozycji pracowników są ich własne osiągnięcia. Badane osoby statusowi opartemu na osiągnięciach przypisały najwyższe miejsce w systemie wartości.

Wartość kulturową odzwierciedlającą miejsce, z którego pracownicy czerpią wartości i wzorce zachowań, określa się jako orientację wewnętrzną bądź zewnętrzną. Diagnoza tej wartości została oparta na odniesieniu się respondentów do kwestii priorytetowego traktowania spraw wewnętrznych czy relacji z otoczeniem, tolerancji oraz identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem. Uzyskane wyniki badań wskazują na mieszaną zarówno przejawów czerpania wzorców z otoczenia przedsiębiorstw (3,76), jak i koncentracji na sprawach wewnętrznych (3,37). Wyrazem tego jest priorytetowe traktowanie relacji z podmiotami zewnętrznymi, w porównaniu z relacjami wewnętrznymi, budowanie i dbanie o klientów, powiązane organizacje (3,92). Konsekwencją tego jest odczuwana tolerancja wobec tego, co odmienne i szacunek dla innych wartości (3,60). Uwaga kierownictwa obejmuje również sprawy wewnętrzne, ale jest ona słabiej postrzegana (3,20). Respondenci ze średnim natężeniem ocenili identyfikowanie się pracowników z przedsiębiorstwami (3,56).

Przedsiębiorstwa działające na międzynarodowym rynku w końcowej ocenie można opisać, biorąc pod uwagę ich otwartość na otoczenie; wartość ta jest silnie postrzegana.

Nastawienie na zadania *versus* na ludzi jest wartością opisującą pozycję zajmowaną przez ludzi w organizacji. Przejawy pozwalające ocenić podporządkowaną bądź nadrzędną rolę ludzi dotyczyły osoby kierownika, mierników sukcesu organizacji oraz priorytetowego celu organizacji. W przypadku tych wartości wyniki badań wskazują na mieszaną przejawów skupiania przez kierownictwo uwagi na uczestnikach organizacji (3,66) i jednocześnie traktowaniu ich jak zasobu (3,74). Oznaką tego jest ocena przez respondentów na średnim poziomie (3,35) jakości życia i relacji międzyludzkich jako efektu działania kierowników. O orientacji na ludzi świadczy także przypisywanie dobremu kierownikowi takich cech, jak służyć radą, stwarzanie poczucia bezpieczeństwa (3,98). Równocześnie badani są świadomi pierwszeństwa wskaźników ekonomiczno-finansowych przy ocenie pozycji rynkowej i sukcesu przedsiębiorstw. Natężenie tego przejawu jest duże (4,05). Zadaniowa orientacja zauważalna jest także w nacisku na indywidualne zadania i wyniki (3,44).

Podsumowując wyniki badań, można stwierdzić podporządkowanie życia organizacyjnego, systemu i zasobów, w tym ludzkich, celom organizacji i priorytet wyników ekonomicznych. Orientacja zadaniowa została umieszczona przez pracowników wysoko w systemie wartości kulturowych.

Niski bądź wysoki kontekst komunikacyjny jest wartością obrazującą rolę, jaką odgrywają w porozumiewaniu się słowa, kontekst, intuicja. Wyniki badań wskazują na przewagę odbioru przez respondentów niskokontekstowych przejawów (3,71) w porównaniu z wysokokontekstowymi (2,87). Przy czym posługiwanie się komunikatami werbalnymi jest na średnim poziomie (3,71), a niewerbalnymi – na niewielkim (2,87). Porozumiewanie się pracowników opiera się głównie na bezpośrednim przekazie słownym (4,10), jednak otwarte wypowiadanie myśli nie jest powszechnie praktykowane (3,32). Skuteczność rozmowy w niewielkim stopniu uwarunkowana jest analizowaniem przez rozmawiających kontekstu wypowiedzi nadawcy (2,63). W percepcji komunikatu pracownicy w średnim stopniu wykorzystują intuicję (3,25).

W końcowej ocenie można stwierdzić, że pracownicy przedsiębiorstw prowadzących działalność w skali międzynarodowej preferują bezpośredni styl komunikowania i interpretując komunikat, nie odnoszą go do kontekstu. Wartość niskiego kontekstu komunikacyjnego zajmuje w systemie wartości stosunkowo wysoką pozycję.

Indywidualizm *versus* kolektywizm obrazuje dylemat dotyczący tego, co stanowi większą wartość podczas budowania relacji z innymi – dobro grupy czy prywatne. Stąd identyfikacja tego problemu została oparta na ocenie gotowości do współpracy, stosunku do konfliktów i priorytetu indywidualnego/grupowego interesu. Posługując się uzyskanymi wynikami badań, można w odniesieniu do badanej wartości stwierdzić średnie natężenie przejawów zarówno indywidualizmu (3,67), jak i kolektywizmu (3,52). Przy czym różnica w postrzeganiu przeciwstawnych wartości nie jest duża. O występowaniu kolektywizmu w badanych przedsiębiorstwach świadczy bezwzględna gotowość do współpracy i poczucie odpowiedzialności za współpracowników (3,36). Obrazu tego dopełnia obserwowane dążenie do harmonii i unikania konfliktów (3,68). W badanych przedsiębiorstwach znane jest jednak kierowanie się własnym interesem i cenie jednostkowej odpowiedzialności (3,64). Patrzenie przez pryzmat swoich potrzeb powoduje, że część pracowników wycofuje się ze współpracy (3,71).

W sumie zdaniem pracowników badanych przedsiębiorstw dominuje indywidualizm. Wartość ta w systemie wartości zajmuje 5. miejsce, co pozwala stwierdzić średnie jej manifestowanie.

Aktywność *versus* konserwatyzm to wartości odzwierciedlające akceptowany w organizacji sposób realizacji celów. Był on diagnozowany poprzez operatory: stosunek do zmian, rolę tradycji, pasywność/aktywność pracowników. Otrzymane wyniki badań wskazują na niewielkie natężenie przejawów konserwatyizmu (2,99) i średnie aktywności (3,50). Badani rejestrują innowacyjną postawę i samoinicjowanie działań przez pracowników (3,68). W niewielkim stopniu potrzebują poleceń przełożonych (2,87). Mają już jednak opory przed szybkimi zmianami, które na średnim poziomie traktują jako szan-

sę dla przedsiębiorstwa (3,43). Wpływ tradycji na życie organizacyjne jest przez respondentów rejestrowany, ale nie stanowi jednocześnie ważnego punktu odniesienia (3,12).

W ogólnej ocenie respondentów aktywność pracowników jest zauważana w większym stopniu niż ich bierność, ale jednocześnie nie jest silnie manifestowana. W systemie wartości aktywność znajduje się nisko.

Wysokie *versus* niskie unikanie niepewności jest wartością obrazującą stopień odczuwania niepokoju w obliczu nowości i wieloznaczności. Ocena tego stopnia została oparta na następujących jego przejawach: znaczenie reguł i procedur, elastyczność działania, skłonność do ryzyka oraz stosunek do pracy. Analizując wyniki badań na ten temat, można stwierdzić, że w przedsiębiorstwach działających na międzynarodowym rynku ze średnim natężeniem badani obserwują zarówno objawy unikania niepewności (3,49), jak i jej tolerowania (3,43). Uszczegóławiając ten wynik, można wskazać na potrzebę powszechnego istnienia reguł, praktyk postępowania. Zjawisko to jest rejestrowane ze średnim natężeniem (3,70). Ale jednocześnie respondenci w identycznym stopniu obserwują elastyczność pracowników w stosowaniu reguł i dostosowywaniu ich do okoliczności (3,71). W parze z taką postawą idzie skłonność pracowników do ryzyka (3,16). Jest ona jednak oceniona stosunkowo nisko. Etos pracy postrzegany jest na średnim poziomie (3,28).

W ostatecznej ocenie należy zauważyć przewagę przejawów negatywnej skłonności do reagowania na niepewne sytuacje i zdarzenia. Niska tolerancja niepewności w systemie wartości pracowników zajmuje niską pozycję.

Mały *versus* duży dystans władzy jest wartością odzwierciedlającą stopień akceptacji nierówności w organizacji. Przejawami, które posłużyły do określenia tego stopnia, był rodzaj relacji między kierownikiem a podwładnymi oraz poziom dystansu. Ocena ich wykazała przewagę objawów świadczących o małym dystansie władzy (3,48). Wynikało to z otwartych relacji przełożonych i podwładnych, charakteryzujących się koleżeńskością, gotowością do spotkań i dzielenia się informacjami (3,94). Stosunki takie nie ograniczają się tylko do pracy (2,79) i mogą przyjąć formę pomagania sobie w życiu prywatnym (3,03). Nie oznacza to, że w badanych przedsiębiorstwach respondenci nie dostrzegają przejawów oschłych relacji. Dystans określili na poziomie średnim (3,22).

Podsumowując wyniki badań, można stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwach prowadzących międzynarodową działalność istnieje przekonanie, że pracownikom przysługują podobne uprawnienia i preferują równość. Wartość ta w systemie wartości zajmuje ostatnie miejsce.

Zakończenie

Przedsiębiorstwa, które podjęły ekspansję gospodarczą na zagraniczne rynki, charakteryzują się kulturą organizacyjną wyrażoną przez kilka wartości kulturowych. Są to: nastawienie na ludzi, orientacja zewnętrzna, niski kontekst komunikacyjny, wysokie unikanie niepewności, indywidualizm, status oparty na osiągnięciach, aktywność, mały dystans władzy. Kultura ich zorientowana jest zadaniowo na otoczenie. Relacjom z zewnętrznymi podmiotami sprzyja mały dystans władzy i dominacja słownego bezpośredniego komunikowania się. Pracownicy przedkładają prywatny interes nad grupowy. Ocenie podlegają ich osobiste wysiłki i osiągnięcia. Aktywna postawa pracowników wobec nowych wartości i sposobów ich realizacji jest kolejną cechą kultury. Jednocześnie unikają niejednoznacznych i niepewnych sytuacji.

Poszczególne wartości są postrzegane z różnym natężeniem, co pozwala na ich rangowanie. Najwyżej w systemie wartości przedsiębiorstw funkcjonujących na międzynarodowym rynku znajduje się status oparty na osiągnięciach. Jego manifestowanie można określić jako wysokie. Wysokie miejsce dotyczy także orientacji zewnętrznej, nastawienia na zadania oraz niskiego kontekstu komunikacyjnego, które okazywane są jednak ze średnim natężeniem. Kolejną pozycję w systemie wartości zajmuje indywidualizm oceniany gorzej niż wymienione wcześniej wartości. Najniżej w systemie znajduje się aktywność, wysokie unikanie niepewności oraz dystans władzy. Ich uzewnętrznianie jest średnie, ale najmniejsze ze wszystkich wartości.

Między poszczególnymi wartościami w systemie wartości można zauważyć zarówno wzmacniające, jak i hamujące relacje. Orientację na zadania wzmacnia orientacja ze wnętrza, status oparty na osiągnięciach oraz aktywność. Z kolei negatywnie oddziałuje niska tolerancja niepewności i indywidualizm. Wartość kulturowa małego dystansu władzy jest pozytywnie wsparta przez niski kontekst komunikacyjny, aktywność. Natomiast indywidualizm, wysokie unikanie niepewności oraz nastawienie na zadania osłabiają cechy egalitaryzmu. W zidentyfikowanym w przedsiębiorstwie systemie wartości zdecydowana większość z nich powinna ograniczać przejawy unikania niepewności. Taki wpływ ma aktywność, niski kontekst komunikacyjny, orientacja zewnętrzna oraz mały dystans władzy. Cechy indywidualizmu wspiera z kolei mały dystans władzy, aktywność, status oparty na osiągnięciach, niski kontekst komunikacyjny. Natomiast wysokie unikanie niepewności osłabia analizowaną wartość. Orientację zewnętrzną wspiera aktywność, status oparty na osiągnięciach, indywidualizm, nastawienie na zadania, hamuje natomiast niska tolerancja niepewności. Status oparty na osiągnięciach wzmacnia mały dystans władzy. Aktywność dopełnia indywidualizm, status oparty na osiągnięciach, orientacja na zadania, zaś wysokie unikanie niepewności oddziałuje negatywnie.

Podsumowując wymienione relacje, można stwierdzić, że wartością kulturową osłabiającą manifestację pozostałych jest niska tolerancja niepewności, zaś status oparty na osiągnięciach z większością wartości ma pozytywne powiązania. Być może też z tego powodu zajmuje najwyższe miejsce w systemie wartości i jego przejawy są najsilniej postrzegane.

Biorąc pod uwagę główny kontekst analizy kultury organizacyjnej, czyli internacjonalizację, można stwierdzić, że liczne wartości w systemie wspomagają ten cel. Uogólniając, wśród nich jest orientacja zewnętrzna, niski kontekst komunikacyjny, mały dystans władzy, status oparty na osiągnięciach, aktywność, nastawienie na zadania. Poważną barierą kulturową w procesie ekspansji gospodarczej może być niska tolerancja niepewności. Wejście na obce rynki niesie w sobie ryzyko, inność, zmianę, niestabilność, a także wyzwania i uczenie się. Są to jej przeciwstawne cechy.

Bibliografia

Ferguson J., Milliman J. (2008), *Creating Effective Core. Organizational Value: A Spiritual Leadership Approach*, „International Journal of Public Administration”, vol. 31.

Füchsel H. (2002), *Spojrzenie na organizację i jej kulturę*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.

Glinka B. (2010), *Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie* [w:] B. Glinka, A.W. Jelonka (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Griffin R.W. (2005), *Podstawy organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa.

Harmon F.G. (1996), *Playing for keeps*, John Wiley & Sons, Inc, New York.

Keyton, J. (2011). *Communication & organizational culture. A key to understanding work experiences*, Los Angeles, Sage.

Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R. (1985), *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass, Pittsburgh.

Krzyżanowski L.J. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Mazur B. (2014), *Kultura organizacyjna w perspektywie poznawczej. Próba operacjonalizacji* [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa.

Mead R., Andrews T.G. (2011), *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Mileti D.S., Cress D.M., De Romen J.A. (2002), *Earthquake Culture and Corporate Action*, „Sociological Forum”, vol. 17, nr 1.

Miroshnik V.W. (2013), *Organizational Culture and Commitment. Transmission in Multinationals*, Palgrave macmillan, New York.

Nieżurawski L., Nieżurawska J. (2013), *Wybrane przyczyny sukcesu i porażek internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4/2.

Polska Agencja Wspierania Przedsiębiorczości (2014), *Raport końcowy. Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.

Reynolds S., Valentine D. (2009), *Komunikacja międzykulturowa*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Rothlauf J. (2010), *Rozważania na temat zarządzania międzykulturowego* [w:] R. Krzykała-Schaefer (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

Rozkwitalska M. (2011), *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Serafin K. (2015), *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 222, Katowice.

Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 28, nr 3.

Stachowicz-Stanuch A. (2001), *Kultura marketingowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2014), *Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania* [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa.

Winkler R. (2007), *Bariery internacjonalizacji organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, z. 747.

Wiśniewska-Mikosik J. (2014), *Metodyka badań nad kulturą organizacyjną* [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa.

Wójcik Ł. (2013), *Internacjonalizacja i jej bariery. POIR 2014-2020*, „Paszport do eksportu”, [online] <http://paszportdoeksportu.pl/frontpage-article/internacjonalizacja-i-jej-bariery-poir-2014-2020>, dostęp 25 sierpnia 2016.

Zerwas D. (2014), *Organizational Culture and Absorptive Capacity. The Meaning for SMEs*, Springer Gabler, Wiesbaden.

Izabela Cichosz

Spółeczna Akademia Nauk

izabelacichosz@gmail.com

Negotiation Differences between China and Poland

Abstract: Interaction is a vital part of every business transaction. In creating an international agreement, communication being an important assignment can be very demanding. In business negotiation, interactions do not only evolve within the business and customers but also with the dealers and every stakeholders that is included in the business transaction. More and more transactions are cross-cultural in their nature. Cross-cultural negotiation is prone fail as the individuals involved in these transactions are ignorant on how to pact with individuals of different cultures. This paper seeks to explore differences in cross-cultural negotiation between Polish and Chinese business people.

Key words: Negotiations, Cross-cultural negotiations, China, Poland

Introduction

With the world becoming universal, various firms around the world are getting involved with each other business wise, and with these business evolution intercultural interactions is inevitable [Chmielecki 2012]. Aside the above outlined factors, culture is known to be the most essential factor accountable for intercultural negotiation. Except an individual has familiarity and knowledge of a certain culture he would experience difficulty learning and understanding [Zhang & Zhou 2008]. In addition, the improvement of technology and communication enables the general public to acquire more knowledge about the cultural values and information of other countries via diverse means.

Cross-cultural negotiations

International commercial transactions are fundamentally complex. The procedure turns out to be more complicated when the groups involved have contradictory prospect that are embedded into diverse cultural values. For example, in a contract transaction, a Polish manager would generally be fascinated with the intent of controlling his exposure, whereas expanding and developing ability would be the focus of his foreign partner; the Polish manager would target straight at his objectives, while his foreign partner might desire caution and total guardedness. Poles may search for practical answers, but his foreign partner may choose to maintain logical steadiness; Poles would want simplicity in the estimated plans awaiting execution, but his foreign partner may prefer the elasticity of indistinctness. The set out goals observed in transactions between different countries, maybe well suited, but their blend needs thoughtful discretion [Chmielecki 2013].

For a definite and unquestionable dialogue between these individuals, a commonly understood language is necessary. English may well have been the most acceptable language in the global market, but sometimes it is not the language of the individuals or group of people involved in the negotiations. In these conditions, similar word could mean differently for various groups or individual and this could possibly lead to conflict in interpretation. The obstinate language often seen in international agreements has this problem clearly indicated with inadequate and disappointing efforts to deal with it [Przytuła, Rozkwitalska, Chmielecki, Sułkowski, Basinska 2015].

Unuttered dialogues are likewise significant in international transactions. They also have strong roots in various cultural backgrounds. What is said to be a safe and harmless reply to a suggestion by a group could seem highly important to another and thereby affecting the transactions badly. Different cultures create different ways of transactions, some cultures lay emphasis on deals made on every transaction, while the objectives of some cultures are laid on long-term basis.

These interactions are not always easily accomplished due to differences in languages of these different countries as lingua diversity stands as a huge problem [Chmielecki 2010]. In this case, an interpreter is duly required if a Polish corporation rightfully wants to do business with a Chinese firm in China.

Aside lingua diversities, timing could also affect business interactions because different countries have different working hours. For example European working hours is at closed period in countries like Thailand. Notwithstanding, this factor may not be regarded as a setback and may not have effect on transaction processes because it can be tackled effortlessly if by technical means a time and date is agreed upon by these business partners from different countries or one could travel to the other's country so as to start up negotiation process.

Certain culture needs unanimity in decision-making, whereas in some cultures one person could compel a noteworthy decision. Even as some adequate practices in some culture may seem to be immoral and unprincipled in other cultures. All of these alterations and modifications should be totally taken into consideration so as to attain the completion of international negotiations.

The final test of a contract positively transacted arises during its execution. The management of international agreements is based on the individuals involved, having great understanding and respect for their differences, particularly in classes of management. The necessity for local "know-how" often commands starting up a joint project with counterparts from the country where the agreement is to be done. Combined transactions are always difficult, and the international body of foreigners who have their separate ways of getting things done emphasizes on this fact by accumulating several aspects which are complicating. In addition, the joint projects must obey the rules of its locality, which introduces a different topic of the lawful framework of international commerce.

Interaction is the link to a positive business because with good interaction plans are carried out successfully and stability is achieved.

However an entrepreneur who involves himself in international commerce should have little or more knowledge of the valid laws in his locality, and the help of a local adviser would be recommended to compel obedience. Choosing a local adviser and maintaining link with the local adviser is achieved by contacting the business's major attorney.

During business transactions the individuals involved interact with one another with the purpose of getting opportunities, solutions and benefits during this process. Ghauri and Fang [2001] outlined five phases of transaction procedure:

1. Pre negotiation period,
2. Negotiation period,
3. Post negotiation period,
4. Strategic factors,
5. Cultural factors.

In the pre-negotiation period, both parties tend to comprehend the needs and offers of one another. And also, both sides should be aware of the procedure which is to be taken in making decisions by his counterpart and make a tactical approach towards it.

At this period, both sides acquire loads of information for one another. This transaction is categorized by the face-to-face transaction between the provider and the consumer.

Post-negotiation is categorized by the overall agreement by both parties based on the arrangement and language of the contract, and lastly the contract signing [Ghauri, Fang 2001]. If a firm moves to a foreign country, transactions with dealers and other individuals are also included in the business and most times includes face-to-face transactions. Every culture needs a specific strategy.

Active interaction ability would assist managers to attain a concrete communication with others. Business transactions can never be achieved without communication and interaction. To interact, languages, signs and symbols are used which are determined by our various cultures. Active interactions need understanding of cultural impacts. Interaction has vital effect on humans, parties and group performance. Interaction and communication is seen as the distribution of information between two or more parties to attain mutual understanding. In other words, attaining a mutual understanding do not necessarily mean that both parties have to agree with one another, it simply means that both parties must have a fair and precise knowledge of what is said by an individual or group. It looks sensible to ascertain that the major barrier to a positive group ability to perform is nothing but lack of active communication. Through communication transaction is achieved. Interaction and communication is a creation of negotiation. Clarity in communication is the foundation for a positive transaction.

Values

Hofstede [1980] established dimensions after which a culture can be classified. The dimensions that are likely to be most powerful for the internal communication are stated and defined below:

1. Individualism/Collectivism: The grade of individual or group coordination, including the ideas of shame, face, and honesty. The collective mode of culture is a shame culture where it is significant to save faces of individuals of a group not to feel embarrassed when rules have been wrecked. Contrary, the unusual culture values decency and I said to be a culture with fault.
2. Power Distance: The class of preference for equality or inequality between groups. Poor power space regards managers as expert in generating goals and visions for the organizations, later making decisions personally. In other words High power distance, indicates that directors are capable of taking quick decisions and later making the employees obey the business policies.
3. Uncertainty avoidance index. The fondness for danger versus structure. Cultures that have great uncertainty measures have loads of formal and informal rules, laws, and regulations. Directors in these cultures are likely to give out clear orders. On the other hand, individuals in cultures that are filled with doubt have much readiness to take on dangers and less quality is attached to devotion to the director.
4. High/Low Context: This Framework affects how participant of a particular culture interacts. In a low context culture, the information appears to be extremely definite and detailed. In a high context culture, on the other hand, most of the messages is seen found in the physical context or assumed in the person communicating. Usual-

ly, Asian countries, countries in the Mediterranean and in the Middle East, are indicated to be high-context cultures whereas US, Scandinavia and Germany are indicated to be low-context cultures.

The differences in behavior of negotiators from different countries also include different patterns of communication and information exchange methods. In countries with high context the importance of expression must be sought rather in its context, than the words themselves. The situation is different in cultures of low context, which are strongly associated with the content transmitted during the negotiations. An important aspect of communicating parties to the negotiations is also non-verbal communication. Expressive culture is characterized by a high intensity of expression. Rich facial expressions and animated gestures partners are expressions of good manners. Reserved culture contrary – pay attention only to the verbal communication, so be sure to minimize gestures and facial expressions in negotiations. One of the most important forms of such communication is eye contact. Looking directly into the eyes of the interlocutor you can be interpreted either as an attempt to seize a dominant position or as an openness and willingness agreement.

Negotiation differences between China and Poland

Letters of intent

In accordance with laid down customs, a foreigner is required to first show his hand, or proposal during a visit to the Chinese [Pye 1992]. Once letters of intent are made available, more negotiations can take place, and are usually very fruitful as a result of following this process. However, the Chinese do not believe these letters have any binding effect. General negotiations kick-off, and gradually, the negotiations come to focus on the specific details. China has a high context culture, and Poles need to understand that they cannot just hurry through or jump the process of negotiation from the general stage to the main details.

The Context of a Deal

A high level of familiarity with the deal's context has a lot of benefits, and this makes it really important. When a westerner is very knowledgeable about the roles played by local government in local business transactions, it increases their credibility. A westerner would also be doing themselves a whole world of good, if they have a sound idea of the policies and regulations guiding their industry of operations in China [Neidel 2010]. Your Partner in Negotiations. Do your homework, and know one or two things about your Chinese business partners [Zhang 2008]. You need to be aware of the Chinese government's ownership or management of all enterprises in the Nation. This is why you should remain

updated about the policies, plans as well as priorities of the government [Neidel 2010]. One smart step Polish firms must consider is the direction of socio-economic development by the Chinese communist party. To be sure your Chinese partner is credible and has business integrity; try doing a background check on their previous business dealings with other companies. Be True to Yourself. The Chinese have quite the nose for smelling credibility, and can tell if you are sure of the values and goals of your company, as well as the effect which the deal is going to have on your organization [Neidel 2010]. The Chinese are very comfortable with government influence in all business aspects of their country, and the fact that you are not ignorant of the effect of government regulations in your own country may offer you certain advantages [Zhang 2008].

Strengths and Weaknesses of Both Parties

Ensure you display the socio-economic value which both parties stand to gain from the deal. Make an analysis on the social/ economic strengths as well as weaknesses of each side. Once this is done, situate the analyzed strengths and weaknesses within the local context of the deal you are working on. It might interest you to know that when businesses have gone through internal and external analysis, they stand a better chance of securing any deal [Neidel 2010].

Prepare to Blend with The Operational Style of the Chinese

There are basic Chinese-style negotiations which the Polish company has to be prepared to flow with. Members of the negotiation team must be disciplined enough to speak with one voice [Neidel 2010]. They cannot have open disagreements, not even during talks away from the main meeting place that are considered off the record. Only one person must speak on behalf of the negotiation team, and anyone else at all, who has anything to say, has to read directly from a script. Why is this necessary? It shows that all opinions are representing the perspective of the company. Too much talk can be dangerous, and therefore should be avoided [Neidel 2010]. The best approach is to give the Chinese room to ask the questions, instead of feeding them information they may consider useless. For sound insights into unfamiliar non-verbal communications and body language, a native and cultural interpreter should be on ground. It does no harm either, if the company has a personal interpreter, despite the availability of an "official" one.

Negotiations are never over

You may have signed a contract or closed a deal with the Chinese; negotiations however, are anything but concluded [Zhang 2008]. Negotiations are used by the Chinese as the key to long-term relationships, and signing a contract is only the beginning of a lasting and mutual relationship. The Chinese expect that since a contract signifies the start

of long term relationship, it has to be revisited once in a while, and this custom, just like their other beliefs, supersedes any written piece of paper [Zhang 2008].

Venues and Places

The Chinese are more comfortable carrying out their business negotiations within their offices, and usually too, the venue must have been previously decided on by the parties involved. Negotiations have to be started in a proper way. First, the Chinese should be taken to an expensive restaurant, followed by expensive gifts [Zhao 2000]. The next step is, sending free samples as well as proposals as part of the pre-negotiations stage. These steps should be diligently followed to build the much needed trust, which is a main ingredient when dialoging with the Chinese.

Reputation

The Chinese love sincerity in every deal [Lee et al. 2006]. In their expectation, communicating with kindness and good intention, heavily laced with complements is important. Chinese culture considers a direct no, as a taboo. They instead say “no” in a very subtle way, that would probably be caught only by an interpreter that is well versed in the culture of the Chinese. Sometimes, the Chinese give concessions only in a bid to avoid an embarrassing situation. It could also be used as a way of saving their reputation [Lee et al. 2006].

Communication

It is important that communications between the two parties involved are clearly understood, and Polish companies need to understand that this is very important. Poor communication often results in distrust, poor results and emotional turmoil in negotiations [Zhao 2000]. Under Chinese contract law, a contract can be in a variety of forms, which include oral and written. This is why personal and nonverbal relations cannot be handled with kid gloves, and they are way more important than any signed contract. Chinese companies are all state-owned, and this sort of drags out negotiations, making quick answers impossible. Reviewing of contracts is carried out by the government, and this could be done several times, after which the business may be allowed to go ahead with the signing of any formal agreements. Polish contract law may be stringent, the Chinese prefer flexibility. Relationships are the key to a successful contract signing, not the documented writings. The Chinese would readily drop a deal if they find a better one they prefer [Friedman 2007]. Of utmost importance is the need for a pre-stated conflict resolution approach. This is achievable through the use of end-of-the –contract clauses, and arbitration may be involved in the process [Zhang 2008].

Cross-culture and border businesses depend greatly on existing cultural values. There is basically a huge difference between the culture, business, and negotiating practices of the Chinese and that of Poles. Each culture has its own peculiar philosophies, methods, tactics, and styles of operation in all aspects [Buttery, Leung 1998].

Summary

It is important for firms to commit their time, money and energy to acquire knowledge about good negotiation abilities. Currently more corporations are growing internationally and they cannot avoid cultural dissimilarities [Sułkowski 2001]. Many establishments regardless large or small are making same mistake when trying to negotiate with a foreign market. The mistake is that establishments approach the new unacquainted business the same way that they would their local businesses. The business ecosphere of today is changing continually Firms need to advance their business every day else the contender will take the lead straightaway [Rozkwitalska, Chmielecki, Przytuła 2014]. To uphold a competitive position in an international business world it is vital that establishments know how to interact efficiently to attain what they want [Sułkowski 2004]. The same type of negotiation may not work in other location. International negotiation is very complex and difficult because it involves different laws, regulations, standards, business practices and above all cultural variances. Foreign businesses are expensive to start. A reason for selecting this research topic was to acquire more knowledge about the whole negotiation procedure. Perfect negotiation and communication abilities are important in life to be successful.

Bibliography

Buttery A., Leung T.K. (1998), *The difference between Chinese and Western negotiations*, "European Journal of Marketing", 32, 379–389.

Chmielecki M. (2013), *Conceptual negotiation metaphors across cultures—research findings from Poland, China, The United States and Great Britain*, "Journal of Intercultural Management", 5.3, pp. 103–118.

Chmielecki M. (2010), *Komunikacja międzykulturowa w procesie zarządzania negocjacjami, rozprawa doktorska*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź.

Chmielecki M. (2012), *Zarządzanie negocjacjami w organizacji – wymiar międzykulturowy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 30, pp. 3–45.

Friedman R. (2007), *During the Gold Rush: Negotiating in China*, "Negotiation", 12, pp. 9–11.

Ghauri P., Fang T. (2001), *Negotiating with the Chinese: A Socio-Cultural Analysis*, "Journal of World Business", 36, pp. 303–325.

Hofstede G. (1980), *Cultures consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Lee K., Yang G., Graham J.L. (2012), *Tension and trust in international business negotiations: American executives negotiating with Chinese*, "The Journal of International Management Studies", Volume 7, Number 1, April, 2012.

Neidel B. (2010), *Negotiations, Chinese Style*, "China Business Review", 37, pp. 32–35.

Przytuła S., Rozkwitalska M., Chmielecki M., Sułkowski Ł., Basinska B.A. (2015), *Cross-Cultural Interactions between Expatriates and Local Managers in the Light of Positive Organizational Behaviour*, "Social Sciences", 86(4), pp. 14–24.

Pye L.W. (1992), *Chinese negotiating style: Commercial approaches and cultural principles*, Quorum Books, Ralston, New York.

Rozkwitalska M., Chmielecki M., Przytuła S. (2014), *The positives of cross-cultural interactions in MNCs*, "Actual Problems of Economy", July (7).

Sułkowski Ł. (2004), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, "Przegląd Organizacji", 10, pp. 7–10.

Sułkowski Ł. (2001), *Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej?*, "Organizacja i Kierowanie", 4, pp. 99–110.

Zhang C. (2008), *Business Negotiation Between Westerners and Chinese State-Owned Enterprises*, "International Lawyer", 42, pp. 1303–1316.

Zhao J.J. (2000), *The Chinese Approach to International Business Negotiation*, "The Journal of Business Communication", 37, pp. 209–214.

Mirosława Czerniawska

Politechnika Białostocka

m.czerniawska@pb.edu.pl

Wartości moralne a postawy wobec ustroju ekonomicznego i zabezpieczeń socjalnych

Moral Values and Attitudes Towards Economic System and Social Security

Abstract: In this research attitudes towards economic system and social issues as well as value system were measured (Rokeach Value Scale). It was assumed that the attitudes depend on preferences of moral values. The sample of 1072 students from department of pedagogy and department of management was examined. The results indicate higher preferences for moral values among students with 'neoliberal' attitudes towards state intervention in economic and social spheres (continuation of a welfare state function).

Key words: value system, attitudes towards economic system and social issues

Wprowadzenie

Dokonując analizy zmian ustrojowych w Polsce, należy stwierdzić, że ostrej krytyce poddane zostały minione zasady ustrojowe i zaaprobowano model państwa demokratycznego i kapitalistycznego. Demokracja i kapitalizm mogą mieć jednak różną postać i w związku z tym w różnym stopniu spełniać oczekiwania obywateli.

W obszarze przemian gospodarczych zapowiadana była realizacja standardów kapitalizmu z „ludzką twarzą” (takie postulaty były m.in. efektem obrad Okrągłego Stołu). Mówi się o nim w przypadku tzw. społecznej gospodarki rynkowej, w której wzrost efektywności ekonomicznej łączy się ze sprawiedliwym podziałem efektów rozwijającej się gospodarki [Kołodko 2008a]. Opiera się ona na modelu keynesowskim, zakłada-

jącym interwencjonizm ekonomiczny i społeczny oraz odwołującym się otwarcie do haśle sprawiedliwości społecznej. W przemianach ustrojowych w Polsce wdrażane były natomiast zasady neoliberalne, w których eksponowano znaczenie wolnego rynku i prywatnej przedsiębiorczości, ograniczano zaś rolę państwa i polityki socjalnej. Neoliberalizm opiera się na modelu friedmanowskim, zgodnie z którym należy umożliwić – w jak najkrótszym okresie – swobodną akumulację kapitału, prywatyzację przez rząd majątku państwowego oraz ograniczyć wydatki na cele społeczne [Kołodko 2008b]. W podejściu neoliberalnym uwzględnia się co prawda problem ubóstwa, ale sposobu jego wyeliminowania poszukuje się w wolnym rynku i wolnym handlu. Pojawia się wtedy szansa, że bogactwo będzie powoli „skapywać” z warstw wyższych społeczeństwa do warstw niższych [Harvey 2008; szerzej na ten temat w publikacji: Czerniawska 2010].

Wdrażanie nowych zasad ustroju ekonomicznego skutkowało między innymi tym, że ludzie przestali być „obywatelami państwa opiekuńczego”, a tym samym musieli „swój los wziąć w swoje ręce” [Wnuk-Lipiński 1996] i realizować własne interesy. To z kolei udało się tylko niektórym. W przypadku wielu obywateli kapitalizm z „ludzką twarzą” zmienił się w kapitalizm „rzucany w twarz” [Parenti 2004]. Funkcjonowanie w nowym systemie, a tym samym doświadczanie zakrojonych na szeroką skalę zmian, ukierunkowało kształtowanie postaw wobec zasad ustrojowych. Postawy te uzależnione są z pewnością od stopnia, w jakim udało się zrealizować własne interesy (czy zyskało się, czy też straciło), czyli – bardziej metaforycznie – czy udało się „wziąć swój los w swoje ręce”. Jednocześnie sposób, w jaki jednostka ocenia różne sfery życia, uzależniony jest od jej systemu wartości. Zwraca na to uwagę m.in. S. Czapliński [2007] w publikacji *Czy bogaci są mniej uczciwi od biednych. Treść mitów legitymizujących status quo*. Autor rozważa czynniki leżące u podstaw aprobaty systemu społeczno-ekonomicznego (obok systemu wartości są to: autoidentyfikacja polityczna i przypisywanie atrybucji). Odwołuje się do modelu L.J. Skitki, zgodnie z którym wyniki działań i procedury są postrzegane jako sprawiedliwe, jeżeli są zgodne z głęboko podzielanymi zasadami moralnymi (wartościami) postrzegającego. Poczucie niesprawiedliwości pojawia się w przypadku braku opisanej wyżej zgodności. Badacz przytacza również poglądy D. de Cremera, który – dzieląc ludzi na jednostki zorientowane na siebie i jednostki prospołeczne – wskazał, że ci pierwsi są skoncentrowani na uzyskaniu maksymalnego własnego zysku, ci drudzy – maksymalnych korzyści wspólnych.

Stopień, w jakim człowiek zorientowany jest na interes własny (koncentracja na sobie), a w jakim na interes zbiorowy (koncentracja na innych), uzależniony jest od akceptacji wartości określanych mianem indywidualistycznych i kolektywistycznych. Wyższa preferencja wartości indywidualistycznych, a więc skoncentrowanych na Ja (osobisty sukces i osiągnięcia, sprawność zadaniowa, niezależność myślenia i działania, samodzielność, zdolności i kompetencje intelektualne, zapotrzebowanie na stymulację i hedo-

nizm), „dopuszcza” realizację własnych interesów i powinna współwystępować z akceptacją zasad ustrojowych w neoliberalnym kształcie. Nietrudno zauważyć, że nadmierna koncentracja na sobie może mieć negatywne konsekwencje społeczne, tj. współwystępować z akceptacją nierówności materialnej i ubóstwa innych ludzi oraz ograniczeniem powinności niesienia pomocy potrzebującej części społeczeństwa [Feldman 2008]. Wyższa preferencja wartości kolektywistycznych, a więc skoncentrowanych na innych, stymuluje porzucenie egocentrycznej perspektywy i uwzględnienie dobrostanu drugiego człowieka bądź ogółu społeczeństwa. Jest ona kompatybilna z modelem społecznej gospodarki rynkowej, w którym podkreślana jest rola państwa w regulacji kwestii gospodarczych, a zwłaszcza w prowadzeniu polityki społecznej.

Wśród wartości skoncentrowanych na innych szczególną kategorię stanowią wartości moralne. Uzależnione są od nich postawy prospołeczne (gotowość pomagania) i związane z nimi zachowania. Wartości te odzwierciedlają się w trosce o dobro innych ludzi, odnoszą się do zrozumienia innych, wybaczenia oraz tolerancji, ustanowienia harmonii w relacjach interpersonalnych. Determinują odpowiedzialność względem innych, uczciwość i dążność do zachowania sprawiedliwości społecznej. Wartości moralne wchodzi – według S.H. Schwartza [1996a, 1996b] – w skład typu wartości „życzliwość”. Tak jak i inne typy wartości („uniwersalizm”, „tradycja”, „przystosowanie”, „bezpieczeństwo”, „władza”, „osiągnięcia”, „hedonizm”, „stymulacja”, „samosterowność”) uzależnione są od wymagań grupowych i instytucjonalnych oraz odzwierciedlają określony rodzaj potrzeb i motywacji.

Celem zaprezentowanego poniżej badania jest analiza relacji (powiązań), które istnieją pomiędzy wartościami moralnymi a postawami wobec ustroju ekonomicznego i zabezpieczeń socjalnych. Dążono do uzyskania odpowiedzi na pytanie, czy silniejsza akceptacja wartości moralnych skutkuje tym, że ludzie porzucają egocentryczną perspektywę i dążą do realizacji pozaosobistych celów, co znajduje m.in. wyraz w egalitarnym rozumieniu sprawiedliwości dystrybtywnej, w przedkładaniu harmonii i współdziałania nad konkurencję i rywalizację, w rozszerzeniu, a nie ograniczeniu, opiekuńczej funkcji państwa.

Wartości i postawy stanowią subkategorie systemu przekonań [Mille, Galanter, Pribram, por. Bar-Tal 1990]. Ludzie kształtują swoje przekonania na bazie doświadczeń (kulturowych, grupowych i indywidualnych), nadają im stosowne znaczenie i organizują w strukturę. Spójność w obrębie systemu przekonań pełni ważną funkcję regulacyjną. Pozwala wytworzyć koherentną wizję świata i względnie stały sposób determinuje ludzkie zachowania. Założenie na temat powiązań pomiędzy elementami systemu przekonań przyjęte zostało w teorii M. Rokeacha [1973]. Autor opisał model, w którym funkcjonuje relatywnie niewiele wartości, ale wiele tysięcy postaw. Wartości – będąc przekonaniami bardziej ogólnymi (abstrakcyjnymi) i silniej powiązanymi z koncepcją Ja – ukie-

runkują organizację postaw, pozwalają je przewidywać i uzasadniać. Decydują o wyborach, rozwiązywaniu konfliktów i stają się imperatywem działania. Postawy mają bardziej konkretny charakter i odnoszą się do specyficznych obiektów, zjawisk czy osób [szerzej na ten temat w: Czerniawska 2010].

Problem badawczy, hipotezy i metoda badań

W prezentowanym badaniu dokonano diagnozy systemów wartości studentów oraz ich postaw wobec ustroju ekonomicznego i zabezpieczeń socjalnych. Testowaniu poddano hipotezę, zgodnie z którą postawy te uzależnione są od akceptacji kluczowych z moralnego punktu widzenia wartości: „odpowiedzialny”, „pomocny”, „uczciwy” i „wybaczający”. Ich wyższe preferencje wiązać się powinny z dezaprobatą formy ładu społecznego, który opiera się wyłącznie na mechanizmach rynkowych, i aprobatą takich posunięć, jak: pomoc przedsiębiorstwom, które znalazły się w trudnej sytuacji ekonomicznej (a tym samym ograniczenie wolności ekonomicznej przedsiębiorstw), interwencja państwa w obszarze zatrudnienia (zapewnienie pracy obywatelom i likwidacja bezrobocia), stosowanie bardziej egalitarnych zasad wynagrodzeń, ochrona poziomu życia rodzin gorzej sytuowanych, zapewnienie prawa do bezpłatnej opieki i bezpłatnego kształcenia na każdym szczeblu (hipoteza 1).

W badaniu wzięły udział 1072 osoby. Zintegrowane zostały dane uzyskane w roku 2003 (325 osób), 2008 (379 osób) i 2013 (368 osób). Około 50% uczestników studiowało na Wydziale Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu w Białymstoku, około 50% – na Wydziale Zarządzania Politechniki Białostockiej. Wiek osób badanych mieścił się w przedziale 20–24 lata. Badanie miało charakter anonimowy.

Postawy zdiagnozowane zostały na podstawie zestawu poglądów na temat ustroju ekonomicznego i kwestii socjalnych. Respondentom przedstawiono sześć par twierdzeń. Każda para zawiera dwa opozycyjne poglądy (stanowiska). Zadaniem osób badanych była ocena tych poglądów oraz wybór jednej z dwóch opcji, tej, która w większym stopniu odzwierciedla przekonania jednostki odnośnie do analizowanych problemów. Treść twierdzeń zamieszczona jest w tabeli 1. Twierdzenia (bądź ich fragmenty) odnoszące się do postawy 2, 3, 5 i 6 pochodzą z pracy pod redakcją J. Reykowskiego [1993] *Wartości i postawy Polaków a zmiany systemowe*. W konstrukcji postawy 1 i 4 pomocna była publikacja W. Morawskiego [1991]. Należy podkreślić, że użyte w badaniu własnym twierdzenia są zmodyfikowane (choć w różnym stopniu) pod względem treściowym.

Preferencje wartości określone zostały za pomocą Skali Wartości Rokeacha [Brzozowski 1989], która składa się z 18 wartości ostatecznych i 18 wartości instrumentalnych. Osoby badane zobowiązane były do uporządkowania wartości przez przypisywanie im

odpowiednich rang (rangi zawierają się w przedziale od 1 do 18, przy czym 1 oznacza wartość cenioną najwyżej, 18 – wartość cenioną najniżej). Z uwagi na analizowany w artykule problem skoncentrowano się na czterech wartościach moralnych (wchodzą one w skład wartości instrumentalnych): „odpowiedzialny” (niezawodny, rzetelny), „pomocny” (pomagający, niosący pomoc), „uczciwy” (niezdolny do oszustwa, szczerzy, prawdomówny) i „wybaczący” (gotowy do wybaczenia innym). Wartości te wiążą się z ochroną dobra innych ludzi, zwłaszcza tych, z którymi jednostka wchodzi w bezpośrednie interakcje. Przynależą one – jak wskazano wyżej [Schwartz 1996a, 1996b] – do typu wartości „życzliwość” (podtrzymywanie i umacnianie pomyślności osób bliskich), który wchodzi w skład wymiaru „przekroczenie własnego Ja” (porzucenia egocentrycznej perspektywy, uwzględnienia dobrostanu drugiego człowieka i promowania jego dobrobytu).

Wyniki

W tabeli 1. zamieszczono średnie rang wartości moralnych w grupach wyodrębnionych ze względu na wybór opcji postawy (1, 2) oraz wyniki analizy statystycznej testem Wilcoxon dla dwóch prób niezależnych. Dokonano porównań wskaźników preferencji wartości między grupami różniącymi się wyborem opcji postawy.

Tabela 1. Analiza porównawcza wskaźników preferencji wartości w zależności od wyboru opcji postawy

Lp.	Postawy wobec ustroju ekonomicznego i zabezpieczeń społecznych		Średnie arytmetyczne rang wartości			
			odpowiedzialny	pomocny	uczciwy	wybaczący
1	1	Sektor prywatny powinien być całkowicie niezależny od państwa, ponieważ wolna konkurencja między przedsiębiorstwami jest podstawą rozwoju ekonomicznego.	5,61	8,00	5,71	10,51
	2	Wolność ekonomiczną przedsiębiorstw należy ograniczać i pomagać tym przedsiębiorstwom, które znalazły się w trudnej sytuacji.	5,51	6,79****	4,97***	9,44****

Lp.	Postawy wobec ustroju ekonomicznego i zabezpieczeń socjalnych		Średnie arytmetyczne rang wartości			
			odpowiedzialny	pomocny	uczciwy	wybaczący
2	1	Wybór i zdobycie pracy jest prywatną sprawą każdego obywatela. Państwo nie jest zobowiązane do zapewnienia pracy.	5,56	8,58	5,91	11,11
	2	Państwo powinno każdemu obywatelowi zapewnić pracę zgodną z jego wykształceniem i kwalifikacjami.	5,58	7,03****	5,20**	9,60****
3	1	Bezrobocie jest sprawą naturalną w zdrowej gospodarce (element gospodarki rynkowej). Należy wręcz zwalniać nieefektywnych pracowników, ponieważ to nauczy ich szanować pracę.	5,93	8,85	6,67	11,08
	2	Bezrobocie jest nieszczęściem i plagą społeczną, pociąga za sobą biedę i demoralizację ludzi.	5,49	7,28****	5,17****	9,92***
4	1	To, ile ludzie zarabiają, powinno być zróżnicowane w zależności od kwalifikacji i wydajności.	5,54	8,03	5,72	10,61
	2	Różnice w dochodach nie powinny być zbyt duże, tak, aby nie pojawiła się grupa biednych i bogatych. Przede wszystkim należy ograniczyć dochody najlepiej zarabiających.	5,64	6,68****	4,94***	9,21****
5	1	Państwo powinno w pierwszej kolejności sprzyjać interesom prywatnego biznesu. Od tego jest uzależniony rozwój kraju.	5,68	8,68	6,46	11,26
	2	Państwo powinno przede wszystkim chronić poziom życia rodzin gorzej sytuowanych i nie dopuszczać do powstawania fortun.	5,52	7,07****	5,00****	9,62****

Lp.	Postawy wobec ustroju ekonomicznego i zabezpieczeń społecznych		Średnie arytmetyczne rang wartości			
			odpowiedzialny	pomocny	uczciwy	wybaczający
6	1	Trzeba odrzucić system powszechnej bezpłatnej opieki zdrowotnej i bezpłatnego kształcenia. Państwa nie stać na wszystko dla wszystkich.	6,44	9,15	6,70	11,28
	2	Koniecznym warunkiem sprawiedliwego ustroju jest zagwarantowanie prawa każdemu obywatelowi do bezpłatnej opieki zdrowotnej i bezpłatnego kształcenia na każdym szczepie.	5,51	7,47***	5,37***	10,06**

Poziomy istotności statystycznej uzyskane przy analizie testem Wilcoxona dla dwóch prób niezależnych

** p<0,05 *** p<0,01 **** p<0,001 (symbol znajduje się przy wskaźniku wyżej preferowanej wartości)

Źródło: badania własne.

W niniejszym badaniu założono, że wartości moralne stanowią ważny punkt odniesienia w analizie postaw wobec ustroju ekonomicznego i kwestii natury społecznej. Dysponowano danymi pochodzącymi z trzech – następujących w cyklu 5-letnim (rok 2003, 2008 i 2013) – pomiarów, które potraktowano łącznie (por. opis grupy badawczej). Charakterystyka porównawcza postaw i uchwycenie ich zmian była przedmiotem zainteresowań w innych publikacjach [Czerniawska 2010, 2011, 2016].

W pierwszej kolejności rozpatrzono postawę wobec wolności ekonomicznej przedsiębiorstw (por. tab. 1, postawa 1). Okazało się, że trzy z czterech analizowanych wartości moralnych – „pomocny”, „uczciwy” i „wybaczający” – uzyskiwały wyższe wskaźniki preferencji wśród studentów wyrażających przekonanie nonliberalne, tj. wskazujących na zasadność ochrony gorzej prosperujących przedsiębiorstw i stymulowania ich rozwoju ekonomicznego (taką postawę prezentowały 372 osoby). Zwolennicy poglądu, że sektor prywatny powinien być niezależny od państwa, zaś konkurencja jest zjawiskiem korzystnym i przyczynia się do rozwoju ekonomicznego (taką postawę prezentowało 700 osób) cenili te wartości relatywnie niżej. Wartość „odpowiedzialny” nie różniła się wskaźnikami preferencji w zależności od wyboru opcji postawy.

Przyjęcie zasad liberalizmu ekonomicznego ma określone konsekwencje w dziedzinie polityki zatrudnienia. Stanowisko, zgodnie z którym znalezienie pracy jest indywidualną sprawą każdego obywatela, nie zaś rolą państwa (381 osób), prezentowali studenci ceniący niżej wartości moralne „pomocny”, „uczciwy” i „wybaczający”. Stanowisko non-

liberalne – w świetle którego państwo powinno zapewnić obywatelom pracę zgodną z ich wykształceniem i kwalifikacjami (691 osób) – prezentowali studenci preferujący te wartości relatywnie wyżej. Poglądy w omawianej kwestii nie były uzależnione od preferencji wartości „odpowiedzialny” (por. tab. 1, postawa 2).

Wprowadzenie gospodarki wolnorynkowej miało konsekwencje w postaci wzrostu bezrobocia. Negatywny stosunek do bezrobocia (bezrobocie jest nieszczęściem i plagą społeczną, pociąga za sobą biedę i demoralizację ludzi; 867 osób) ujawnił się wśród respondentów ceniących wyżej wartości „pomocny”, „uczciwy” i „wybaczący”. Traktowanie bezrobocia jako elementu gospodarki rynkowej, jak również wiązanie faktu posiadania pracy z efektywnością działań pracownika (205 osób), odzwierciedlało się w ich niższej preferencji. Wartość „odpowiedzialny” uzyskała natomiast zbliżone średnie rang (por. tab. 1, postawa 3).

W nowych warunkach ustrojowych uległy istotnej zmianie zasady podziału dóbr, konsekwencją czego było zwiększenie nierówności obywateli w statusie ekonomicznym. W prezentowanym badaniu skonfrontowano zasadę egalitarną (równości rezultatów: każdemu – przynajmniej mniej więcej – po równo) z zasadą merytokratyczną (każdemu według zasług), mającą swoje źródło w mechanizmach rynkowych. Uzyskane wyniki badań pozwalają stwierdzić, że wśród studentów wyrażających przekonanie, że różnice w dochodach nie powinny być zbyt duże i należy ograniczyć dochody najlepiej zarabiających (358 osób) ujawniły się wyższe preferencje wartości: „pomocny”, „uczciwy” i „wybaczący”. Zwolennicy stanowiska legitymizującego różnice w wymiarze ekonomicznym cenili te wartości relatywnie niżej (714 osób). Tak jak w przypadku poprzednich postaw nie stwierdzono różnic w preferencji wartości „odpowiedzialny” (por. tab. 1, postawa 4).

Wraz z początkiem zmian ustrojowych w Polsce podważona została sensowność modelu państwa opiekuńczego. Świadczenia socjalne interpretowane były w specyficznym sposób, tj. jako czynnik hamujący rozwój indywidualnej aktywności. W omawianym badaniu interesowano się poglądami studentów odnośnie do roli państwa: czy państwo powinno przede wszystkim koncentrować się na ochronie poziomu życia rodzin gorzej sytuowanych, czy też sprzyjać interesom prywatnego biznesu. Okazało się, że pierwszy z wymienionych poglądów (734 osoby) – a więc taki, który ma nonliberalny charakter – jest akceptowany przez respondentów wyżej ceniących wartości moralne, tj. „pomocny”, „uczciwy” i „wybaczący”. Drugi z wymienionych poglądów (338 osób) – odzwierciedlający zasady liberalne – reprezentowany był przez osoby uzyskujące niższe wskazniki wymienionych wartości. W przypadku tej postawy nie odnotowano także różnic w preferencji wartości „odpowiedzialny” (por. tab. 1, postawa 5).

Zgodnie z zasadami liberalizmu jednostka jest odpowiedzialna za zaspokojenie swoich podstawowych potrzeb. Zasada ta odnosi się także do edukacji i opieki zdrowotnej.

W niniejszym badaniu starano się ustalić, jakie są oczekiwania studentów w stosunku do świadczeń państwa we wskazanym obszarze. Stwierdzono, że młodzież opowiadająca się za państwem opiekuńczym – przynajmniej w tym zakresie, aby zapewniać bezpłatną opiekę medyczną i bezpłatne kształcenie (1001 osób) – preferowała wyżej wartości „pomocny”, „uczciwy” i „wybaczący”. Niższą pozycję w systemie zajmowały te wartości wśród młodzieży prezentującej poglądy przeciwnie, a więc opowiadającej się za odrzuceniem systemu powszechnej bezpłatnej opieki zdrowotnej i bezpłatnego kształcenia (71 osób). Wartość „odpowiedzialny” nie różniła się wskaźnikami preferencji (por. tab. 1, postawa 6).

Podsumowanie i dyskusja

W relacjonowanym badaniu starano się odpowiedzieć na pytanie, czy i jak wartości moralne powiązane są z postawami wobec ustroju ekonomicznego i zabezpieczeń społecznych. Okazało się, że wyższa preferencja wartości: „pomocny”, „uczciwy” i „wybaczący” współwystępowała z akceptacją poglądów nonliberalnych, zakładających pomoc gorzej prosperującym przedsiębiorstwom (postawa 1), interwencję państwa w sferze zatrudnienia i pomoc w likwidacji bezrobocia (postawa 2 i 3), mniejsze dysproporcje w dochodach (postawa 4), ochronę życia gorzej sytuowanej części społeczeństwa (postawa 5) oraz świadczenia państwa na rzecz opieki zdrowotnej i kształcenia (postawa 6). Wskazane wartości ukierunkowywały zatem określony rodzaj poglądów na temat tego, jaki jest pożądany kształt ustroju ekonomicznego i jak powinny być rozstrzygane problemy natury społecznej. Uznać je można za predyktor takich postaw, w których ujawnia się znaczenie perspektywy społecznej, a nie tylko „twardych” zasad rynkowych. Odnośnie do tych wartości można potwierdzić założenia zwerbalizowane w hipotezie 1.

Żadna z rozpatrywanych postaw nie była związana z wartością „odpowiedzialny”. Wynika to prawdopodobnie z jej dwuznaczności w kontekście analiz ustrojowych. Może być ona rozpatrywana z perspektywy społecznej i interpretowana jako odpowiedzialność względem innych. Ważne staje się wtedy poczucie wspólnego, ponadosobowego dobra i odpowiedzialności publicznej. To z kolei determinuje negatywne ustosunkowanie na przykład do problemu ubóstwa czy bezrobocia. Odpowiedzialność może być też rozpatrywana z perspektywy jednostki. Interpretuje się ją wtedy jako osobistą odpowiedzialność za własną egzystencję oraz pozycję ekonomiczną i wiąże z zasadami liberalnymi: człowiek ma świadomość, że może polegać na samym sobie i ufać własnym kompetencjom, zaś wzrost efektywności działań opiera się na własnym wysiłku. Mniej dramatycznie zarysowuje się wówczas ograniczenie troski ze strony państwa o sprawy bytowe i kondycję materialną społeczeństwa. Ponieważ „odpowiedzialność” wydaje się ważną wartością determinującą poglądy wobec kwestii ustrojowych, wskazane jest w dal-

szych badaniach jej rozróżnienie według przedstawionego wyżej kryterium. W zależności od aktywizacji perspektywy – społecznej bądź osobistej – inaczej interpretowane mogą być kwestie ustrojowe.

W naukach społecznych – w tym w nauce o zarządzaniu – podkreśla się znaczenie wartości z uwagi na fakt, że konstytuują one mentalność (np. w wymiarze „indywidualizm – kolektywizm”), legitymizują ideologie (np. socjalizm lub faszyzm), ukierunkowują przekonania normatywne (np. jakie zasady podziału bogactwa należy uznać za słuszne), stanowią podstawę ewaluacji rzeczywistości (np. ocenę stosunków panujących w pracy) i wyznaczają kierunek ludzkiej aktywności (np. skłonność do wysiłku i innowacyjności). Wiedza na temat aksjologicznych uwarunkowań funkcjonowania społeczeństw – zwłaszcza tych, które są odmienne kulturowo – ma olbrzymie znaczenie w globalizującym się świecie. Pozwala ona przewidzieć cele i zasady organizacji, style przywództwa i zarządzania, procesy podejmowania decyzji i sposoby rozwiązywania konfliktów oraz wnikać w specyfikę relacji interpersonalnych. Tego rodzaju wiedza jest również przydatna w wyjaśnianiu postaw ludzi należących do jednej wspólnoty kulturowej. Ukazano to w opisywanych w niniejszym artykule badaniach: gdy wiemy, jakie znaczenie ludzie przypisują wartościom moralnym, możemy wnioskować, w jak „urządzonym” świecie chcieliby oni żyć. Ci, którzy cenią je wyżej, wskazują częściej, że swobody w realizacji jednostkowych interesów ekonomicznych powinny być ograniczane ze względu na szeroko rozumiane dobro społeczeństwa. Opowiadają się również za względną równością w sferze ekonomicznej, która zapewniona ma być przez interwencję państwa w funkcjonowanie gorzej prosperujących przedsiębiorstw, w dziedzinie redystrybucji dóbr, w politykę zatrudnienia i opiekę socjalną. Widzą zatem konieczność rozwijania społecznej gospodarki rynkowej, w której oprócz konkurencyjnego rynku dąży się do „moralnego” rozwiązywania problemów i zabiega o godziwe i bezpieczne życie. Nie jest to wynik zaskakujący, gdyż istotą moralności jest wyjście poza własny interes i uwzględnienie – przynajmniej w pewnym stopniu – interesu innych ludzi. Moralność wiąże się również z aktywizacją kategorii „dobra społecznego”, w którą wpisana jest troska o egzystencję ludzi znajdujących się w gorszej sytuacji.

Bibliografia

Bar-Tal D. (1990), *Group beliefs. A conception for analyzing group structure, processes, and behavior*, Springer-Verlag Inc, New York.

Brzozowski P. (1989), *Skala Wartości (SW). Polska adaptacja Value Survey M. Rokeacha*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Czapliński S. (2007), *Czy bogaci są mniej uczciwi od biednych. Treść mitów legitymizujących status quo* [w:] J. Klebaniuk (red.), *Fenomen nierówności społecznych*, Eneteia, Warszawa.

Czerniawska M. (2010), *Zmiany wartości i postaw młodzieży w okresie przeobrażeń ustrojowych – kolektywizm versus indywidualizm. Studium interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.

Czerniawska M. (2011), *Zmiana postaw młodzieży wobec ustroju ekonomicznego i kwestii społecznych*, „Kwartalnik Pedagogiczny”, 3(221), ss. 79–102.

Czerniawska M. (2016, złożone do druku). *Zmiana postaw młodzieży wobec ustroju ekonomicznego i kwestii społecznych – raport z badań porównawczych (rok 2003, 2008 i 2013)*, „Pedagogika Społeczna”.

Feldman S. (2008), *Wartości, ideologia i strukturalizacja postaw politycznych* [w:] D.O. Sears, L. Huddy, R. Jervis (red.), *Psychologia polityczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Harvey D. (2008), *Neoliberalizm. Historia katastrofy*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa.

Kołodko G.W. (2008a), *Prawda w oczy*, „Przegląd”, 42, s. 6–10.

Kołodko G.W. (2008b), *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

Morawski W. (1991), *Przemiany ekonomiczne a społeczeństwo obywatelskie* [w:] R. Gortat (red.), *Społeczeństwo uczestniczące, gospodarka rynkowa, sprawiedliwość społeczna*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa.

Parenti M. (2004), *Świat po komunizmie – globalny regres*, „Dziś”, 10, s. 32–38.

Reykowski J. (red.) (1993), *Wartości i postawy Polaków a zmiany systemowe. Szkice z psychologii politycznej*, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa.

Rokeach M. (1973), *The nature of human values*, Free Press, New York.

Schwartz S.H. (1996a) *Wartości* [w:] A.S.R. Manstead, M. Hewstone (red.), *Encyklopedia Blackwella. Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Jacek Santorski & CO, Warszawa.

Schwartz S.H. (1996b), *Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems* [w:] C. Seligman, J.M. Olson, M.P. Zanna (red.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (Vol. 8). Lawrence Erlbaum Associate, Mahwah, New Jersey.

Wnuk-Lipiński E. (1996), *Demokratyczna rekonstrukcja. Z socjologii radykalnej zmiany społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Joanna Małgorzata Michalak

Uniwersytet Łódzki

drjoannamichalak@interia.pl

Agent kultury różnorodności. Percepcja roli menedżerów w organizacjach wielokulturowych

Agent of Diversity Culture. Top Executives' Perception of the Manager Role in Multicultural Organizations

Abstract: In the times of globalization, enterprises and especially managers have to face new challenges concerning cultural differences. Under these circumstances, the main managerial role focuses on coordinating and leading the organizational change towards culturally diverse organization.

The main purpose of this research is to examine the role of managers, as agents of diversity culture, and organizational leaders' perception of this role.

Key words: cultural diversity, cultural competency, agent of diversity culture, multicultural organization

Wprowadzenie

Różnorodność we współczesnych organizacjach odzwierciedla zróżnicowanie światowej populacji i jest stanem powszechnym, korzystnym, a także pożądanym. W związku z tym można przyjąć, że istnieje potrzeba kształtowania takiego środowiska pracy, które różniący się od siebie uczestnicy będą mieli możliwość zrozumieć i rozwijać, wykorzystując swój indywidualny potencjał. Stąd oczekuje się, aby menedżerowie rozwijali umiejętności skutecznego zarządzania różnorodnością.

Obecnie jedną z coraz częstszych form różnorodności w organizacjach jest różnorodność kulturowa. Jest ona efektem postępującej internacjonalizacji i globalizacji, którym towarzyszy wzrost intensywności powiązań między przedsiębiorstwami, a tym samym ich wewnętrznego kulturowego zróżnicowania. Sytuacja ta dotyczy także przedsiębiorstw polskich.

W związku z tym celem niniejszego opracowania jest upowszechnienie wyników badań empirycznych, w których punktem wyjścia były następujące pytania: 1) Czy kadra zarządzająca polskich firm zauważa potrzebę kształtowania uwrażliwionej kulturowo organizacji? i 2) Jak postrzega swoją rolę i jej wpływ na realizację tego zadania?

Specyfika wielokulturowości w organizacji

Swobodny przepływ siły roboczej powoduje systematyczny wzrost zróżnicowania populacji pracowniczych i nadaje nowy charakter funkcjonowaniu dzisiejszych przedsiębiorstw. W efekcie, jak twierdzi Hall [2001, s. 62], „człowiek bezustannie pozostaje w kontaktach z obcymi”. Nieuniknione staje się więc wyjście poza kulturę własną i uznanie innej kultury, co jest możliwe jedynie dzięki poznaniu reguł, według których ona funkcjonuje [Hall 2001, s. 62].

Różnorodność kulturowa może albo obciążać organizację, albo stanowić dla niej pozytywny potencjał. Badania wskazują, że w przypadku przedsięwzięć globalnych multikulturowość organizacji generalnie prowadzi do wzrostu efektywności działania i poprawy uzyskiwanych rezultatów [Higgs 1996, s. 36; Miller, Fields, Kumar, Ortiz 2000, s. 18]. Wynika to z faktu, że organizacje monokulturowe składają się zazwyczaj z osób wykształconych w ramach tego samego systemu edukacji i posiadających podobne doświadczenia, podczas gdy organizacja zróżnicowana kulturowo może korzystać z bardziej różnorodnej wiedzy i umiejętności jej uczestników. A właśnie odmienne spojrzenie na świat poszczególnych członków organizacji sprawia, że tworzone przez nich zespoły są bardziej twórcze, a w wyniku ich pracy częściej niż w przypadku zespołów jednolitych kulturowo pojawia się kilka wariantów rozwiązań dla opracowywanego projektu [Miller, Fields, Kumar, Ortiz 2000, ss. 19–20]. Między zróżnicowaniem a kreatywnością zachodzi bowiem istotna relacja: kreatywność wynika z łączenia idei odległych od siebie, dlatego dla zapewnienia większej kreatywności źródła tych idei powinny być zróżnicowane [Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 131].

Ponadto różnorodność sprzyja wzajemnemu uczeniu się pracowników, wymianie kompetencji zawodowych i osobistych, a w efekcie rozwijaniu talentów i samej organizacji. Z tej perspektywy brak różnorodności można rozstrzygać w kategoriach utraczonych korzyści.

Przy licznych zaletach różnorodności należy jednak pamiętać, że przewaga polikulturowego środowiska pracy nad monokulturowym nie jest jednoznaczna. Nancy Adler podkreśla, że organizacje zróżnicowane kulturowo mają duże szanse zarazem na porażkę, jak i spektakularny sukces, a wszystko zależy od jakości procesu grupowego, który toczy się w trakcie pracy zespołu [Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 13]. Dlatego należy mieć świadomość, że skorzystanie z zalet zróżnicowanego środowiska pracy nie jest łatwe.

Specyfika funkcjonowania uczestników organizacji ujawnia się w konkretnych kontekstach, dlatego aby poznać indywidualne różnice między pracownikami czy grupami pracowników należy przyjrzeć się, jak działają oni w realnych sytuacjach zawodowych, mianowicie, jakie podejście preferują w celu rozwiązywania problemów, jak radzą sobie w sytuacjach konfliktowych, w jaki sposób się komunikują itp. (tabela 1).

Tabela 1. Obszary różnorodności indywidualnej

• podzielane wartości i przejawiane postawy
• stosunek do hierarchii i władzy
• percepcja czasu
• stosunek do ryzyka
• sposoby rozwiązywania problemów
• sposoby generowania rozwiązań
• sposoby podejmowania decyzji
• sposoby rozwiązywania konfliktów
• sposoby organizacji pracy
• sposoby komunikacji
• style negocjacji
• metody uczenia się
• podejście do rozwoju osobistego

Źródło: opracowanie własne.

Przy tak licznych indywidualnych różnicach współpraca między uczestnikami organizacji, jeśli nie okaże się niemożliwa, jest co najmniej trudna. Podłożem nieporozumień w organizacjach polikulturowych są często obszary działań, które równocześnie mogłyby stanowić źródło przewagi organizacyjnej. Dlatego praca zespołów wielokulturowych

musi być umiejętnie koordynowana i kontrolowana. Jeśli bowiem członkowie zespołu nie potrafią razem działać, praca staje się nieefektywna, gdyż różnice negatywnie wpływają na atmosferę i relacje między nimi. Stąd potrzeba stworzenia odpowiedniego klimatu dzięki zastosowaniu uwrażliwionego kulturowo stylu przywództwa.

Charakterystyka przywództwa w warunkach różnorodności kulturowej

Zarówno ludzie, jak i organizacje funkcjonują najskuteczniej, jeśli ich wartości są ze sobą zbieżne [Cable, Judge 1995, s. 3]. Zastosowanie adekwatnych praktyk zarządzania różnorodnością, które pozwolą stworzyć zrównoważone środowisko pracy, jest nie tylko korzystne, ale w obecnych warunkach konieczne. Zaniechanie działań w tym zakresie pociąga za sobą niezadowolenie uczestników organizacji, a dla firmy oznacza przede wszystkim wzrost rotacji kadr i utratę doświadczonych pracowników.

Należy się jednak spodziewać, że, stworzenie takiej organizacji, w której ludzie różnych kultur, a więc wyznający różne wartości, działają w sposób harmonijny, wymaga wysiłku. Będzie on związany z podjęciem świadomych i systematycznych działań kształtujących kulturę uwrażliwioną na różnorodność, czyli taką, która nie tylko toleruje odmienność, ale ją wspiera i korzysta z jej walorów. Nie będzie to jednak możliwe bez udziału przywódców organizacji, bowiem kulturę tworzą celowe lub mimowolne przesłania kadry zarządzającej, które pokazują, co jest dla nich szczególnie istotne. Dlatego jeśli oni sami będą deklarowali, a co ważniejsze, faktycznie przejawiali otwartość na różnorodność, dając osobisty przykład, wówczas będą mogli także oczekiwać podobnych postaw od podwładnych.

Z badań wynika, że menedżerowie, którzy odnieśli sukces w realizacji przedsięwzięć w środowisku monokulturowym, nie zawsze sprawdzają się w organizacjach kulturowo zróżnicowanych. Co więcej, Christopher Earley oraz Soon Ang wykazali, że wysoki iloraz inteligencji (IQ), czy nawet bardzo dobrze rozwinięta inteligencja emocjonalna (EQ), nie wystarczą do tego, by pracując na styku kultur, odnieść sukces [Earley, Ang 2005].

Można się zatem spodziewać, że praca z zespołem wielonarodowym wymaga z jednej strony ogólnych kompetencji przydatnych w przewodzeniu każdym zespołem, a z drugiej specyficznych dla zespołów heterogenicznych kulturowo. Chodzi tu o wspomnianą wrażliwość kulturową, która przejawia się otwartością na odmienne od własnych reakcje i zachowania podwładnych, ukształtowane przez kulturę, w której zostali wychowani. Świadczy o niej odpowiednio wysoko rozwinięta **inteligencja kulturowa** (CQ), która odnosi się do indywidualnej umiejętności skutecznego funkcjonowania (dostosowania) do nowych, odmiennych uwarunkowań kulturowych [Van Dyne, Ang, Livermore 2009, s. 2].

Wśród kompetencji potrzebnych przywódcy do skutecznego funkcjonowania w środowisku wielonarodowym R. Kuc wymienia umiejętność [Kuc 1999, s. 320]:

- docenienia różnorodności kulturowej;
- formułowania globalnej, wspólnej wizji;
- tworzenia zarazem lokalnego, jak i globalnego środowiska zdolnego do ciągłych przemian i absorbowania wielonarodowości.

Kolejną predyspozycją liderów funkcjonujących w środowisku multikulturowym jest zdolność wpływania na zachowania, a także kształtowania postaw obowiązujących w kulturze kraju, w której funkcjonuje organizacja. Przy czym należy zauważyć, że aby możliwe było modelowanie zachowań podwładnych, ważne jest stworzenie długoterminowej, opartej na wzajemnym zaufaniu więzi między kierownictwem firmy i pracownikami. Wiara w kompetencje przełożonych, ich zasady etyczne, dobrą wolę oraz poczucie odpowiedzialności wobec innych osób w firmie przekłada się na skuteczność ich pracy. W celu stworzenia atmosfery długotrwałego zaufania i wiary w to, że „menedżer chce dla nas i dla firmy jak najlepiej”, powinien on [Prokopowicz 2009]:

rozwijać osobiste kompetencje menedżerskie;

- opierać relacje wewnątrz firmy na prawdzie i wartościach;
- konsekwentnie komunikować dobrą wolę wobec podwładnych.

Chociaż nie jest możliwe, aby menedżerowie funkcjonujący w zróżnicowanym etnicznie środowisku posiadali wyczerpującą wiedzę na temat każdej z kultur narodowych zaangażowanych w relacje biznesowe, to jednak konieczna jest znajomość charakteru różnic kulturowych w ramach własnego zespołu oraz oczekiwań uczestników organizacji wobec jej przywódców. Istotna jest świadomość obowiązujących w danej kulturze norm postępowania, które regulują relacje wewnątrz organizacji, chociażby stosunek uczestników zespołu do wytycznych i regulaminów czy też zasad komunikacji, przykładowo: przekazywania informacji zwrotnych, rozumienia terminowości i punktualności, norm nawiązywania kontaktów służbowych i przyjacielskich.

Jak agent kultury różnorodności tworzy i umacnia wielokulturowe środowisko pracy

Kształtowanie organizacji przychylnej różnorodności kulturowej jest procesem złożonym i długofalowym. Wymaga zaangażowania całej kadry menedżerskiej danej organizacji i świadomego przyjęcia przez nich funkcji agenta kultury różnorodności.

Punktem wyjścia jest dostrzeżenie przez liderów heterogeniczności wśród podwładnych, a na tym tle własnej odrębności. Pożądane jest zatem zastosowanie takiego sposobu rozwiązywania problemów, który będzie adekwatny zarówno w przypadku warto-

ści prezentowanych przez siebie, jak i poszczególnych członków zespołu. Ponadto niezbędne jest stworzenie atmosfery akceptacji dla inności, która pozwala docenić i wykorzystać potencjał tkwiący w różnorodności kulturowej występującej w danej organizacji [Miller, Fields, Kumar, Ortiz 2000, s. 22]. Ogólnie biorąc, zdaniem A. Koźmińskiego w procesie tworzenia organizacji wielokulturowej i czerpania z niej korzyści istotną rolę odgrywa zastosowanie następujących zasad zarządzania [Koźmiński 2004, s. 188]:

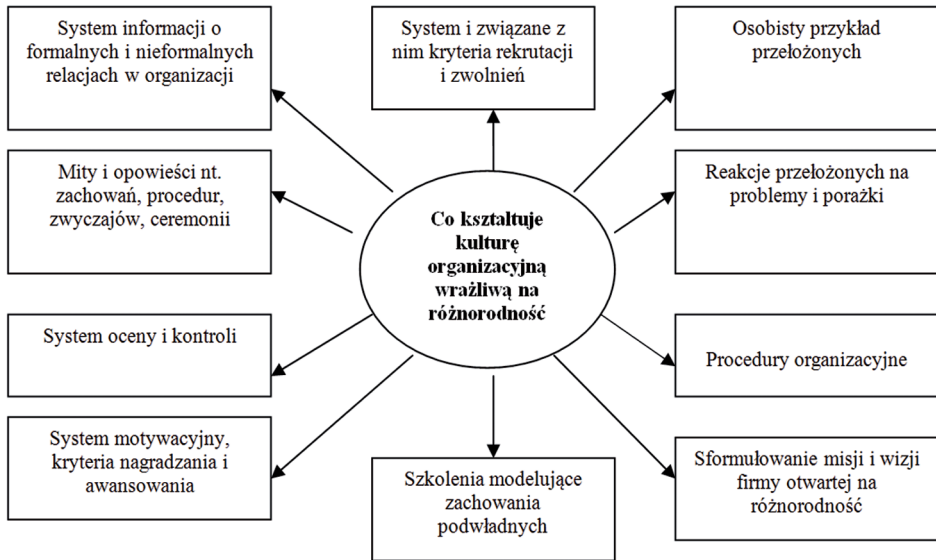
- refleksyjności, która polega na umiejętności identyfikowania form, przejawów i źródeł wielokulturowości;
- empatii, która przejawia się w potrzebie rozumienia sposobów postrzegania, odczuć, motywów działania i emocji różnych grup;
- uznania różnorodności, która zakłada akceptację dla różnic;
- wspólnoty, zakładającej uwzględnianie wspólnych interesów, motywacji i wartości różnych grup oraz orientacji etycznej;
- kompromisu, czyli zdolności dokonywania ustępstw względem różnych grup;
- stałej adaptacji, oznaczającej wrażliwość na zmiany kulturowe i nowe wyzwania;
- szybkości działania, ujawniającej się w umiejętności przewidywania zmian kulturowych oraz przygotowywania nowych wzorców działania i norm, zanim one wystąpią.

Promocja różnorodności może – przewrotnie – wzmacniać podziały, bowiem podkreśla rozbieżność na „my” i „oni”. Aby tego uniknąć, realizując proces kształtowania i umacniania kultury różnorodności, należy zidentyfikować faktyczne różnice występujące w organizacji i od początku zadbać o pozytywne ich wartościowanie. Dlatego w procesie tworzenia organizacji wrażliwej kulturowo potrzebna jest ponadto:

- identyfikacja i redukcja zagrożeń wynikających z kulturowej różnorodności;
- wypracowanie narzędzi zarządzania kulturową heterogenicznością uwzględniających różnice występujące w ramach danego zespołu / organizacji [Miller, Fields, Kumar, Ortiz 2000, s. 22];
- integracja takich rozwiązań organizacyjnych funkcjonujących w danej kulturze, które zwiększają efektywność pracy zespołu i organizacji;
- integracja pracowników w kierunku budowania wspólnej tożsamości, poprzez poszukiwanie podobieństw międzykulturowych i wspólnych doświadczeń.

Realizacja powyższych działań będzie możliwa, jeśli w organizacji istnieją adekwatne systemy: zatrudnienia i rekrutacji kadr, motywacyjne, związane z nagradzaniem i awansowaniem oraz kontroli i oceny efektywności (Rysunek 1). Powinny być one zaprojektowane tak, aby z jednej strony promowały różnorodność, pokazywały jej zalety, chroniły przed jej zagrożeniami i dawały poczucie równych szans, a przy tym odpowiadały na rzeczywiste potrzeby firmy i jej uczestników, realizowały ich cele rozwojowe, nie wywołując konfliktów czy braku zrozumienia, i jednocześnie były dostosowane do zasobów organizacji.

Rysunek 1. Systemy, narzędzia, procedury i procesy w rękach agenta kultury różnorodności



Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu Majaro S. (1992), *Managing ideas for profit: the creative gap*, McGraw-Hill Book Co., London/ New York, s. 118.

Percepcja roli agenta kultury różnorodności. Wyniki badań

Do dyskusji nad rolą menedżera jako agenta kultury różnorodności posłużyły badania ankietowe przeprowadzone na grupie 31 przedstawicieli kadr zarządzających różnych szczebli 11 firm o zasięgu międzynarodowym posiadających siedzibę na terenie województwa łódzkiego oraz mazowieckiego. Badania przeprowadzono w okresie od lutego do maja 2015 roku.

Uczestnicy badania zostali poproszeni o: (1) przedstawienie swojego stanowiska odnośnie do potrzeby kształtowania uwrażliwionej kulturowo organizacji; (2) wskazanie roli kadry zarządzającej, w tym procesie oraz (3) określenie istotności wpływu danej roli na przebieg tego procesu.

Ocena w trzech wymienionych obszarach była subiektywna i miała charakter opinii „sędziów kompetentnych”. Lista ról obejmowała 28 kategorii i powstała w efekcie badań literaturowych. Poszczególne kategorie ról zostały zdefiniowane w sposób opisowy, przy użyciu terminologii zrozumiałej dla ekspertów, a dla celów analizy opatrzone je etykietami. Po zebraniu kwestionariuszy na etapie pilotażu i wstępnej ich analizy

zdecydowano o agregacji wybranych zmiennych, uzyskując 13 ogólnych kategorii ról agenta kultury różnorodności, mianowicie:

- inicjowanie zmiany kulturowej i aktywne korygowanie kultury poprzez dostosowanie systemów organizacji (rola inicjatora zmiany kulturowej);
- wspieranie podczas zmiany kulturowej (rola facylitatora zmiany kulturowej);
- modelowanie zachowań podwładnych poprzez przykład osobisty (rola wzorca zachowań);
- tworzenie i upowszechnianie misji i wizji firmy sprzyjającej różnorodności (rola propagatora misji różnorodności);
- dostarczanie interpretacji zdarzeń związanych z etniczną różnorodnością, w kontekście dysonansu kulturowego¹, tak aby zdarzenia były jednakowo przez wszystkich rozumiane (rola interpretatora znaczeń);
- konsolidowanie wokół wspólnych wartości, ważnych dla tożsamości organizacji z punktu widzenia jej przetrwania i rozwoju (rola integratora);
- wspieranie i mediowanie w sytuacji konfliktu wynikającego z różnic kulturowych (rola mediatora);
- wprowadzanie nowych artefaktów² tworzących wspólnotę kulturową (rola kreatora artefaktów);
- zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa poprzez ochronę wspólnych wartości, ich upowszechnianie i przestrzeganie (rola strażnika wartości wspólnych);
- przeciwdziałanie izolacji i dyskryminacji poszczególnych grup lub uczestników organizacji (rola łącznika międzykulturowego);
- dzielenie się wiedzą na temat obcych wzorców kulturowych, zasad, norm i praktyk obowiązujących w odmiennej kulturze (rola mentora kulturowego);
- wspieranie kulturowego współistnienia bądź dążenie do kulturowej współpracy (rola facylitatora współpracy międzykulturowej);
- wzmacnianie zaufania do rozwijanych własnych kompetencji kulturowych i inteligencji kulturowej³ uczestników organizacji (rola facylitatora inteligencji kulturowej).

Ankietowani mogli wskazać dowolną ilość ról – spośród wskazanych w kwestionariuszu ankiety – jaką powinni spełniać w procesie formowania i utrwalania kultury różnorodnej organizacji oraz uzupełnić kafeiterię o własne propozycje. Żaden z ankietowanych nie skorzystał z możliwości przedstawienia własnych propozycji ról.

¹ Dysonans kulturowy to sytuacja, w której ludzie uświadamiają sobie odmienną własnych reakcji kulturowych w danej sprawie [Sikorski 2012, s. 25].

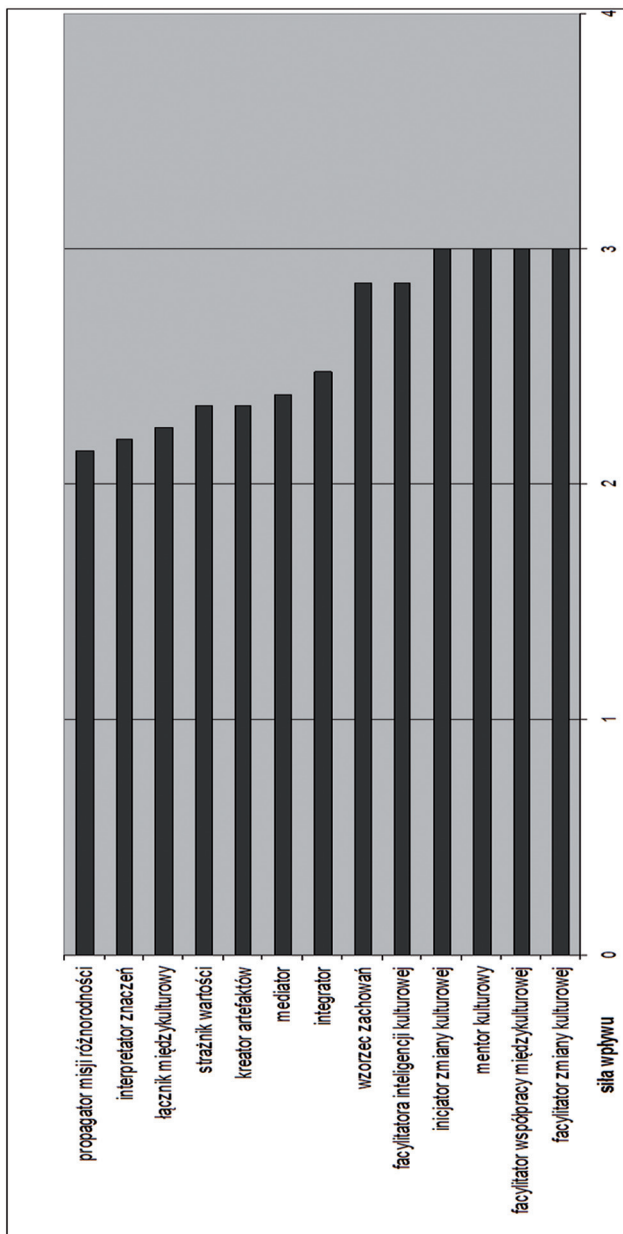
² Artefakty są to przejawy kultury obejmujące: wyroby i usługi oraz ich jakość, sposób ubierania się pracowników, lokalizację siedziby firmy, wystrój wnętrz, mity i opowieści na temat zachowań, procedur, zwyczajów, ceremonii, język komunikacji z otoczeniem firmy [Schein 2010].

³ Inteligencja kulturowa odnosi się do naturalnej zdolności adaptacji do odmiennych realiów kulturowych.

Ocena siły wpływu danej roli na proces kształtowania organizacji uwrażliwionej kulturowo została dokonana przy wykorzystaniu 4-punktowej skali Likerta, obejmującej przedział od „0 – brak wpływu” przez „1 – mały wpływ”, „2 – średni wpływ” po „3 – silny wpływ”. Jest to skala wymuszonego wyboru, która wymaga, aby respondenci zajęli jednoznaczne stanowisko w sprawie poddanej ocenie. W przypadku uczestników badania dobór tak skonstruowanego narzędzia wydaje się uzasadniony, można ich uznać za ekspertów, gdyż na co dzień stykają się z pracą w środowisku zróżnicowanym kulturowo i powinni mieć wyrobione zdanie na jej temat. Ostatecznie uzyskano 31 kompletnych ankiet kwestionariusza, które mogły być poddane dalszej analizie.

Podsumowując uzyskane odpowiedzi, należy podkreślić, że wszyscy ankietowani jednomyślnie uznają potrzebę tworzenia i utrwalania organizacji uwrażliwionej kulturowo i dostrzegają konieczność udziału w tym procesie w roli agenta kultury różnorodności. Wszystkie omawiane role określono jako istotne z punktu widzenia procesu kształtowania kultury organizacyjnej wrażliwej na różnorodność, oceniając ich wpływ na poziomie średnim i silnym. Niemniej jednak szczególne miejsce w tym rankingu zajęły dwie uzupełniające się role. Mianowicie najwyższą ocenę, jeśli chodzi o wpływ w procesie kształtowania organizacji uwrażliwionej kulturowo, uzyskały szeroko pojęte: rola mentora i facylitatora kulturowego, zarówno podczas bieżącego funkcjonowania organizacji poprzez dzielenie się doświadczeniem własnym, wspieranie współpracy międzykulturowej, jak i wspieranie zmiany kulturowej.

Rysunek 2. Jak przywódcy postrzegają wpływ swojej roli w procesie kształtowania, upowszechniania i umacniania kultury organizacyjnej wrażliwej na różnorodność



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Ogólnie biorąc, uzyskane wyniki badań wskazują na wysoką świadomość ankietowanych odnośnie do potrzeby otwarcia na różnorodność kulturową w środowisku pracy oraz znajomość potrzebnych działań wspierających ten proces. Z kolei w ocenie ekspertów brak istotnego zróżnicowania wpływu poszczególnych ról na kształtowanie kultury różnorodności w organizacji ujawnia prawdopodobną trudność w dokonaniu takiej oceny.

Uzyskanie obiektywnej weryfikacji badanego wpływu jest istotne z punktu widzenia doboru postępowania, najbardziej skutecznego dla kształtowania różnorodnego środowiska pracy. Ocena ta wydaje się możliwa poprzez powiązanie oceny stopnia otwartości organizacji na odmienność (według wskaźników otwartości), dokonanej przez uczestników organizacji z oceną faktycznie realizowanych ról przez przełożonych. Ustalenie takich wskaźników wymaga odrębnego opracowania, jednak autorka wstępnie zakłada, że wśród wskaźników otwartości organizacji na różnorodność mogą pojawić się między innymi: wielość używanych języków, akceptacja i adaptacja obcych wzorców zachowań, stopień asymilacji grup mniejszościowych, występowanie i natężenie konfliktów wynikających z różnic kulturowych, występowanie kultury integrującej wiele kultur (metakultury), stopień poczucia tożsamości ponad podziałami (metatożsamości). Badania w tym kierunku będą przedmiotem dalszych prac autorki opracowania.

Zakończenie

M. Jankowska-Mihułowicz [2011, s. 63] twierdzi, że „im więcej kultur współistnieje w danej organizacji, im większe są różnice pomiędzy tymi kulturami oraz im trudniej jest określić jedną, wspólną kulturę organizacyjną (tzw. metakulturę) danego podmiotu, tym większe znaczenie ma kształtowanie wielokulturowej organizacji”.

Stale rosnąca liczba pracowników przemieszczających się pomiędzy krajami jest aktualnie najważniejszym czynnikiem zwiększającym różnorodność kulturową firm. Dlatego można przypuszczać, że zapotrzebowanie na uwrażliwionych kulturowo przywódców, którzy profesjonalnie pokierują procesem kształtowania wielokulturowej organizacji, będzie rosło.

Bibliografia

Cable D.M., Judge T.A. (1995), *The role of person-organization fit in organizational selection decisions*, CAHR Working Paper #95-07, Ithaca, NY, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Czerska M. (2013), *Zmiana kulturowa. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.

Earley Ch., Ang S. (2003), *Cultural intelligence. Individual interactions across cultures*, Palo Alto CA, Stanford.

Hall E. (2001), *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Hampden -Turner Ch., Trompenaars A. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars F. (2005), *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (2006), *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Higgs M. (1996), *Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams*, "Team performance management: an international journal", vol., 2 no. 1.

Jankowska-Mihułowicz (2011), *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4(34).

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kuc B.R. (1999), *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Oskar – Master of Biznes, Warszawa.

Majaro S. (1992), *Managing ideas for profit: the creative gap*, McGraw-Hill Book Co, London; New York.

Miller M., Fields R., Kumar A., Ortiz R. (2000), *Leadership and Organizational Vision in Managing a Multiethnic and Multicultural Project Team*, "Journal of Management in Engineering", November/December.

Schein E.H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 4th Edition, San Francisco.

Sikorski C. (2012), *Kultury świata – kultury organizacji. Zapiski z podróży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Van Dyne L., Ang S., Livermore D. (2009), *Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing* [w:] K.M.Hannum, B. McFeeters, L. Booyesen (eds.), *Leadership across differences: Cases and perspectives*, CQ: Pfeiffer, San Francisco,

Źródła internetowe:

Prokopowicz P., *Ludzie lubią pracować*, <http://ludzielubiapracowac.blogspot.com/2008/03/zaufanie-w-zyciu-i-w-organizacji.html>.

<http://www.changedesigns.net/public/organisation/change/The-role-of-a-change-master.html>.

<http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2014/03/24/every-leader-must-be-a-change-agent-or-face-extinction/>.

Ryszard Piasecki

University of Lodz

ryszard_p@poczta.onet.pl

Jan Woroniecki

Spółeczna Akademia Nauk

woroniecj@wp.pl

The European Union in front of the Multiple Challenges: In Search for Unity

Abstract: Confronted with multiple new dilemmas like the Brexit, the Ukrainian crisis, refugees' inflow, nationalistic parties, the EU risks disintegration without appropriate reaction and reforms. Future of Europe is at stake. It depends on the confidence of the EU citizens, not only governments. Europe should not go back to the outdated nationalistic model. It ought to promote European identity in parallel with the national and local ones.

These dilemmas have reignited debate on the adequate integration model to revive the EU while sorting out from the political and economic quagmire, avert disillusionment with the European Project among the EU elites and citizens, enhance its competitiveness and position on the global scene in the looming post-American world.

European solidarity faces a heavy test. EU itself may be at the turning point. It will come out strengthened – or weakened. So will the West as a result, and its values: democracy, human rights, free markets. Amid growing interdependence brought by globalization, the world needs security, joint solving of global problems, avoiding a destructive rivalry. A rejuvenated, solidary and united Europe is essential to maintain a balance on the global scene, contribute to peace and take care of its citizens.

Key words: Europe, integration, EU, crisis, Brexit

Introduction: Postwar European integration – and EU enlargement

Today's Europe – much like the surrounding world – happens to be a much different place from that when the six European Communities founding members were making six decades ago their first steps on the road towards European integration. Western European countries had plenty of time to adapt politically, economically, socially and even mentally to the challenges of working together. Unlike new – then – member countries which, once admitted to the European Union (EU), had neither time to lose, nor the chance to go through the evolutionary process of European consciousness-building. They had to catch-up.

The EU enlargement was very important for Poland and other Central European countries. For them, rejoining Europe was a unique historic opportunity, the benefits of which have eventually proved to be of long term character. If they had not joined the EU, by now they would have been marginalized, with all the negative political, economic and social consequences for the entire continent as well. Without EU membership, some Central European countries, including Poland, would have had severe difficulties in facing the challenges posed by the technological revolution and – increasingly global – competition. Politically, Poland were to continue to find itself squeezed between the (not enlarged) EU and Russia, its sovereignty would have been in serious jeopardy. For Warsaw, being refused or not being able to join the EU would have meant to be left at the European periphery forever. All this justifies the region's strong interest in the EU future. That's why the current text puts a special emphasis on the Central and Eastern Europe point of view, less frequently exposed in the otherwise quite rich literature on the fate of the European integration.

Last but not least, for Poland accession to the EU represented a unique opportunity to modernize its socio-economic patterns and change its national mindset and civic standards, especially by introducing better environmental, industrial and consumer protection norms. However, significant progress achieved in all these fields thanks to the EU support has not shielded Poland and other new member countries, though to a varying extent, from the consequences of the still raging pan-European crisis. Although some of the old members have suffered more.

And yet, the 2004 enlargement followed by several less spectacular ones that brought the EU to the current membership as well as interest on the part of some countries (Turkey, Ukraine, remaining ex-Yugoslav ones) has contributed, in our view, to the strengthening of its position internationally – despite the fact that the newcomers were less developed (contrary to multiple fears over the consequences for the cohesion within the Union expressed by many existing members prior to the “big” enlargement).

A decade later EU member-states found it difficult to agree on the European aspirations of Ukraine owing to the harsh opposition by Russia. While Ukraine paid high price to get closer to EU, the latter could merely agree to “commit to a policy of sequenced engagement with Ukraine and to close relationship that encompasses political association and economic integration... (and)... supporting all efforts for a lasting peaceful solution respecting the unity, sovereignty and territorial integrity of the country” and to recognize it a priority one within its European Neighborhood Policy and the Eastern Partnership [<http://www.eeas/ukraine/>]. Faced with the constant pressure of Russia, EU member-states remain divided on what these formulations imply in practical terms and on how to resolve the conflict instigated by Moscow.

Refugee crisis has become another divisive issue: it proved impossible so far to arrive at a comprehensive policy within the EU when the mass migration was unleashed about two years ago. In 2015, well over one million people – refugees and displaced persons plus economic migrants made their way to the EU [<http://ec.europa.eu/echo/refugee-crisis-en>]. Not only EU member-states had enormous difficulties to agree on any common policy how to confront the situation but it gave rise in a number of them to the outburst of nationalistic, if not racist, behavior and diverse policy stance.

It looks somewhat like paradox that at the same span of time the EU started to weaken internally mainly on the fault of some of the “old” members. The phenomenon threatening the future of the – so far *per saldo* largely successful – European integration, together with several factors external and mostly independent from what the EU does or where it withholds from action, or shows regrettably poor solidarity.

It tells that the title of the 26th Economic Forum at Krynica, Poland in mid-September 2016 is: “United or Divided? Europe in the Face of the Challenges of Tomorrow”. For what Europe needs first it is to recover unity – in serious jeopardy that lasts much too long. And – a closely related issue – to have a common vision of where it is aiming at. Same preoccupations were later emphasized in the letter by the EU President Donald Tusk on the future of the Union addressed to the 27 member-states before the Malta summit [Tusk 2017a].

The European Integration Model Challenged

All this occurs at the moment of growing rivalry on the international geopolitical arena where we witness giant shifts. With the aspirations of the emerging economies on one hand, and forecasted decline of the “West” (including Europe) on the other, in conjunction with the multiple worrisome events in the Middle East (ISIS barbarian conduct, Turkish failed *coup d’etat*) and on the Eastern EU border (conflict Russia-Ukraine), to list but a few. This is why we feel entitled to formulate a hypothesis: EU cannot rest on the lau-

rels and has to choose a dynamic and imaginative policy course to avert its gradual erosion and eventual collapse. And see its revival instead. Changing as may prove necessary its integration model to respond to the challenges posed in the XXI century. Adapt to the future, not to the (not so glorious) past – the interwar period. Avoid renationalization of European polity in the first place.

Unfortunately, one cannot find in the discussions going on in and out of Brussels (especially after the Brexit negative referendum result) many convincing, let alone compelling, replies on how Europe might fare in the global geopolitical and “geoeconomic” competition in the decades to come. Nor what strategy would serve best its objective to attain an influential position in the race against the clock *vis à vis* other old and new powers, or megaspaces. In fact, the recent months, or even years, have witnessed many quarrels on how to ensure survival of the Union and Euroland, instead of a productive debate on effective strategies to regain not just EU-wide economic growth, but also sustained development.

Curiously, there seems to be a quasi-universal acceptance of a need to change. Unfortunately, there’s no agreement whatsoever as to where to go: to closer (deeper) – and political – integration or – the other way around (i.e. backwards) – to the disintegrated Union of the nation states, or the “family of nations”. Nations among which one observes the growing discord and – increasingly – nationalistic temptations, the United (?) Kingdom not being alone. Whereas it should be reminded that what has been achieved within the 28 member-state organization, particularly between former foes, constitutes an example of peace-building to follow elsewhere, be it in Asia, Latin America or a number of ex-Soviet republics. At the same time, which is an irony of history, this crucial part of the *acquis* is almost neglected. Instead, signs of EU fragmentation – even before the Brexit referendum was held – occur with disturbing frequency – and disturbing nationalist overtones. While it should be reminded that “nothing in our life is granted forever – that to build a free world requires time, great effort and sacrifice” (unlike its destruction R.P., J.W.), that “Our Union is a guarantee that freedom, dignity, democracy and independence are no longer only our dreams, but our everyday reality” [Tusk 2017b, p. 1].

Whatever the underlying cause of the present problems facing EU – lacunae in the integration effort (e.g. lack of a political union and common economic policy), low standard of governing elites (with rather few exceptions), undermined solidarity, virtually no strategic thinking, missing feeling of European identity, hypertrophic ‘eurocracy’ and excessive focus on procedures, or seven deadly sins, forces of erosion and disintegration continue to destabilize the European edifice. Not only so-called different speeds have started to take hold, but even the rationale for integration itself is increasingly questioned (Brexit again, populist parties). Notably, European solidarity, so well expressed in the EU cohesion policy, is being tested heavily amid shameful budgetary discussions.

Europe in a global context

Although European integration has been – as a matter of fact – developing from crisis to crisis, now it is unquestionably approaching a crossroads: either towards gradual disintegration and resulting diminution of the role the EU otherwise deserves to play on the global scene – or towards the renaissance (i.e. consolidation) of its political and geo-strategic, geo-economic and cultural impact, benefitting from its attractiveness to the world elites, middle class and ordinary people – especially the young. Unfortunately, young Europeans – no wonder, perhaps, as an epiphenomenon of their consumption-focused society – largely ignore the roots of the European integration they profit so much from. For example, they take for granted free Schengen travelling or Erasmus fellowships, particularly young people in the “old” EU countries. The youth from the “new additions”, by contrast, appear somehow more appreciative of the privileges derived from the EU membership. Calls for European political unity and solidarity therefore remain unanswered. Nationalistic attitudes, including reluctance to treat immigrants from other, poorer, EU member-states as equals, let alone recent calls for a referendum prove that the Union has reached a dangerous point.

In the light of the dynamics of the rapidly evolving global scene, one may indeed ask in whose interest among aspirants to the big world power status from outside of Europe – would be the EU’s weakening. Certainly not in that of the United States and – similarly – of most of the BRICS, especially China whose main trade partner is the EU. Perhaps, in a way, to Russia. Moreover, who dreams about the fall of the euro and replacing it with the shaky US dollar? Who would possibly profit from the EU’s wreckage and eventual collapse, and the resulting conflicts among or within its member-states? The world has already enough flashpoints and ongoing or potential conflicts on a sub-regional scale. For sure, Europe threatens nobody. But its fall would strongly – and negatively – affect the balance of political and economic power globally.

Such questions are of special topicality now since we are facing irreversible changes on the global geopolitical, security and economic arena. We observe the shrinking influence of the Western (Euro-Atlantic) civilization and the gradual shift of power and wealth towards the emerging economies what is often called a “post-American world”. A momentous change is forecasted in global GDP: the share of North America and Western Europe is to fall from 40 per cent in 2010 to just 21 per cent in 2050, while that of developing Asia – is set to almost double (China’s alone might move from 13.6 per cent to 20 per cent) [Franklin, Andrews 2012, p. 178]. The total GDP of “OECD less U.S.” is expected to peak in the early 2030s, by attaining some 15 per cent above the current level, then in 2052 the Chinese economy will be as big as the economies of all members of OECD combined, including the United States [Randers 2012, pp. 285–286].

"Indeed, in some ways the Asian century has already arrived" – Niall Ferguson says before asking a rather rhetoric question: "Does the shift of the world's center of gravity from West to (new) East imply future conflict?... we are now living through the end of 500 years of Western predominance. This time the Eastern challenger is for real, both economically and geopolitically". He then adds a iota of consolation: "(However)... we should not be fatalistic ... Western modes are not in decline but are flourishing nearly everywhere... the Western package still seems to offer human societies the best available set of economic, social and political institutions - the ones most likely to unleash the individual human creativity capable of solving the problems the twenty-first century world faces" [Ferguson 2011, pp. 307, 312, 322, 523 and 324].

Another author, Kishore Mahbubani [2008, pp. XII, 1–2, 5–7 and 43–50], referring to the upheaval of the West that had transformed the world, expects the rise of Asia (especially China) to bring about an equally significant transformation and be good for the world, because: firstly, the Asian economies are not ready yet and have apparently no intention to displace the Western ones, despite of the major mistakes the latter had lately committed; secondly, Asians must get involved in a new thinking to prepare themselves to a different world; thirdly, whether the twenty-first century will be seen as a moment of historical triumph of the West or a moment of its historical defeat is up to the West in the first place: it depends on how it reacts to the rise of Asia. The Chinese and Indians want just to replicate, not dominate the West, he maintains. And yet the latter must realize that "5.6 billion people who live outside the West no longer believe in the innate or inherent superiority of Western civilization" [Mahbubani 2008, p. 129].

We share many of these assessments, with two exceptions perhaps: a) regarding the alleged "triumph of the West" in the current century, we fear that such triumph pertains rather to the *passé récent*, namely to the interval between the end of the Cold War and the big 2007–2008 financial crisis; and b) regarding the possible collision course of the West and the Rest. Although no one knows how things will evolve: towards eventual power-sharing or a destructive rivalry. No one knows either whether we are going to witness growing interdependence, accompanied by peaceful relations and stability, or a confrontation Huntington style [Woroniecki 2012, pp. 36–37 and 41]. We tend to agree with what Mahbubani asserts the Chinese and Indians want to achieve; China, for instance, rather than being the menace, badly needs a peaceful rise to become a developed – and duly respected – nation. With other big emerging countries, these two Asian giants will presumably insist on more globally representative institutions and processes and slowly take their share of responsibility for global matters. Acting together, and seeking consensus, with the West. The latter, including the EU, should therefore engage in peaceful co-existence and multi-faceted co-operation with the emerging world to take care of global problems that require joint action.

One thing is certain: whoever will try to weaken that interdependence (by internal and/or external actions), will in fact hinder common and each party's interests. And will risk becoming – sooner or later – a loser in a highly competitive international environment, independently of motivations – excessive fear of losing a piece of (too) much cared for sovereignty, for instance. This is what should be borne in mind by key politicians including those from the EU; perhaps the EU's in the first place. Given that no actor would gain from implementing a “besieged fortress” policy, neither Europe as a whole nor any European state. Nobody should seek any splendid (?) isolation by exiting the Union: the example of UK will probably prove such a step to be contrary to the interests of both the prospective, at the time of writing, “Leaver” and the 27 “Remainers”.

The distribution of power is shifting, moving away from the American dominance. “That does not mean we are entering an anti-American world” [Zakaria 2011, p. 2], however. Or an anti-Western or anti-European world, either. “We still think of a world in which a rising power must choose between two stark options: integrate into the Western order, or reject it. ... In fact, rising powers appear to be following a third way: entering the Western order but doing so on their own terms, thus reshaping the system itself [Zakaria 2011, p. 38].

If so, in such a multipolar “no one's world” of tomorrow (using Charles Kupchan's term), assuming that “the XXI century will belong to no one... (and) the emergent international system will be populated by numerous power centers as well as multiple versions of modernity” [Kupchan 2012, p. 3], Europe should definitely make its best to strengthen itself as an entity, and not as a loose grouping of nearly thirty states with independent national policies except for several spheres of *politique communautaire*. What though should be done in, and by, Europe to follow such a far-sighted strategy instead of yielding to the temptation of political – and economic – nationalism? Kupchan is right when he warns against the danger of “renationalisation of political life across the EU “which has been sapping, in conjunction with the economic downturn, the West of its accumulated material and ideological strength [Kupchan 2012, pp. 152–159]. Hence – he goes on – “the West must recover its economic and political vitality if it is to anchor the global turn” [Kupchan 2012, p. 11]. And refrain at any rate – we would add – from inward-looking policies.

In this context let us note a sober Mahbubani's opinion on the EU: almost all the energy its member-states tend to consume to keep the EU integration processes on track; “internal focus on short-term challenges has prevented leaders from taking the long view to see how Europe's standing could be enhanced in different parts of the world... when most of their emerging challenges are coming from external sources... because the Europeans continue to dominate G-7, it has become progressively less relevant to the rest of the world” [Mahbubani 2008, p. 227] (the latter aspect has been already taken care of

in G20 though). At the same time, “Europe should also be, like America, a natural candidate to lead the world. ... Now completely peaceful, Europe today is also a model of a rules-based society ... (and yet) it has not been able to extend its benign influence outside its territory” [Mahbubani 2008, p. 237]. This multifaceted opinion sounds quite relevant today, except peacefulness in view of Ukraine and terrorist attacks.

Europe's prospects

The question thus arises as to the future place of the Old Continent on the global scene. Chiefly, how to exploit, instead of wasting, its vast potential? In the first place, as the infamous Brexit referendum result proves, one should think of reintegrating Europeans most of whom take EU achievements for granted while noting its failures. Next, it is indispensable to make people (and elites in a number of member-states) understand and accept that once a state self-imposes a limitation of its sovereignty to pursue its national and/or collective interests, its much treasured sovereignty is being reaffirmed, not denied in any sense whatsoever. Societal support for policy and activities favouring “more, instead of less, Europe” must be actively sought. It will not emerge by itself. What is urgently needed, it is a giant educational effort to promote a popular conviction that in the contemporary world even the biggest states and powers acting alone will not prevail. Europe's dormant soft power must be reinforced and more often recurred to, and its military strength in parallel to modernizing its economy must be upgraded. Un-coordinated, both the defense and economies of the EU states will attain meager results while incurring higher expenditures.

Dangers of selfish behavior and growing nationalistic attitude should be clearly explained to the EU populace, and advantages of working together for the common cause exposed. Social progress and solutions, especially those in the North of Europe as well as successful transition experience of the Central European EU member-states deserve to be presented in an accessible and convincing manner. Workable democratic solutions must be defended and monitored both on a national and regional scale. It is worrisome that *The Economist* points to an inner flaw within the EU, criticizing a “project of European integration that lacks a strong democratic mandate” [How much 2011, p. 24]. How to eliminate that flaw? How to engage EU citizens in the first place? How to rebuild faith in the European collective endeavour? Can one imagine its successful continuation without trust of the electorates?

Kukliński [2011, p. 266] warns that “The European civilization is losing its five-century long leader status, trying to find a proper place in the multidimensional global scene in the XXIst century ... This discontinuity is not only a decline in the global role of European civilization, it is a deep breakdown of the civilization as a whole”. Despite its cultural di-

versity, tolerance and variety of democratic models - European values that the continent can offer to the external world, and to a number of emerging economies and regions in particular. To be sure, its offer will be considered attractive under condition of European solidarity – now in trouble. Merits of democracy will be appreciated in conjunction with the introduction of socially acceptable and ecologically sound development patterns. This seems to be the appropriate and reliable way in which the EU would enhance, instead of losing, moral authority in the optic of less developed countries, afraid of globalization and acutely disappointed with the discredited Washington Consensus.

In view of Tony Judt [2010, p. 6] “critics who have claimed that the European model is too expensive or economically inefficient have been allowed to pass unchallenged. And yet, the welfare state is as popular as ever with its beneficiaries”. Timothy Garton Ash [2004, pp. 63–71 and 191] compares European and American strengths: a) one is better in some ways, and the other in others, b) Europeans are proud of their civilizational difference and moral superiority. He refers to a “magnetic induction” emitted by the EU thanks to freedom and prosperity within the organization. It is questionable whether “European dream” may become a substitute for the American one, and yet one should not count Europe out – Marek Belka and Philippe Le Hoérou state in the foreword to the World Bank report [Indermit, Raiser 2012, pp. I–II].

Kupchan [2012, pp. 145–151], while complaining that the world is heading toward a “global dissensus”, wonders which political and economic trajectory will show stronger vitality, and which actor – the West including Europe, or the “Rest” – is going to prevail in shaping the principles of their future co-existence. “The world needs a cohesive West as it navigates the global turn” [Kupchan 2012, p. 150] towards the ‘no one’s world’ of tomorrow, i.e. a multipolar one, without any dominating power. Will, however, the U.S. and Europe be up to the task? Will they be able to “revive their internal strength and self-confidence, thereby endowing itself with the political wherewithal to guide the coming transition?” [Kupchan 2012, p. 205].

Most Europeans say they want Europe to be a superpower, but when pollsters then ask if they are prepared to increase military spending to make it a superpower, half of them say no ... (and yet) the United States would be ... stupid to believe that it can simply ignore Europe because of American military supremacy. Europe, with its economic, diplomatic and cultural power, can practice what has been called soft balancing” [Ash 2004, p. 202].

Still, is that possible for Europe to be considered a superpower? If we take Euroatlanticism as a departing point of our reasoning, it cannot be ruled out. After all, it is founded on shared values, many common interests and mutual interdependence. In short – on likemindedness. U.S.-European disputes make no sense [Ash 2004, pp. 215–217] and may only weaken the West as such. And Europe, maybe it should be qualified as a sort of a “soft superpower”? Last but not least, one should bear in mind that it was the Marshall

Plan which, indirectly, paved the way to the European integration soon thereafter [Zorgbibe 2005, p. 17].

What exerts, understandably, an impact on the Europe's place on the global scene, it is globalization including the information revolution. Industrialization is no more considered a chief determinant of competitiveness although de-industrialization in much of the West has indeed gone too far. Re-industrialization and reversal of outsourcing are at play. More importantly, globalization process brings profound transformation of socio-political structures and status of citizens; it loosens societal links. Politically, globalization and global challenges put in question the notion of nation-states. The nation-state has been playing a diminishing role, especially until the crisis had erupted, in global business; new international actors like global corporations in several last decades have become quasi-independent. We do observe the nation-state's sovereignty shrinking – as the trend, despite the rebirth of worrisome nationalist mood in a number of European states. And a growing tension between sovereignty and internationalism, being a big business or supranational bodies [Kennedy 2007, pp. XI–XII, XV and 46]. Domestic economic and monetary policies tend to be strongly influenced by the outside world especially in case of small and weak economies less resilient to external shocks like most EU member-states of Central or Southern Europe. John Micklethwait and Adrian Wooldridge are right that globalization strongly impacts national policies and shifts authority to international bodies (normally with the consent of states) or technocrats to resolve regional and global problems [Micklethwait, Wooldridge 2014, pp. 259–260].

In this rapidly globalizing world, rushing forward so fast, any backpedalling to the initial period of EU integration would clearly be counterproductive, and a sign of weakness. For Europe as a whole. Both economically, and politically. It would undermine efforts to come out from the financial crisis that started almost a decade ago. On the contrary, it is through deepening of European integration – whatever shape it may take – that unity of Europe may be restored and its position internationally strengthened. Otherwise, we would end up with a fragmented, introverted and geopolitically sidelined Europe. If the forces of re-nationalization continue to prevail, the EU member-states – as individual actors – will gradually slip together into geopolitical oblivion [Kupchan 2012, pp. 174–177]. Such a risk appears, *hélas*, quite real.

Brexit

A British departure from the European Union will definitely cause harm to the EU and its members. Most likely, the damage to the UK economically, politically and socially will be even greater. On the 29th of 2017 the British government has triggered the Article 50 mechanism. Most important will be to establish a clear negotiation mandate for both the

British and the EU sides. We doubt the British mandate, adopted by a widely pro-European House of Commons, will be aiming at total separation from the European Union. The Government says vaguely UK will not “part with Europe”. We expect the EU mandate to be tough, however. It will show that the EU will not be willing to make concessions to the UK and that it will be up to the latter to accept a number of concessions to the EU in order to secure an acceptable, yet feasible, deal. The “hard Brexit” makes exiting the Union unwise since as an outsider UK will of course have no say on its legislation, policies and decision-making in Europe.

Some Ideas for Action

Concern over the future of Europe makes us think about measures to (a) foster the educational effort designed to revive the faith in the European Project and (b) to emphasize a need for – largely missing – strategic thinking about Europe beyond 2030. Rejuvenation of Europe, including further enlargement of the EU, will not come along unless EU citizens grasp the sense of its internal political convergence – and not just narrowly understood economic (common market) *rapprochement*. The European boat needs a determined and experienced steersman. And him – he needs unanimous support from member-states. Should the EU be eventually getting (in the next decade?) its Constitution, it might as well borrow the wording from the preamble to the United Nations Charter: “We, the peoples of the United Nations of Europe ...”, since this would reflect well the democratic nature of the European integration project and the prerogatives of its citizens - nationals of member countries and Europeans at the same time. As Charles Zorgbibe notes in his remarkable “History of the EU” [Zorgbibe 2005, pp. 35–36 and 42]. Disintegration of the Union will make worse off both EU societies and affect partners of Europe worldwide. Its renaissance will benefit the global community.

In order to overcome current difficulties like refugee crisis, Ukrainian hotspot and the forthcoming Brexit undermining Europe’s unity, and to regain the Union’s strength, a convincing vision of the future EU presents itself is a *condicio sine qua non*. Such vision – and, of course its implementation, would help to recover the cohesion within the Union, and faith in its prospects. Four pillars might be identified in this juncture: *a)* stronger Euro-Atlantic community, *b)* innovativeness and experimentation, *c)* federalization of the Union – as advocated, among others, by Guido Westerwelle and Radosław Sikorski [2012, p. 2] the other day, and *d)* strategic thinking on its place on the global scene. We would add here crucial notions of European solidarity and dignity that need to be reinvigorated. Economic and political divisions, omnipresent in the today’s EU, may be alleviated only through the revival of the spirit of solidarity which has been put in the

foundations of the European Project – George Soros [2012, p. 1] reminds, advising undertaking more specific measures to strengthen integration.

Timothy Snyder is right saying that “Europeans cannot continue to think that one will benefit from Europe and preserve national separateness. It won’t work” [Snyder 2016].

Similar preoccupation is pronounced by Witold Orłowski [2011, pp. 200–201] worried by the EU’s inability to achieving compromise and solidarity of member-states, and egoistic divisions that undermine the Union. To avert its disintegration and restore its growth capability, Europe should finalize the process of creating the common market, solve difficult demographic problems, reform its institutions and improve decision-making mechanism.

Thus, what we should be talking about – it’s the economic and political union and – why not - the notion of a European citizenship not merely on paper so that half a billion of the EU inhabitants feel their links with Europe in parallel to those related to one’s nationality. The European Commission (and institutions established by the Lisbon Treaty) might one day become a government, the Council of member-states – an “upper chamber”, and the European Parliament getting bigger powers. Such bold moves have little chance of being taken up without prior dealing with another weak point: reducing the distance of citizens *vis à vis* the ongoing European Project and awakening their almost non-existent European identity. The latter is not to substitute the national identity, nor will it endanger national culture and local lifestyles. And yet, the European identity (formally reflected in the EU citizenship) should not be considered inferior, or derived from the national one. Even though it originates from the membership of a given country in the EU. Both should be, even if the national one remains *primus inter pares*. One would feel then a European and British, Dutch, or Slovak not the other way around: British, Dutch or Slovak and, hence, European. On the Europe Day 2016 an appeal of politicians, intellectuals and creators exposed *inter alia* strengthening European democracy and a need for all member-states to initiate a joint education program to promote European identity, or Europeanness, in our minds [L’appel 2016, p. 1]. Is “Europe of motherlands” (*l’Europe des états-nations* in fact) from mid-XX century our far-reaching goal, or – rather – “our fatherland Europe” (*l’Europe notre patrie*) in conjunction with all its constituent parts – nation-states?

Another task for action might consist in explaining Europeans that voluntary self-limitation of national sovereignty by member-states lies in their interest – especially in long-term by contributing to international political and economic stability and well-being. “Although most Europeans endorse the EU as a good thing today, the European Election Study finds no popular majority for an ever closer union, the commitment of EU institutions” [Rose, Borz 2015]. Such findings seem to confirm our assessment that such a grand educational endeavour is so badly needed – and timely at the same time.

Conclusions

The afore-going analysis confirms – in our view – the hypothesis we have adopted. The only integration grouping with certain level of supranational prerogatives – EU (picked up, incidentally, as an example for the Euro-Asian Economic Union sponsored and pushed by Russia) bears special responsibility in front of its member-states but also *vis à vis* the international community. It is a high time therefore for Europe (Europeans, politicians, activists and researchers from the EU member-states) to wake up from lethargy, abandon sort of accountant's mentality, and make a choice: loose integration, heading beyond any doubt to multidimensional break-up and collapse of the entire European Project, or tightening of integration with a view not to aim at a super state but, eventually, some sort of a federation that will ensure renaissance of Europe. Although right now unthinkable in view of the nationalistic aspirations awoken in several member-states, tighter integration seems the only means to adapt the Union to the challenges of the XXIst century. Tighter integration *sensu largo*: not just in terms of institutional set-up and the government layer but equally in terms of bringing closer peoples of the entire EU area, and reviving the spirit of European solidarity.

Peoples of the Old Continent need to be made aware (unlike in case of the UK referendum) about pros and cons of such a choice. They need to be persuaded that they bear moral responsibility for supporting a right option and indicating their preference to their governments and the governing bodies of the Union for such policies that would permit to retain a strong position of Europe in the world economy and politics – in that order. Regrettably, EU citizens, not only some governments, are not ready for "more Europe".

The explosion of the migrants' crisis in Europe throughout 2015 demonstrates – apart from the many troublesome consequences and threats – the attraction of the Old Continent as a refuge, workplace and living place. Unfortunately, it revealed lack of solidarity and understanding within the EU as to way of proceeding with the massive influx. Both among the governing elites and citizens. The world could note different reactions in various member-states of the Union and enormous difficulty in arriving to any common policy in this domain and measures to adopt on the level of the EU as a whole.

We earnestly hope that common sense will prevail in the current disputes on the future shape of the Union and its integration model. We want to believe that divisive ideas like the integration with several speeds or different categories of members (e.g. recent Italian concept of the "Euroland hard core" consisting of 7–12 countries) will be eventually rejected. We need a stronger Union in the turbulent world, not a weaker one. The crises we had mentioned should consolidate its unity. Again, not merely on the inter-governmental level – which is not incidentally that certain – but also on the level of ordina-

ry people, ordinary Europeans. The prospect of marginalization of the EU must constitute a warning especially for supporters of narrowly understood national sovereignty as apparently incompatible with joint policy and action. We advocate a rational approach to national interests: sharing powers with the central European authority, acting – after all – on our behalf on the basis of express consent of our leaders and governments. Hopefully, also of the nations that make the Union. Both imagination and memory of the past speak in favour of not only preserving but developing integrated Europe. The task for both politicians and societies in current and future member-states. Should we wait for yet another large crisis to strike, or any external or internal threat to materialize before we agree and act?

Are we to waste the Brexit lesson and let centrifugal tendencies to prevail? Either in the form of (unlikely) exodus from the Union as the rightist populist parties like *Le Front National* or AfD would wish, or undermining the European integration from within? EU badly needs a new impulse to counter the growing wave of populism and contestation of the grand European idea, as called for in connection with the Bratislava informal summit of 27 member-states by Chancellor Merkel and President Hollande,

To avert a bleak scenario for Europe to turn into reality, a joint educational effort has to be made to arrest an increasing societal indifference, or – worse still – disenchantment, with the European Project in making. We believe that unified Europe and its solidarity do serve – in fact – national interests of the EU member-states. Lasting peace, preservation of democracy within and among them, freedom of movement of production factors and people, and ideas, will foster – as was the case in the past – to generating economic benefits, decrease unemployment and improve welfare throughout the Union. Therefore, we should seek (a) *l'approfondissement* in the Union: in political, economic and social terms, and (b) making people of the Old Continent feel European in parallel with being Poles, Germans or Portuguese. Let the tragic Maidan's example – sacrifice of Ukrainians determined to join Europe whatever it costs – awaken dormant European patriotism.

One can expect the worst in Europe without a strengthened and united EU – militarily and politically, not just as the Common Market – an issue that we have advocated throughout our article. The history of our continent tends to repeat itself, as a tragic farce also in XXIst century. One should bear in mind frightening remembrances of the consequences of European nationalisms and populist policies in Europe twice in the XX century. An outstanding expert on the World War I, Professor Margaret MacMillan, is afraid that today's circumstances resemble those preceding that tragic event [Johnston 2014]. Such a threat should not be underestimated and left in abeyance. The European Union's merit in maintaining peace on the Continent, and – by the same token – worldwide, is largely forgotten or taken for granted. It's responsibility though to contribute to a pe-

aceful future of both Europe and the planet is not the matter of the past only. Heightened tensions in the middle and south of the Old Continent and around it, shaken international (postwar) order as a result, call for a responsible common policy of all democracy-loving states. Those of the EU carry a large chunk of that responsibility. The Rome Declaration marking the 60th anniversary of the Treaties reaffirms the political will of the EU governments participating in the commemoration to make Europe safe, prosperous and stronger, as a "community of peace, freedom, democracy, human rights and the rule of law, a major economic power with unparalleled levels of social protection and welfare" [The Rome Declaration 2017]. Remain to stick to, and implement together, those viable objectives.

Bibliography

Ash T.G. (2004), *Free World. America, Europe, and the Surprising Future of the West*, New York: Random House.

L'appel du 9 mai. Une feuille de route pour une Nouvelle Renaissance Européenne. 9 May, 2016, <http://www.m9m.eu> .

Ferguson N. (2011), *Civilisation. The West and the Rest*, Allen Lane, London.

How much closer a union? (2011), "The Economist" (30 July 2011).

Indermit L.L., Raiser M. (2012), *Golden Growth. Restoring the lustre of the European economic model*, D.C.: World Bank, Washington.

Johnston I. (2014), *Is it 1914 all over again? We are in danger of repeating mistakes that started WWI, says a leading historian*, "The Independent", 5 January.

Judt T.(2010), *Ill Fares the Land*, Penguin Books, London.

Kuklinski A. (2011), *Europa Quo Vadis Reconsidered* [in:] *Europa Quo Vadis?*, Lower Silesian Foundation for Regional Development, Wrocław.

Kupchan Ch.A. (2012), *No One's World. The West, the Rising Rest, and the Coming Global Turn*, Oxford University Press, Oxford/New York/Auckland...

Mahbubani K. (2008), *The New Asian Hemisphere. The Irresistible Shift of Global Power to the East*, Public Affairs, New York.

Franklin D., Andrews J. (eds.) (2012), *Megachange. The world in 2050*, The Economist, London.

Micklethwait J., Wooldridge A. (2014), *The Fourth Revolution. The Global Race to Reinvent the State*, Allen Lane, London.

Orlowski W.M. (2011), *Świat do przeróbki. Speculanci, bankruci, giganci i ich rywale (World to re-make. Speculators, bankrupts, giants and their rivals)*, Agora SA, Warsaw.

Randers J. (2012), *2052. A Global Forecast for the Next Forty Years*, Chelsea Green Publishing, Vermont.

Rose R., Borz G. (2015), *Static and Dynamic Views of European Integration*, "Journal of Common Market Studies", 3 August (an on-line version).

Sikorski R, Westerwelle G. (2012), *A New Vision of Europe*, "International Herald Tribune", 18 September.

Snyder. T. (2016), *Sami nie rozumiecie, co tracicie (You just don't understand what you're losing)*, „Gazeta Wyborcza”, 14–15 May.

Soros G. (2012), *Europa solidarności, nie tylko dyscypliny (Europe of solidarity, not only of discipline)*, „Gazeta Wyborcza”, 1–11 November.

The Rome Declaration. Declaration of the leaders of 27 member states and of the European Council, the European Parliament and the European Commission, *European Council/The President, Press Release*149/17, March 25 (2017).

Tusk D. (2017a), *United we stand, divided we fall. Letter to the 27 EU Heads of state or government on the future of the EU*, *European Council/The President, Press Release*, 35/17, 31 January.

Tusk D. (2017b), *Speech at the ceremony of the 60th anniversary of the Treaties of Rome*, *European Council/The President, Speech*, 154/17, March 25.

Woroniecki J., *The reconfiguration of the global scene of the XXI century* [in:] *Reconfiguration of the global scene and the Megaspaces of the XXI Century*, Ministry of Regional Development, Warsaw.

Zakaria F. (2011), *The Post-American World. Release 2.0.*, W.W.Norton & Company, New York/London.

Zorgbibe Ch. (2005), *Histoire de l'Union Européenne*, Editions Albin Michel, Paris.

Sylwia Przytuła

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

s_przytula@wp.pl

Samoinicjowana ekspatriacja (SIE) jako wyzwanie dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (MZZL) i kierunki przyszłych badań

Self-initiated Expatriation (SIE) as a Challenge for IHRM and Future Research Directions

Abstract: International mobility is a part of new reality, in which the employee has an increasing impact on where and when he works. Enterprises will increasingly broaden the scope of the search for candidates outside the area of the country in which they operate. The essential aim of this article is to make theoretical understanding on the essence and importance of self-initiated expatriation (SIE), the differences in the management of these employees, and against this background to suggest directions for further research.

Key words: global mobility, international HRM, assigned expatriate, self-initiated expatriate

Wprowadzenie

Mobilność międzynarodowa to element nowej rzeczywistości, w której pracownik ma coraz większy wpływ na to, gdzie i jak pracuje, a przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują kandydatów poza granicami kraju, w którym działają (tzw. *globalizacja kapitału ludzkiego* [Khadira 2001]. Coraz więcej międzynarodowych profesjonalistów realizuje swoje kariery za granicą z własnej inicjatywy, bez przynależności i wsparcia organizacji/korporacji w formie samoinicjowanej ekspatriacji (SIE). Ekspatriacja jest z jednej strony do-

świadczaniem wzbogacającym rozwój zawodowy jednostki, a z drugiej strony rezultatem rywalizacji pomiędzy korporacjami, by przyciągnąć i zatrudnić „szczipłe” zasoby wysoko wykwalifikowanych pracowników, zdolnych zapewnić sukces na międzynarodowym rynku [Farndale i in. 2010, ss. 161–168].

W tym kontekście pojawia się choćby pytanie o charakterystykę samoinicjowanej ekspatriacji jako nowego nurtu w ramach ekspatriacji i jej implikacji dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego zasadniczym celem artykułu jest dokonanie ustaleń teoretycznych dotyczących istoty i znaczenia SIE dla współczesnych korporacji, odmienności w zarządzaniu samoinicjowanymi ekspatami, by na tym tle zaproponować kierunki dalszych badań.

Międzynarodowy i strategiczny wymiar ZZL

Rezultatem globalizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) jest fakt, że coraz więcej osób pracuje poza granicami kraju, z którego pochodzą i coraz więcej osób pracujących w swoim kraju jest zatrudnionych w działających tam filiach lub oddziałach zagranicznych. Dla przedsiębiorstw oznacza to potrzebę adaptacji do międzynarodowego kontekstu ich działalności, w tym również adaptacji w obszarze działań personalnych [Pocztowski 2015; Stor 2011a]. ZZL osiągnęło w swoim rozwoju poziom międzynarodowy (MZL) i strategiczny (SMZZL) [Stor 2011b].

Poziom międzynarodowy obejmuje strategie i metody rozwiązywania problemów w obszarze funkcji personalnej (tj. pozyskiwania, motywowania, rozwoju, oceniania i retencji pracowników międzynarodowych), jakie wynikają z procesu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa [Pocztowski 2015]. Znamienna dla MZZL jest rola czynników kulturowych w praktykach personalnych, a wykorzystanie różnorodności kulturowej jest elementem konkurencyjności korporacji i kluczowym wyzwaniem dla tych podmiotów [Adler, Gundersen 2007; Pocztowski 2015]. Docenianie różnorodności kulturowej w zarządzaniu zasobami ludzkimi polega na badaniu kultury w krajach i regionach, w których zlokalizowane są filie korporacji, a następnie wykorzystywanie tej wiedzy [Przytuła 2016b] do projektowania konkretnych narzędzi i systemów zarządzania [Pocztowski 2015]. Ponieważ coraz więcej pracy wykonuje się w zespołach zróżnicowanych kulturowo [Leung, Wang 2015, ss. 1008–1025; Stor 2013], wielokulturowość stała się zarówno cechą demograficzną pracowników międzynarodowych [Arasaratnam 2013, ss. 676–685], jak i unikalnym rysem korporacji [Rozkwitalska, Sułkowski 2016, s. 21].

Strategiczne znaczenie MZZL wynika natomiast z rosnącej roli i udziału zróżnicowanego kulturowo kapitału ludzkiego w osiąganiu celów biznesowych przedsiębiorstw międzynarodowych. Aby skutecznie konkurować na globalnym rynku, zarządzanie mi-

sjami zagranicznymi powinno stanowić integralny element strategii MZZL tych podmiotów [Pocztowski 2012; Przytuła 2014]. Przykładem strategicznych wartości, jakie wnoszą do korporacji misje zagraniczne, może być transfer wiedzy technologicznej, rozwój międzynarodowej kadry, polepszanie komunikacji pomiędzy filią a centralą [Altman, Baruch 2012].

Korporacje międzynarodowe zgłaszają coraz większy popyt na międzynarodowych profesjonalistów, którzy potrafią skutecznie działać pod różnymi szerokościami geograficznymi [McNulty, DeCieri 2015, ss. 8–30], a współpraca z nimi może być realizowana w formie tradycyjnej ekspatriacji (ang. *assigned expatriation-AE*), w której plan misji zagranicznej dla wybranych pracowników przygotowany jest przez organizację [Banai, Harry 2004; Brewster 1991; Selmer 1995; Przytuła 2014]. Jednak dominująca¹ część transferów międzynarodowych pracowników jest dokonywana w formie samoinicjowanej ekspatriacji (ang. *self-initiation expatriation-SIE*) [Al Ariss, Crowley-Henry 2013, ss. 78–96; Doherty i in. 2013, ss. 97–112; Tharenou, Caulfield 2010], oznaczającej, że inicjatywa o wyjeździe za granicę jest podejmowana indywidualnie przez osobę, która samodzielnie (bez przynależności organizacyjnej), poszukuje miejsca pracy na globalnym rynku.

SIE jako nowy nurt w ramach ekspatriacji

Pierwsza wzmianka na temat ekspatriacji pojawiła się w 1868r. w „The Expatriation Act” i mówiła o tym, że „prawo ekspatriacji jest naturalnym i nieodłącznym prawem wszystkich ludzi, gwarantującym równe prawa do życia, wolności i prawa do szczęścia” [Green 2009, s. 314]. Jedną z pierwszych publikacji traktujących o tematyce ekspatriacji był artykuł pt: *Expatriates* R. Gonazaleza [Gonzalez 1967, s. 69], który ukazał się w publikacjach poświęconych zagadnieniom zarządzania zasobami ludzkimi. Autor jest uznawany za pioniera w zakresie umiejscowienia problematyki ekspatriacji w dyscyplinie zarządzania zasobami ludzkimi.

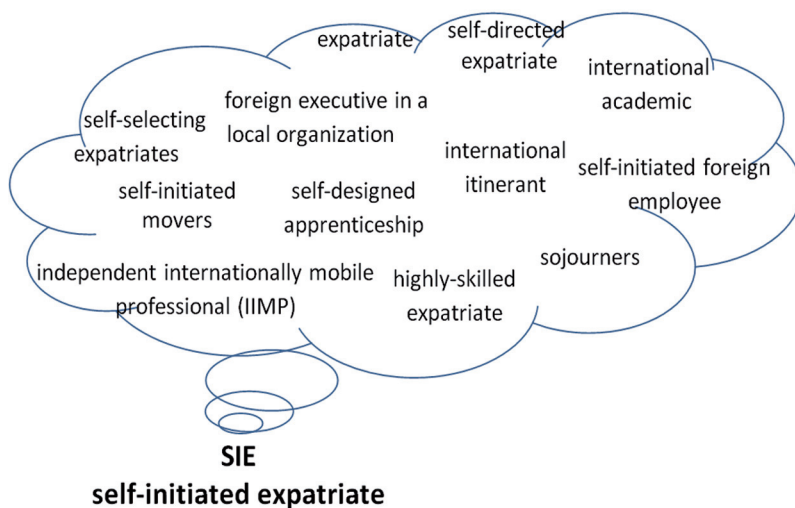
Można powiedzieć, że w ciągu czterech minionych dekad luka teorioznawcza i empiryczna w zakresie „tradycyjnej ekspatriacji” (ang. *assigned expatriation*) została w dużej mierze wypełniona w literaturze światowej [Bonache i in.; Brewster 1991; Dabic i in. 2013; Scullion, Collings 2006; Selmer 1995], a w piśmiennictwie krajowym znaczący dorobek w tym zakresie posiadają J. Schroeder [2010], A. Pocztowski [2012], S. Przytuła [2014, 2016a]. Gama pojęć odnoszących się do „tradycyjnego ekspatrianta” ewaluowała (przykładowe określenia to: *company-assigned expat*, *company-backed expat*, *organizational expat (OE)*, *global manager*, *inpatriate*, *professional on international assignment*), zaś ostatecznie upowszechniło się określenie „assigned expatriate” (AE).

¹ Statystycznie jest więcej samoinicjowanych niż tradycyjnych ekspatriantów [Doherty i in. 2007; Hugo i in. 2003].

Samoinicjowana ekspatriacja jest nowym nurtem w obszarze ekspatriacji, który wyłonił się w ostatnich latach. Wymaga ona zatem głębszego poznania ze względu na rosnące zainteresowanie podmiotów międzynarodowych tą specyficzną grupą pracowników i odmiennością w zarządzaniu nimi [Berry, Bell 2012, ss. 10–28; Bonache i in. 2010; Cerdin, Selmer 2014; Howe-Walsh, Schyns 2010, ss. 260–273].

Pierwsze próby określenia ram definicyjnych dla „samoinicjowanego ekspatrianta” podjęli Inkson i in. [1997], wprowadzając do literatury przedmiotu pojęcie „samoinicjowanego doświadczenia zagranicznego” (ang. *self initiated foreign work experience-SFE*), które zostało rozwinięte i uzupełnione następnie przez V. Suutari i C. Brewster [2000]. W innych opracowaniach pojawił się też termin „samodzielnie zaprojektowana praktyka zawodowa” (ang. *self-designed apprenticeship*) [Arthur i in. 1999], „samodzielnie rekrutowani ekspatrianci” (ang. *self-selecting expatriates*) [Richardson, McKenna 2003], „podróżnicy” (ang. *free travelers*) [Myers, Pringle 2005], „niezależni międzynarodowi mobilni profesjonalści” (ang. *independent internationally mobile professional IIMP*) [McKenna, Richardson, 2007], „przemieszczający się z własnej inicjatywy” *self-initiated movers* [Thorn 2009], jednakże obecnie powyższa nomenklatura nie ma już zastosowania, a w publikacjach powszechnie zaakceptowano określenie samoinicjowanego ekspatrianta (ang. *self-initiated expatriate*) [Al Ariss, Crowley-Henry 2013; Cerdin, Selmer 2014, ss. 1281–1301]. Wyżej wymienione, a także wiele innych pojęć pojawiających się w odniesieniu do SIE przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Chmura pojęć określających SIE w literaturze zagranicznej



Źródło: opracowanie własne.

Dążenia do ukucia standardowego terminu dla SIE ewoluują, a naukowcy podkreślają potrzebę stworzenia ram definicyjnych, by uniknąć błędu tautologii, który zauważono w rezultacie dotychczas prowadzonych badań [Doherty i in. 2013, ss. 97–112]. Na podstawie badań literaturowych stworzono profil samoinicjowanego ekspatrianta ze względu na przyjęte kryteria (Tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka samoinicjowanych ekspatriantów

	Kryteria różniujące	SIE
1	Przynależność organizacyjna	- nie jest na stałe związany z żadną organizacją, - może jednocześnie współpracować z kilkoma organizacjami,
2	Organizacja misji zagranicznej i wsparcie finansowe	- samodzielne organizowanie wyjazdu (zwykle bez udziału członków rodziny), - brak wsparcia ze strony organizacji przyjmującej w sprawach niezwiązanych z pracą zawodową, - zaangażowanie prywatnych środków finansowych na relokację,
3	Zamierzony czas pobytu zagranicą	- nieograniczony – długość pobytu zagranicznego zależy od czasu trwania projektu czy zadania, ale też od indywidualnych planów i decyzji ekspatrianta, - wyjazdy są częste, ale krótkie,
4	Motywy podejmowania pracy za granicą	- dominujące są motywy indywidualne (podróże, przygoda, zmiana stylu życia, ucieczka od problemów), - praca za granicą to dobrowolny wybór, tzw. „wolontariat przemieszczeń”, - budowanie własnej ścieżki kariery zawodowej (<i>boundaryless career</i>), - zwiększanie swojej wartości rynkowej i zatrudnialności (<i>employability</i>) w rezultacie zdobytej unikatowej wiedzy, doświadczeń i kontaktów interpersonalnych (<i>networking</i>),
5	Adaptacja społeczno-kulturowa i postrzeganie w krajach goszczących	- większa niż u AE zdolność do integrowania się z lokalną społecznością, - lepsze zrozumienie lokalnej kultury i łatwiejsza adaptacja, - przygotowanie do życia i pracy w obcym kraju i kulturze we własnym zakresie – postrzeganie w kraju goszczącym pozytywne,
6	Kierunek przemieszczeń	- przekracza granice państwowe i organizacyjne, - SIE przejawia większą mobilność międzynarodową i skłonność do zmiany organizacji niż AE,
7	Obywatelstwo/tożsamość narodowa	- SIE zmieniają kraje i organizacje, w których pracują, ale pozostają obywatelami kraju własnego pochodzenia,
8	Poziom pewności, bezpieczeństwa i satysfakcji z pracy	- pewność i bezpieczeństwo pracy zależne od SIE – sam decyduje o posiadaniu pracy lub jej zakończeniu, - satysfakcja z pracy bardzo wysoka.

Źródło: za Przytuła 2015.

SIE są bardzo zróżnicowaną grupą pracowników pod wieloma względami (np. wieku, wykształcenia, wykonywanej profesji), a badacze wyodrębniają różne ich podtypy, takie jak np. poszukiwacze pracy (ang. *job seekers*) [Inkson, Myers 2003, ss. 170–181], młodzi absolwenci (ang. *young graduates*) [Tharenou 2003], nauczyciele języka angielskiego [Fu i in. 2005], akademicy (ang. *academics*) [Isakovic i in. 2006], wolontariusze [Hudson, Inkson 2006], pielęgniarki [Bozionelos 2009, s. 1113], lekarze [Nolan, Morley 2014, s. 1632] oraz menedżerowie i specjaliści [Fitzgerald, Howe-Walsh 2008; Jokinen i in. 2008; Lee 2005].

Odmienności w zarządzaniu samoinicjowanymi ekspatriantami

Wobec odmienności potrzeb, motywów, przebiegu kariery, rodzaju kontraktu psychologicznego wiążącego SIE z firmami ich zatrudniającymi można oczekiwać, że należy przyjąć inne metody i narzędzia ZZL, gdyż podejścia jak dotąd skuteczne w zarządzaniu AE zupełnie nie sprawdzają się w odniesieniu do SIE [Tung 2016, ss. 142–152]. Poniżej zaprezentowano wybrane obszary ZZL, w których zauważa się znaczne różnice w sposobach zarządzania tradycyjnymi i samoinicjowanymi ekspatriantami.

Pozyskiwanie SIE Korporacje działające na rynkach goszczących powinny utrzymywać regularne kontakty z organizacjami lokalnego rynku pracy (np. Chamber of Commerce), by pozyskać SIE, którzy tam zgłaszają swoje oferty współpracy. Ponadto niektóre firmy przyciągają wysokiej klasy profesjonalistów za pomocą ogłoszeń o zasięgu międzynarodowym, np. www.addjobs.co.uk [Howe-Walsh, Schyns 2010, ss. 260–273].

Spółeczny *networking* dotyczący rynku pracy tworzy się obecnie za pomocą mediów społecznościowych, np. LinkedIn, Goldenline, które są główną platformą autoprezentacji SIE, jako osób poszukujących właściwego dla siebie miejsca pracy. Ponadto warto korzystać ze specjalistycznych forów dyskusyjnych poświęconych ekspatom, np. InterNations, ExpatForum, ExpatFocus, które mogą pomóc w identyfikowaniu, pozyskiwaniu SIE na rynku lokalnym. Od pracowników działów personalnych i head-hunters na rynkach lokalnych wymaga się zatem biegłości w pozyskiwaniu informacji z portali społecznościowych, a nawet czynnego w nich uczestniczenia, celem dostępu do bieżących danych i pojawiających się ofert ze strony potencjalnych SIE.

Profil kompetencyjny SIE jest inny niż profil tradycyjnych ekspatów, w którym doświadczenie i wiedza kandydata były kluczowymi wymaganiami w przypadku misji zagranicznych [Przytuła 2014]. W przypadku SIE mamy bowiem do czynienia z odmiennym kontraktem psychologicznym [Makin 2000, s. 10] niż w przypadku AE. Decyzje o podjęciu pracy za granicą przez SIE mają charakter kontraktu transakcyjnego, podczas gdy tradycyjni ekspaci wiążą misję zagraniczną także z budowaniem sieci powiązań i relacji

społecznych w kraju goszczącym, co jest znamienne dla kontraktu relacyjnego [Altman, Baruch 2012].

Ponadto o ile w przypadku AE można dokonać diagnozy jego potencjału kwalifikacyjnego przed wyjazdem w jednostce macierzystej, a w sytuacji braku pewnych umiejętności, można je wypracować w ramach np. szkoleń międzykulturowych (ang. *pre-departure cross-cultural training*), o tyle w przypadku SIE nie ma takiej możliwości. SIE pojawia się w firmie docelowej i można dysponować tylko takim potencjałem, jaki sobą reprezentuje.

Poziom zaangażowania w pracę oraz poziom lojalności względem zatrudniającej organizacji u SIE jest także inny (co wynika z ich krótkoterminowych kontraktów) niż w przypadku AE, związanych z firmą przez wiele lat, przygotowywanych do wyjazdu, szkolonych, opłacanych, którzy zarówno w trakcie trwania misji, jak i po jej zakończeniu, mogą liczyć na wsparcie jednostki macierzystej. Proces selekcji powinien zatem koncentrować się na zdiagnozowaniu przede wszystkim kluczowych kwalifikacji wymaganych w pracy w środowisku międzykulturowym [Przytuła 2016a; Stor 2013].

Rozwój kariery Misje ekspatriantkie rozwijają umiejętności i kompetencje pracowników, wzmacniając ich możliwości rozwoju międzynarodowej kariery [Chmielecki 2016; Felker 2011]. Nowe koncepcje kariery proteańskiej i kariery bez granic [Altman, Baruch 2012] podkreślały intencjonalność jednostkową w kształtowaniu kariery i rozmywanie się granic organizacji, stanowiących dotychczas ramy karier pracowników [Miś 2016, s. 49]. Jednak Andresen i Biemann [2013] dowodzą, że koncepcje kariery w odniesieniu do tradycyjnych i samoinicjowanych ekspatriantów znacząco się różnią. Chodzi tu o ewolucję ścieżki kariery globalnej ostatnich trzech dekad.

W latach 90. charakterystyczna była ścieżka ekspatriacji motywowana budowaniem kariery zawodowej, a od 2000 r. bardziej wyrazisty stał się model ścieżki kariery motywowanej rozwojem osobistym [za: Miś 2016, s. 51]. Motywacja do ekspatriacji jest tu zatem dwojaka: rozwój własnej kariery lub rozwój osobisty. W pierwszym przypadku chodzi o rozwój wiedzy i kapitału społecznego (sieci indywidualnych kontaktów). W przypadku kariery nastawionej na rozwój osobisty, chodzi o kreowanie kapitału kulturowego [Altman, Baruch 2012] i kapitału wewnętrznego (wiary w siebie, samoświadomości i samoskuteczności). Wobec powyższego można w ramach karier globalnych wyróżnić kariery organizacyjne (charakterystyczne dla ekspatriantów tradycyjnych, realizujących misje zagraniczne w związku z celami organizacji) oraz kariery indywidualne (charakterystyczne dla SIE, realizujących własną wizję rozwoju) [Miś 2016]. AE poszukują możliwości rozwoju kariery w ramach organizacji, podczas gdy dla SIE czynnikiem przyciągającym jest atrakcyjność (reputacja) kraju i rynku pracy kraju [Doherty i in. 2011, s. 595].

Te różne modele determinują działania podejmowane w ramach funkcji personalnej w obszarze rozwoju i doskonalenia pracowników. Ponadto po powrocie z misji eks-

patrianci organizacyjni (AE) mogą liczyć na karierę tradycyjną, z klasycznym strukturalnym jej rozwojem, co powinna zapewnić organizacja macierzysta. Badania Brookfield [2015] w tym obszarze dowodzą, że doświadczenie ekspatriancie ma wpływ na „szybszy awans oraz łatwiejsze zdobywanie wyższych stanowisk w strukturach korporacji” (twierdzi tak ok. 38% badanych ekspatów).

W przypadku SIE plan kariery jest uformowany indywidualnie i koncentruje się na rozwoju osobowości i potencjału kompetencyjnego, by tym samym zwiększyć jego atrakcyjność i zatrudnialność na globalnym rynku pracy. Dla SIE bowiem ekspatriacja nie jest celem samym w sobie, ale raczej wynikiem dążenia do realizacji innych celów.

Motywowanie Proces działań motywacyjnych podejmowanych przez firmę powinien odnosić się do indywidualnych motywów, potrzeb pracowników, a te są odmienne w przypadku obu grup ekspatriantów. Z badań międzynarodowych wynika, że najczęstszymi przyczynkami decyzji o misji zagranicznej dla tradycyjnych ekspatów (AE) są kwestie związane z karierą zawodową (rozwój umiejętności, wyzwania zawodowe w pracy za granicą), kwestie relacji osobistych i sprawy rodzinne (bezpieczeństwo, benefity dla rodziny), zachęty finansowe. W dalszej kolejności pojawiają się motywy poznawcze (zobaczenie i zwiedzenie świat, przeżycie przygody, chęć życia w kraju goszczącym). W przypadku SIE motywy o podjęciu decyzji są nieco inne i na pierwszych miejscach znalazły się podróże (przeżycie przygody, poznanie świata, chęć życia w kraju goszczącym), kariera zawodowa (nowe wyzwania zawodowe, nowe projekty) [Doherty i in. 2011, s. 605].

Do czynników wypychających SIE na misje zagraniczne (ang. *push factors*) należały: atrakcyjność rynku/kraju docelowego, możliwość rozwoju globalnej kariery zawodowej, podróżowanie i poznawanie nowego kraju i kultury [Doherty i in. 2011]. Zatem odmienne podejście do motywowania SIE może polegać na zaspokajaniu ich potrzeb rozwojowych i stworzeniu wyzwań w pracy, a także promowaniu idei *work-life balance*, gdyż to są motywy najwyższej rangi dla SIE [Cerdin 2013, s. 71].

Adaptacja Tradycyjni ekspaci są zwykle objęci systemowym programem adaptacji uwzględniającym miejsce pracy, interakcje z lokalną społecznością i dostosowanie do ogólnych uwarunkowań [Black i in. 1991]. W odniesieniu do SIE adaptacja i szkolenie z zakresu międzykulturowości odbywa się tylko w kraju goszczącym. Nie ma możliwości przygotować SIE przed wyjazdem z kraju macierzystego, gdyż nie jest on związany uprzednio z daną korporacją. Zatem w zakresie kulturowego przystosowania działania personalne skupiać się będą tylko na wsparciu SIE w kraju goszczącym (ang. *post-arrival cross-cultural training*) [Howe-Walsh, Schyns 2010].

Repatriacja jako ostatni etap cyklu misji zagranicznej w odniesieniu do tradycyjnych ekspatów pozostaje nadal najłabszym obszarem tego procesu [Kraimer i in. 2009; Lazarova, Cerdin 2007] głównie z powodu niewykorzystania po powrocie do centrali wiedzy i zagranicznego doświadczenia byłych ekspatów [Przytuła 2016b]. Chociaż statystyki dowodzą, że 95% misji ekspatrianckich kończy się sukcesem, to jednak 25% repatriantów w ciągu 2 lat od powrotu do jednostki macierzystej odchodzi z korporacji [Brookfield 2015].

W przypadku SIE etap repatriacji z punktu widzenia organizacji nie występuje, gdyż ekspat nie wraca do organizacji (centrali) wysyłającej go. Korzyści z misji odnosi zatem sam ekspatriant w postaci zdobycia wiedzy i międzynarodowego doświadczenia, nawiązywania kontaktów oraz relacji z lokalnymi interesariuszami (networking), poczucia spełnienia i samorealizacji, podwyższenia samooceny [Przytuła 2014]. To pozwala mu zwiększyć swoją wartość i zatrudnialność na globalnym rynku pracy, negocjować nowy kontrakt uwzględniający nowe kwalifikacje.

Proponowane kierunki dalszych badań nad SIE

Warto podkreślić, że o ile w przypadku tradycyjnej ekspatriacji można mówić o cyklu ekspatriacji (preparacja-ekspatriacja-repatriacja) [Przytuła 2014, s. 45], który obejmuje "śledzenie" ekspaty od momentu zaplanowania jego misji, aż do powrotu do jednostki macierzystej, o tyle w przypadku SIE taka sekwencja etapów nie może być zastosowana [Doherty 2013].

Podejście, jakie można zatem zaproponować do analizy samoinicjowanej ekspatriacji, to poziom **micro** (indywidualny), **mezo** (organizacyjny) i **makro** (kontekstowy) [za: Rousseau, House 1994] (tabela 2).

Tabela 2. Propozycje analizy tematyki SIE

Poziom analizy	Proponowany obszar badawczy
Micro (indywidualny)	charakterystyka SIE (profil demograficzny, profil kompetencyjny, sytuacja rodzinna), motywy przemieszczeń międzynarodowych i podejmowania pracy za granicą, przygotowanie i organizacja wyjazdu (aspekt finansowy i rodzinny), kontrakt psychologiczny, stosunek wobec pracy (zadowolenie z pracy, zaangażowanie, adaptacja, interakcje międzykulturowe), orientacja własnej kariery, planowanie powrotu i/lub kontynuacja kariery zawodowej,

Mezo (organizacyjny)	cele (motywy) zatrudniania SIE, strategia i polityka ekspatriacji, zarządzanie SIE: - rekrutacja i selekcja SIE - wprowadzenie do pracy i adaptacja SIE (aspekt organizacyjny, administracyjny, kulturowy), - planowanie i rozwój kariery SIE w organizacji przyjmującej (globalne i lokalne uwarunkowania), - narzędzia motywowania i wynagradzania SIE, - ocenianie SIE, - zatrzymywanie SIE w organizacji przyjmującej,
Macro (kontekstowy)	uwarunkowania regionalne i krajowe dla pozyskiwania SIE, kontekst kulturowy kraju pochodzenia ekspaty i kraju przyjmującego – efekt kraju pochodzenia, mobilność i kierunek przepływu SIE.

Źródło: Doherty 2013.

Na poziomie indywidualnym przedmiotem badań będzie profil demograficzny SIE (wiek, narodowość, płeć), profil kompetencyjny (cechy osobowości, umiejętności, doświadczenie, postawy względem mobilności międzynarodowej) oraz kwestie związane z subiektywną orientacją kariery, zaangażowaniem i satysfakcją z takiego modelu kariery.

Przedmiotem zainteresowań badawczych na poziomie organizacyjnym mogą być cele pozyskiwania i zatrudniania SIE, a także różne subfunkcje ZZL dotyczące, m.in. doboru SIE, adaptacji, sposobów kształtowania ścieżek karier dla SIE, instrumentów motywowania i wynagradzania SIE oraz ich retencji.

Na poziomie makro rozważać można regionalne i krajowe uwarunkowania (prawne, ekonomiczne, społeczne i kulturowe), które ułatwiają lub utrudniają pozyskiwanie SIE. Celem badań może być też efekt kraju pochodzenia (ang. *country of origin* – COO) w ocenie kompetencji SIE i wpływu tego efektu na decyzje rekrutacyjne. Problem ten jest słabo zbadany w literaturze z zakresu MZZL oraz zarządzania międzykulturowego, a był on analizowany głównie w kontekście imigrantów, w krajach, w których występuje znaczący ich udział w społeczeństwie, np. w Nowej Zelandii. Kwestię tę można odnieść do koncepcji kosztów bycia obcym (ang. *liability of foreignness*), co również jest rzadkie w badaniach naukowych z zakresu MZZL [Coates, Carr 2005, ss. 577–579; Magier-Łakomy, Rozkwitalska 2013, ss. 5–21].

Zakończenie

Samoinicjowani ekspatrianci to nowy typ pracowników międzynarodowych, którzy od tradycyjnych ekspatów różnią się przede wszystkim własną inicjatywą w wyborze i podejmowaniu misji zagranicznej, samodzielnym kreowaniu kariery międzynarodowej oraz motywami poznawczo-podróżniczymi. Odmienność potrzeb i celów zawodowych

tej grupy pracowników powoduje konieczność dostosowania funkcji personalnej w poszczególnych jej obszarach (tj. doboru, rozwoju, motywowania, wynagradzania itd.), by efektywnie zarządzać misjami zagranicznymi.

Bibliografia

Adler N. Gundersen A. (ed.) (2007), *International Dimensions of Organizational Behavior* (5th ed.), South Western International Edition, Mason: Ohio.

AlAriss A., Crowley-Henry M. (2013), *Self-initiated expatriation and migration in the management literature*, "Career Development International", 18(1).

Altman Y., Baruch Y. (2012), *Global self-initiated corporate expatriate careers: a new era in international assignments?*, "Personnel Review", 41(2).

Andresen M., Biemann T. (2013), *A taxonomy of internationally mobile managers*, "International Journal of Human Resource Management", 24(3).

Arasaratnam L.A. (2013), *A review of articles on multiculturalism in 35 years of IJIR*, "International Journal of Intercultural Relations", 37(6).

Arthur M.B., Inkson K., Pringle J.K. (1999), *The New Careers: individual action and economic change*, Sage Publications, London.

Banai M., Harry W. (2004), *Boundaryless global careers. The international itinerants*, "International Studies of Management and Organization", 34(3).

Berry D.P., Bell M.P. (2012), *Expatriates: Gender, race and class distinctions in international management*, "Gender, Work and Organization", 19(1).

Black J.S. Mendenhall M., Oddou G. (1991), *Towards a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives*, "Academy of Management Review", 16.

Bonache J., Brewster C., Suutari V., De Saa P. (2010), *Expatriation: Traditional Criticisms and International Careers: Introducing the Special Issue*, "Thunderbird International Business Review", 52(4).

Bozionelos N. (2009), *Expatriation outside the boundaries of the multinational corporation: a study with expatriate nurses in Saudi Arabia*, "Human Resource Management", 48(1).

Brewster C. (1991), *The Management of Expatriates*, Kogan Page, London.

Brookfield Global Relocation Trends (2015), *Global Mobility Trends Survey*, New York.

Carr S.C., Rugimbana R.O., Walkom E., Bolitho F.H. (2001), *Selecting expatriates in developing areas: "country-of-origin" effects in Tanzania?*, "International Journal of Intercultural Relations", 25(4).

Cerdin J.L. (2013), *Motivation of self-initiated expatriates* [in:] M. Andresen, A. AlAriss, Walther (eds.), *Self-initiated expatriation. Individual, organizational and national perspectives*, Routledge, New York.

Cerdin J.-L., Selmer J. (2014), *Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion*, "The International Journal of Human Resource Management", 25(9).

Chmielecki M. (2016), *Doświadczenie międzynarodowe i kompetencje a współpraca zawodowa z obcokrajowcami* [w:] Ł. Rozkwitalska, M., Sułkowski (red.), *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Coates K., Carr S.C. (2005), *Skilled immigrants and selection bias: A theory-based field study from New Zealand*, "International Journal of Intercultural Relations", 29(5).

Dabic M., Gonzalez-Loureiro M., Harvey M. (2013), *Evolving research on expatriates (1970–2012)*, "International Journal of Human Resource Management", 26(3).

Doherty N., Dickmann M., Mills T. (2011), *Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates*, "The International Journal of Human Resource Management", 22(3).

Doherty N., Dickmann M., Mills T. (2007), *Are you a hero or a heroine: an exploration of the expatriation journey. Report for Expatica*, Cranfield.

Doherty N. (2013), *Understanding the self-initiated expatriate: A review and directions for future research*, "International Journal of Management Reviews", 15(4).

Doherty N., Richardson J., Thorn, K. (2013), *Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: Clarification of the research stream*, "Career Development International", 18(1).

Farndale E., Scullion H., Sparrow P. (2010), *The role of the corporate HR function in global talent mangement*, "Journal of World Business", 45(2).

Felker J. (2011), *Professional development through self-directed expatriation:intentions and outcomes for young, educated Eastern Europeans*, "International Journal of Training and Development", 15(1).

Fitzgerald C., Howe-Walsh L. (2008), *Self-initiated expatriates:an interpretative phenomenological analysis of professional female expatriates*, "International Journal of Business Mangement", 3(10).

Fu C.K., Shaffer M., Harrison D.A. (2005), *Proactive socialization, adjustment and turnover:a study of self-initiated foreign employyes*.

Gonzalez R. (1967), *Expatriates* (Michigan State University Business Topics), Vol. 15, Michigan.

Green N. (2009), *Expatriation, expatriates and expats. The American transformation of a concept*, "American Historican Review", April.

Howe-Walsh L.,Schyns B. (2010), *Self-initiated expatriation : implications for HRM*, "International Journal of Human Resource Management", 21(2).

Hudson S., Inkson K. (2006), *Volunteer overseas development workers:The heroes' adventure and personal transformation*, "Career Development International", 11(4).

Hugo G. Rudd D.,Harris K. (2003), *Australia's Diaspora*. Melbourne: CEDA.

Inkson K., Myers, B. (2003), *The big OE: Self-directed travel and career development*, "Career Development International", 8.

Inkson K., Arthur M.B., Pringle J., Barry S. (1997), *Expatriate Assignment versus Overseas Experience:International Human Resource Development*, "Journal of World Business", 32.

Isakovic A.A., Whitman M. (2013), *Self-initoiated expatriate adjustment in the United Arab Emirate-s:a study of academics*, "Journal of Global Mobility", 1(2).

Jokinen T., Brewster C., Suutari V. (2008), *Career capital during international work experiences:contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation*, "The International Journal of Human Resource Management", 19(6).

Khadira S. (2001), *Staffing Paradigms of globalization: the twenty-first century transition towards generics in skilled migration from India*, "International Migration", 5.

Kraimer M., Shaffer M., Bolino M. (2009), *The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention*, "Human Resource Management", 48(1).

Lazarova M., Cerdin J.L. (2007), *Revisiting repatriation concerns: organizational support vs. career and contextual influences*, "Journal of International Business Studies", 38(3).

Lee C. H. (2005), *A study of underemployment among self-initiated expatriates*, "Journal of World Business", 40.

Leung K., Wang J. (2015), *Social processes and team creativity in multicultural teams: a socio-technical framework*, "Journal of Organizational Behavior", 36.

Magier-Łakomy E., Rozkwitalska M. (2013), *Country-of-origin effect on manager's competence evaluations*, "Journal of Intercultural Management", 5(4).

Makin P., Cooper G. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa.

McKenna S., Richardson J. (2007), *The increasing complexity of the internationally mobile professional: issues for research and practice*, "Cross Cultural Management: An International Journal", 14(4).

McNulty I., DeCieri H. (2015), *Linking global mobility and global talent management: the role of ROI*, "Employee Relations", 38(1).

Miś A. (2016), *Kariery ponad granicami* [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Myers B., Pringle J.K. (2005), *Self-initiated foreign experience as accelerated development: influences of gender*, "Journal of World Business", 40.

Nolan E.M., Morley M. (2014), *A test of the relationship between person-environment fit and cross-cultural adjustment among self-initiated expatriates*, "International Journal of Human Resource Management", 25(11).

Pocztowski A. (red.). (2012), *Zarządzanie misjami zagranicznymi*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.

Pocztowski A. (red.). (2015), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.

Przytuła S. (2014), *Zarządzanie kadrą expatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.

Przytuła S. (2015), *Migrants, Assigned Expatriates (AE) and Self-initiated Expatriates (SIE) – Differentiation of Terms and Literature-Based Research Review*, "Journal of Intercultural Management", 7(2).

Przytuła S. (2016a), *Expatriant w wielokulturowym środowisku pracy* [w:] M. Rozkwitalska, Ł. Sułkowski (red.), *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.

Przytuła S. (2016b), *Uczenie się i samorozwój w wielokulturowym środowisku prac* [w:] M. Rozkwitalska, Ł. Sułkowski (red.), *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Richardson J., McKenna S. (2006), *Exploring relationship with home and host countries: a study of self-directed expatriates*, "Cross Cultural Management", 13(1).

Richardson J., McKenna S. (2003), *International Experience and Academic Careers. What Do Academics Have to Say?*, "Personnel Review", 32(6).

Rousseau D., House R. (1994), *Meso organizational behavior: avoiding three fundamental biases*, "Journal of Organizational Behavior", 1.

Rozkwitalska M., Sułkowski Ł. (red.). (2016), *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Schroeder J. (2010), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Scullion H., Collings D. (2006), *Global staffing*, Routledge, New York, London.

Selmer J. (ed.) (1995), *Expatriate Management. New Ideas for International Business*, Quorum Books, Westport, Connecticut.

Stor M. (2011a), *Międzykulturowe uwarunkowania pomiaru efektywności i skuteczności ZZL w korporacjach międzynarodowych* [w:] B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Stor M. (2011b), *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.

Stor M. (2013), *Kwalifikacje i kompetencje członków międzynarodowych zespołów projektowych w obszarze ZZL*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 14(11/1).

Suutari V., Brewster C. (2000), *Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments*, "Journal of World Business", 35(4).

Tharenou P. (2003), *The initial development of receptivity to working abroad: Self-initiated international work opportunities in young graduate employees*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 76.

Tharenou P., Caulfield N. (2010), *Will i stay or will i go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates*, "Academy of Management Journal", 53(5).

Thorn K. (2009), *The relative importance of motives for international self-initiated mobility*, "Career Development International", 14(5).

Tung R. (2016), *New perspectives on human resource management in a global context*, "Journal of World Business", 51.

Joanna Szydło

Politechnika Białostocka

j.szydlo@pb.edu.pl

Differences Between Values Preferred by Generations X, Y and Z

Abstract: It is easy to notice that the generational differences are becoming more and more visible. In reference to post-socialist countries we compare the generation of people who having been brought up in the industrial age had to adapt to the living and working conditions in the information age with the generation which was already brought up in the information age. These generations are denoted with symbols X and Y. The article aims at showing the differences in preferred values, conditioned by the age and professional experience. Additionally, the research involves the study of the new generation, denoted as Z, people who have just started their professional career.

Key words: values, generations X, Y, Z, organizational culture

Introduction

Characterising different groups through the prism of generations is known, but often it is not confirmed by the research and too general. Its sources can be found in the sociological approach to the definition of “generation”. It means a group of people linked by certain behaviours, views and values. Yet, generally speaking a generation is a term connected with birth, so it involves all the descendants or relatives who come from a common ancestor. In the sociological approach, specifying the features for a given group of people, who are linked by age, history or values, can be useful in estimating social problems. This article focuses on presenting three generations: X, Y, Z. Each of these genera-

tions was born and raised in slightly different political, economic and social realities. The description of the generations refers to people living on the Polish territory, working for the same company but belonging to different age ranges. It is clear that the differences between generations are becoming more and more visible [Sikorski 2014, p. 49]. The aim of this article is to compare the value preferences of the generation of people who having been brought up in the industrial era had to adapt to the living and working conditions of the information era with the generation that were already raised in the information era. The article is an attempt to answer the question: do the representatives of different generations working in the same company differ in terms of the preferred values?

Three generations

Taking a closer look at the members of an organisation we can see that there are two or three age groups that differ in terms of preferred values. The source of these differences can be found in the circumstances in which the employees gained their education at school or their first work experience. It results from a phenomenon called socialisation, which means the process of learning the behaviour, norms and values “adequate” to the members of a given group. The first socialization a person undergoes is in the family by listening to and observing the parents and other family members. This kind of socialisation is very strong and generally it shapes us for the rest of our lives. The next stage is going through a secondary socialisation for example at school where young people develop their own opinions and they learn how to function in the world. After this, the first workplace is extremely significant, since it is the place where people gain experience that influences their future attitude to their jobs [Szacka 2003, pp. 137–139].

The first group identified in the study consists of the oldest employees (generation X). P. Kotler says that generation X is a group of people born between 1965 and 1977, raised in a time of crisis, a time of political and economic changes [2005]. Initially the above description was used to characterise the Americans, but nowadays it is used in other countries too. In Poland generation X are people born between 1965 and 1979. Their behaviour and values were influenced by the changes of: the political system, educational system and the job market. We must note that the age range of generation X is very big, so it covers the people who are about 50 years old, who have experienced and remember well the time of the Polish People’s Republic (generation X1) and those who are 35 years old, which means that during socialism they were pre-school age (generation X2). In the literature they are called “middleages” [Szafraniec, Boni 2011]. For this reason, among the oldest X there are those who finished school and started working during the times of the Polish People’s Republic. Their whole childhood and youth took place during socialism and then they were mentally prepared that their adult life would look like that. When

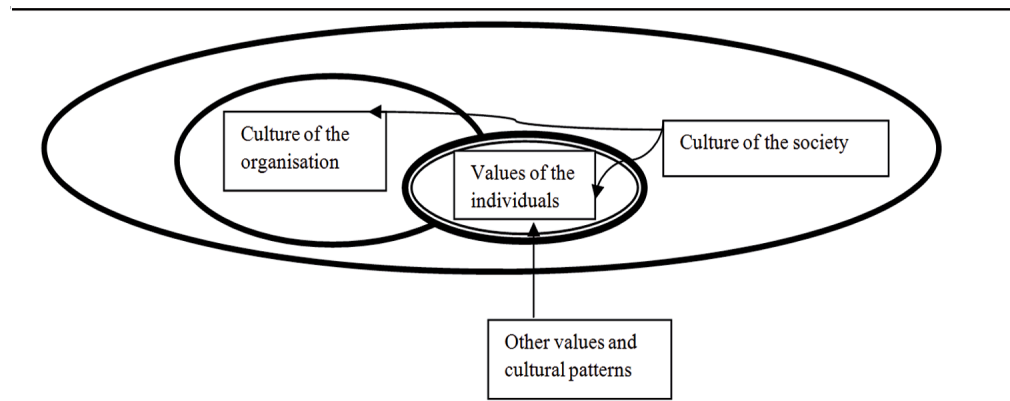
they started their professional career, their conviction was positively verified, that is why they accepted the regulations at work, which were typical for the period. The younger group of generation X consists of people who were in the nursery during socialism, so they did not have the possibility to familiarise themselves with the specificity of work. To sum up, the period of political transformation made people from generation X become more resourceful, they learnt to take matters into their own hands. Generation X grew up in the belief that prosperity and success must be earned and that your job must be respected. This is also visible in the loyalty towards the employer. The representatives of generation X are unwilling to change their job if they do not have to, they value employment in one company. Taking up a new challenge is a problem for them even if they are offered better working conditions. These people have a strong need for the sense of security and each change brings about a discomfort. For the older representatives of generation X, adapting to newest technology is a big problem [Woszczyk 2013].

It is the opposite situation for the younger group functioning in the job market – generation Y. It consists of people born after 1980, who gained their professional experience as well as most of their education in the times of the Third Polish Republic. The youngest of them are still at the beginning of their professional career, the oldest are about 35 years old. Generation Y grew up in the conditions of the market economy, were taught in reformed schools, at the same time witnessing the colourful reality of capitalism in which the first companies were founded and went bankrupt. Social studies and common observation show that generation Y to a bigger extent represent attitudes typical of the cult of competition [Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016; Baran, Kłos 2014]. Although most of the representatives of this generation show a strong commitment to an individualist culture, there are also new expectations, a reluctance towards the dictatorship of the market to a much greater extent than in generation X, which accepts the dictate with the zeal of converts. The representatives of generation Y want to work having in mind their own aims and not the mythical welfare of the company. It is easy for them to make contacts on the Internet and to use electronic equipment which leads to their self-confidence [Sikorski 2014, p. 50].

Generation Z are young people, born after 1990. This is a generation which is now setting their first steps in the job market. The representatives of this generation grew up among new technologies so they have a high ability to function in the Internet world. They often replace real life and interpersonal relations with virtual contacts. They are not afraid of teleworking, operating complicated machines and computer programmes. For them the reality does not have to be tangible. Their openness to the world is the reason why things, which are a threat to the older generation, are fascinating for them [Reisenwitz, Iyer 2009].

The representatives of the above generations were brought up in different socio-political-social realities. It is puzzling whether they differ considerably in terms of preferred values which penetrate from the external environment to the enterprise (figure 1).

Figure 1. Compatibility between the culture of the society, the culture of the organisation and the values of the individuals



Source: elaborated on the basis of: Mazur 2012, s. 36.

The culture of social environment, constituting the external surroundings of the organisation, influences the culture of the organisation. Therefore, it is justified to analyse it thoroughly. Values are an important aspect of culture.

Theories of values and their empirical verification

M. Rokeach identifies “value” with an abstract concept and characterises it as a central, resistant to modification belief, relatively unchangeable throughout life: a value is a persistent belief that a given way of behaviour or the ultimate aim of existence is personally or socially preferred in relation to alternative ways of behaviour or ultimate aims of existence [Rokeach 1973, p. 5]. It constitutes the main criterion defining preferences thanks to which a subject can refer to the reality and own experience. These values are strongly illustrated in formulated judgements. M. Rokeach distinguishes two kinds of values: the ones which specify the ways of behaviour (instrumental) and those which specify the final state of existence (ultimate). Among the instrumental values, there are the moral ones concerning interpersonal relations and competences which are more of a personal than social character, connected

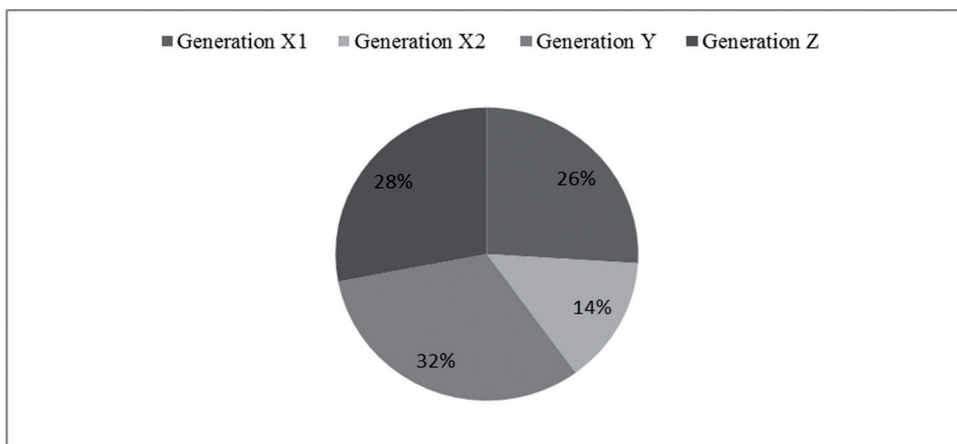
with self-acceptance. Among the ultimate values we can distinguish: intrapersonal ones – focused on individual and interpersonal ones – focused on the society.

In the conception by M. Rokeach, values are unequivocally understood as something worthy of desire. A crucial element of the researcher's suggestion is the search for a relatively complete catalogue of values. The set of values respected by people is not, according to M. Rokeach, too large. People differ as for the hierarchy of values rather than their set. In other words – most of us appreciate similar values but the preferences of them differ [Cieciuch 2012, p. 29]. For his study M. Rokeach selected eighteen ultimate values and eighteen instrumental values, placing them on two different scales. The researcher noticed the intuitiveness in extracting the values, however, he affirmed that they constitute the right representation. He also claimed that their evaluation stimulates certain thought processes, based on relative perception and not on formulating isolation categories. The author of the tool has also concluded it is of an ipsative character that is why it faithfully reflects the way of existence of values [Tuulik, Öunapuu, Kuimet & Titov 2016]. The measurement is achieved in the process of ranking (rank "1" means the highest preferred value and rank "18" means the lowest preferred value), because in everyday life a person faces this conflict. Then he or she has to choose and put what is more important above what is of less importance. The measurement techniques should therefore reflect the character of the choice.

Values in the light of research

In the research process quantitative method PAPI was used. The questionnaire was distributed among the employees chosen by the two companies. Their choices were intentional since it was necessary to obtain comparable results. The research was conducted simultaneously in both companies in February 2015. 200 employees from the two companies producing metal furniture were surveyed. The research was carried out on 200 employees of companies producing metal furniture (figure 2). The first company is in Poland in Suwałki, the other one – in Ukraine in Kharkiv.

Figure 2. Percentage distribution of the respondents of the studied entities



Source: own work.

32% of the respondents are from generation X, 28% of which are the representatives of the older X (X1) and 14% of the younger X (X2). 26% of the respondents were from generation Y and 32% from generation Z.

The employees of the studied entities ranked the values placed in two sets (ultimate values and instrumental values) from 1 to 18. The value which was the most important for the respondents was attributed rank 1 and the least crucial was attributed rank 18.

For the interpretation of the results the ANOVA test by Kruskal-Wallis was used. This test makes it possible to state whether there are differences between the studied groups. During the test zero hypothesis is verified, which says that the result distributions do not differ in contrast with the hypothesis that the differences are significant. If level p is lower than the accepted limit (during the calculations the limit value of the level of significance 0,05 was accepted) then the zero hypothesis must be rejected, which leads to the conclusion that between the answers of people of different ages, working in the studied enterprises there are significant discrepancies. The results of the ranking of ultimate values are presented in table 1.

Table 1. The preferences of ultimate values by the age of the respondents

Values	Average (ranking)				Z- Statistics	p-value
	Z	Y	X2	X1		
National security	6,76 (3)	6,91 (3)	7,08 (5)	7,89 (5)	1,652	0,648
Safety of the family	3,96 (1)	2,5 (1)	2,13 (1)	2,13 (1)	9,364	0,025
Mature love	7,9 (5)	7,83 (6)	7,76 (4)	7,76 (4)	0,005	1,000
Prosperous life	7,96 (6)	7,29 (4)	8,02 (6)	8,02 (6)	3,935	0,269
Wisdom	5,88 (2)	7,21 (2)	6,02 (2)	6,02 (2)	1,660	0,646
Sense of accomplishment	11,14 (14)	10,67 (12)	12,54 (15)	12,54 (15)	6,195	0,103
Sense of dignity	8,16 (7)	7,71 (5)	6,96 (3)	6,96 (3)	11,329	0,010
Peace in the world	9,16 (9)	10,04 (11)	8,98 (10)	8,98 (10)	2,346	0,504
Genuine friendship	7,67 (4)	9,17 (9)	9,22 (11)	9,22 (11)	7,527	0,057
Pleasure	10,35 (12)	11,08 (14)	11,54 (12)	11,54 (12)	1,472	0,689
Inner balance	11,55 (15)	10,88 (13)	12,07 (14)	12,07 (14)	2,982	0,394
Equality	10,1 (11)	8,75 (8)	8,83 (9)	8,83 (9)	6,951	0,074
Happiness	8,18 (8)	9,5 (10)	8,54 (8)	8,54 (8)	2,423	0,489
World of beauty	14,63 (18)	13,46 (17)	13,17 (17)	13,17 (17)	7,926	0,048
Social recognition	13,29 (16)	12,25 (16)	12,63 (16)	12,63 (16)	5,280	0,152
Freedom	9,53 (10)	8,63 (7)	8,35 (7)	8,35 (7)	1,202	0,753
Salvation	14,39 (17)	11,92 (15)	11,8 (13)	11,8 (13)	6,764	0,080
Thrilling life	10,53 (13)	14,75 (18)	14,28 (18)	14,28 (18)	21,424	0,000

Source: own work.

The representatives of the younger generation X as well as those from the older X put the values in the same order: safety of the family (1), wisdom (2), sense of dignity (3),

mature love (4), national security (5), prosperous life (6), freedom (7), happiness (8), inner balance (9), peace in the world (10), genuine friendship (11), pleasure (12), salvation (13), equality (14), sense of accomplishment (15), social recognition (16), world of beauty (17), thrilling life (18).

The representatives of generation Y ranked the values in the following way: safety of the family (1), national security (2), wisdom (3), prosperous life (4), sense of dignity (5), mature love (6), freedom (7), inner balance (8), genuine friendship (9), happiness (10), peace in the world (11), sense of accomplishment (12), equality (13), pleasure (14), salvation (15), social recognition (16), world of beauty (17), thrilling life (18).

The representatives of generation Z put the values in this order: safety of the family (1), wisdom (2), national security (3), genuine friendship (4), mature love (5), prosperous life (6), sense of dignity (7), happiness (8), peace in the world (9), freedom (10), inner balance (11), pleasure (12), thrilling life (13), sense of accomplishment (14), equality (15), social recognition (16), salvation (17), world of beauty (18).

Crucial statistical differences concerned the values: thrilling life ($p = 0,00$), sense of dignity ($p = 0,010$), safety of the family ($p = 0,025$) and the world of beauty ($p = 0,048$). Although safety of the family turned out to be the most important for all the respondents, the youngest generation Z valued it less than the representatives of the older generations. The opposite situation was with the value thrilling life. Generation Z turned out to be braver than the other two and ready to take up new challenges. Sense of dignity, however, was more important for generation X than for generations Y and Z. The differences which are less important statistically but equally interesting concerned salvation and mature love. The younger the respondents, the less important these values are. Genuine friendship, on the other hand, was more important to the younger generation than for the older ones. The differences concerning instrumental values are equally important (table 2).

Table 2. The preferences of instrumental values differed according to the age of the respondents

Values	Average (ranking)				Z- Statistics	p - value
	Z	Y	X2	X1		
Ambitious	9,61 (8)	8,02 (5)	7,71 (4)	7,2 (3)	5,486	0,140
Clean	7,2 (3)	9,11 (9)	8,92 (7)	7,52 (4)	5,215	0,157
Intellectual	7,55 (5)	8,98 (8)	10,04 (13)	10,33 (12)	7,601	0,055
Loving	9,24 (7)	8,09 (6)	6,63 (1)	7,93 (5)	3,262	0,353
Logical	11,45 (16)	12,96 (18)	8,08 (5)	8,72 (6)	23,823	0,000

Independent	10,65 (14)	11,38 (16)	8,79 (6)	9,43 (10)	7,174	0,067
Broad-minded	9,76 (9)	10,84 (14)	12,54 (17)	11,26 (15)	6,205	0,102
Imaginative	11,9 (17)	10,73 (11)	9,08 (9)	11,11 (14)	6,504	0,090
Responsible	6,1 (1)	5,82 (1)	6,63 (2)	4,41 (1)	3,107	0,375
Courageous	10,02 (10)	10,73 (12)	10,67 (15)	9,33 (9)	2,495	0,476
Self-possessed	8,76 (6)	7,8 (4)	9 (8)	9,13 (8)	3,191	0,363
Cheerful	10,94 (15)	11,11 (15)	9,75 (11)	10,85 (13)	1,100	0,777
Helpful	10,31 (11)	8,55 (7)	9,75 (10)	8,78 (7)	4,930	0,177
Obedient	12,04 (18)	12,11 (17)	13,67 (18)	14,57 (18)	11,942	0,008
Honest	6,14 (2)	6,87 (2)	6,71 (3)	7,15 (2)	1,427	0,699
Courteous	7,37 (4)	9,13 (10)	10,29 (14)	9,5 (11)	8,367	0,039
Gifted	10,35 (12)	7,71 (3)	9,83 (12)	11,59 (16)	17,097	0,001
Forgiving	10,53 (13)	10,8 (13)	12,21 (16)	12,2 (17)	3,405	0,333

Source: own work.

In the case of instrumental values, the older representatives of generation X ranked differently than the younger representatives. X1 ranked in the following way: responsible (1), honest (2), ambitious (3), clean (4), loving (5), logical (6), helpful (7), self-possessed (8), courageous (9), independent (10), courteous (11), intellectual (12), cheerful (13), imaginative (14), broad-minded (15), gifted (16), forgiving (17), obedient (18). X2, however, ranked the values in a slightly different way: loving (1), responsible (2), honest (3), ambitious (4), logical (5), independent (6), clean (7), self-possessed (8), imaginative (9), helpful (10), cheerful (11), gifted (12), intellectual (13), courteous (14), courageous (15), forgiving (16), broad-minded (17), obedient (18).

The representatives of generation Y put the values in the following order: responsible (1), honest (2), gifted (3), self-possessed (4), ambitious (5), loving (6), helpful (7), intellectual (8), clean (9), courteous (10), imaginative (11), courageous (12), forgiving (13), broad-minded (14), cheerful (15), independent (16), obedient (17), logical (18).

The youngest generation Z ranked in the following way: responsible (1), honest (2), clean (3), courteous (4), intellectual (5), self-possessed (6), loving (7), ambitious (8), broad-minded (9), courageous (10), helpful (11), gifted (12), forgiving (13), independent (14), cheerful (15), logical (16), imaginative (17), obedient (18).

Considerable statistical differences concerned the values: logical ($p = 0,00$), gifted ($p = 0,001$), obedient ($p = 0,008$) and courteous ($p = 0,039$). An interesting phenomenon is

the fact that the older employees valued being logical much more than their younger colleagues. The difference about being courteous is equally interesting. It turns out that this value was definitely more important to the younger generation than to the representatives of the older generations. The respondents from generation Y paid the biggest attention to being gifted. Being loving, however, turned out to be crucial to X. The younger respondents were not too favourable towards this value. Cleanliness was highly valued by Z and older X. Being helpful was equally important for Y and older X, whereas Z and younger X were not so willing to help. For the older people it was more important to be cheerful and ambitious than for the younger respondents. What is interesting is that all the generations chose responsibility as the top value.

Summing up, there are differences in the ranking of values by generations X, Y, Z. However, they are not as considerable as one might think. Both in the case of ultimate values and instrumental values, the respondents acknowledged the same values: safety of the family and responsibility. Age and seniority did not make any difference here. In other cases there were discrepancies. The study shows that learning what values determine the employees foster understanding and creating proper attitudes. Values are as important in private life as in the enterprise. They are a very important aspect for people in creating their personality and in the company they determine the formation of organisational culture.

Conclusions

It is quite common that in bigger companies there are representatives of different generations: from the oldest to the youngest. Each representative of a given generation comes to work with their own beliefs or preferences. In the contemporary world an organisation is becoming more and more global, differential, flat, online, and flexible. Therefore, the managers have to realise the importance of understanding and managing that includes values in teams, departments and in the whole organisation. The leaders must develop an ability to manage the complexity and it contains the basic values on organisational and individual levels. Management which regards how important the values are for the employee is a connection of the process of work with the process of satisfying the need of self-esteem. In a company there is a self-control in teams and personal self-control, which in turn leads to the increase of the quality of work, to the increase of identification and the loyalty of the employees. That is why, through promoting certain values, we create desirable attitudes. In this way we are on the verge of creating a culture, which is the derivative of values. It is in accordance with the views of Sikorski, who claims that the cultural assumptions which dominate in a given environment form a certain set of

values, social norms and they influence the attitudes [Sikorski 2009: 17]. In the code of ethics of both studied entities we can find the following values: responsibility, honesty, ambition. They coincide with the preferred values of generations X, Y and Z. Transferring the values on each level of the activity inside the organisation as well as on the external relations constitutes the humanization of management. Management which takes into account values is both the philosophy of management and practical activities whose aim is to concentrate on practising essential values in the company.

Bibliography

Baran M., Kłos M. (2014), *Pokolenie y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek”, nr 5, pp. 923–929.

Bejtkovský J. (2016), *The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation*, „Journal of Competitiveness”, Vol. 8, Issue 4, pp. 105–123.

Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. (2016), *Y and Z Generations at Workplaces*, „Journal of Competitiveness”, Vol. 8, Issue 3, pp. 90–106.

Boski P. (2009), *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, PWN, Warszawa.

Cieciuch J. (2013), *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*, Wydawnictwo Liberi Libri.

Kotler P. (2005), *Marketing*, Wydawnictwo Rebis, Poznań.

Mazur B. (2012), *Kultura organizacyjna w zróżnicowanym wyznaniowo otoczeniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

Puławska-Turyna B. (2005), *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa.

Reisenwitz T.H., Iyer R. (2009), *Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers*, „Marketing Management Journal”, Vol. 19, iss. 2, pp. 91–103.

Rokeach M. (1973), *The nature of human values*, “Free Press”, New York.

Schwartz S.H., Boehnke K. (2004), *Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis*, „Journal of Research in Personality” nr 38, pp. 230–255.

Sikorski Cz. (2009), *Kształtowanie kultury organizacyjnej: filozofia, strategie, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Sikorski Cz. (2014), *Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych* [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa, pp. 29–55.

Silverman D. (2008), *Prowadzenie badań jakościowych*, PWN, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.

Szacka B. (2003), *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Szafraniec K., Boni M. (red.) (2011), *Młodzi 2011*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, www.premier.gov.pl,

Tuulik K., Õunapuu T., Kuimet K., Titov E. (2016), *Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values*, „International Journal of Organizational Leadership”, nr 5, pp. 151–161.

Woszczyk P. (2013), *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji* [w:] red. P. Woszczyk, M. Czernecka, *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Wydawnictwo HRP Group, Łódź, pp. 33–53.

Miron Wolnicki

Villanova University

Miron.Wolnicki@villanova.edu

Ryszard Piasecki

University of Lodz

ryszard_p@poczta.onet.pl

Artificial Intelligence and the Western Social Contract

Abstract: The authors predict that after the challenges that Artificial Intelligence (AI) has the potential to inflict very serious damage to labor – capital relations and social contract in developed countries. Globalization benefited millions but also disempowered the Western nation-state and workers. Governments are unable to provide job security, prevent income inequality, or offer adaptation to new types of employment. AI will reduce the use of skilled workers and finally tip the balance towards capital as the sole means of production at expense of gainful employment for millions of workers. The popular reaction to the failure of governments to deal with effects of globalization and the collapse of the social contract led to the rise of populism and illiberal democracies. AI will may destroy the fabric of the western states by reducing the need for human labor and under employ millions. We will demonstrate the dangers posed by AI and propose ideas how to avert the collapse of the social contact and the social order as we know it.

Key words: Artificial Intelligence, globalization

The lessons of globalization for the West

Artificial intelligence (AI) is intelligence exhibited by machines. In computer science, the AI research defines itself as the study of “intelligent agents”: any device that perceives

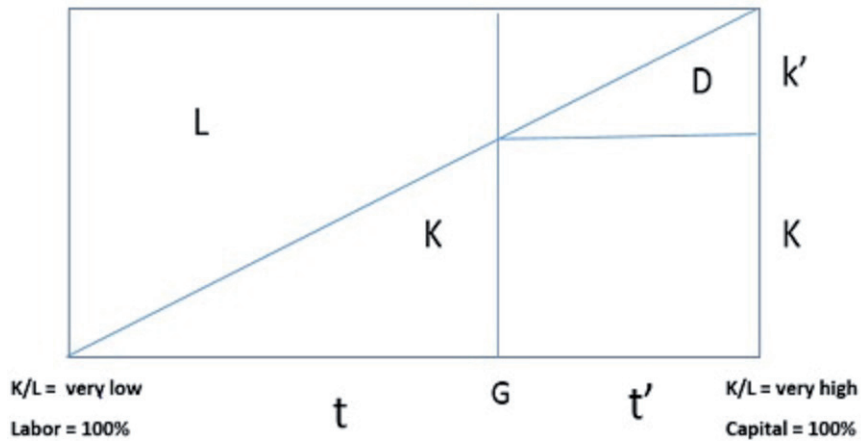
its environment and takes actions that maximize its chance of success at some target. The term “artificial intelligence” is applied when a machine mimics “cognitive” functions that humans associate with other human minds, such as learning and problem solving (known as Machine Learning). As machines become more and more capable, mental facilities once thought to require intelligence are removed from the definition. For example, optical character recognition is no longer perceived as an exemplar of “artificial intelligence”, having become a routine technology. Capabilities currently classified as AI include successful understanding of human speech, competing at a high level in strategic game systems (such as Chess and Go), self-driving cars, intelligent routing in content delivery networks, and interpreting complex data. The fundamental and highly important problems (or goals) of AI research include reasoning, knowledge, planning, learning, as well as natural language processing (communication), perception and the ability to move and manipulate objects. General intelligence is among the field’s long-term goals. Many tools are used in AI, including versions of search and mathematical optimization, logic, methods based on probability and economics. In the XXI century, AI techniques, both “hard” and “soft”, have experienced a resurgence following advances in computer power, sizes of training sets, and theoretical understanding, and AI techniques have become an essential part of the technology industry, helping to solve many challenging problems in computer science.

The positive net welfare effects of globalization for low skilled labor are beyond question. However, it is often forgotten that globalization reduced the wage rise in the West, eliminated many manufacturing jobs and, as we prove here, contributed to slower productivity growth in the USA. The rise of capital FDI, technology transfer, offshoring to low-cost countries is definitely a win for a billion people around the world who became industrial workers and improved their standard of living. However, globalization presented an existential challenge for the western *low skilled labor*. Today, at the outset of post-globalization age when Artificial Intelligence is likely to eliminate large number of *highly skilled jobs* the entire social contract of the Western states is at risk.

We would like to address the effects of globalization on the labor market thorough the analysis of K/L ratios. In the classic production function capital (K) represents technology, tools, machines, automation, and “not so smart” bots. The supply of labor (L) depends on demographic factors, education and generally is confined to a nation state. Labor is not nearly as mobile as capital although it can move internationally. The movement of labor among nation states is theoretically possible but faces many constraints such as borders, language, ethnicity, religious identity etc.

In order to illustrate the dynamic interaction of capital, labor and productivity we are going show a simple K/L model (Table 1).

Scheme 1. The K/L time line. How globalization has affected capital-widening in the developed countries?



Source: own study.

Where:

K and L – Capital and Labor, perfectly substitutable factors of production in developed countries

k' – Capital inflow to mercantilist low labor cost countries at a given point of time

t – Time (0 ... n)

t' – Time since the accelerated globalization characterized by rapid export of capital and the faster growth of world trade than the world economy

G – The outset of the accelerated globalization

K/L – Technology at a given point in time. In a standard Solow Growth model capital accumulation can be decomposed into *capital deepening* and *capital widening*. Capital deepening is increasing the amount of capital per worker. Capital widening is the equipping of new workers with capital, as the employed population grows.

dK/dt -Historic rate of the growth of the economy in the developed nation – state (GDP growth rate)

$$dK'/dt' - \text{Rate of growth since globalization in the developed nation-state}$$

$dk'/dt > dk''/dt'$ - Differences of the rate of growth between the developed industrial countries and the mercantilist low labor cost countries

$D = \frac{1}{2} k't'$ – Total debt of the developed nation states and the total inflow of FDI capital to the mercantilist high growth economies (MHGE) as China, India, Singapore, South Korea, Thailand, Vietnam, Myanmar, Malaysia. By mercantilist countries we understand countries which have low cost of production and are net exporters of labor intensive goods.

Historically, productivity depends on the ratio of capital per worker (K/L) and the total factor productivity (TFP). The higher the capital level per worker the higher the productivity at a given level of skills. Since, as it happened throughout history, human labor is replaced by more complex machines, economic output and growth is the function of rising K/L ratios. If we assume near perfect substitution between K and L we can interpret all civilizational advances as a function of K/L rise. In our model K/L rises from very low K/L values to very high K/L values.

In the post-Bretton Woods world the leadership in the world trade was handed over by nation-states to global corporations. The developed nation-states benefited from “capital advantage”, that is, produced capital-intensive goods and the developing nations benefited from comparative or competitive advantage in labor-intensive goods. There was a distinct economic bipolarity. On one side, we saw the Western developed nation states such as USA, and the EU later joined by Japan and on the other side - fast developing mercantilist high growth economies (MHGE) in Asia.

Multinationals-led modern age globalization had many origins, but the most important one was that the *western low skilled workers* proved to be not nearly as productive as the wage differentials between the West and MHGE in Asia could justify keeping low skilled manufacturing in the developed countries. This is the essence of dynamics described by many XX century trade models and the empirical evidence. The manufacturing jobs left the West for East Asia. According to the recent studies, between 2009 and 2014 the USA lost between 2.1 -2.4 million manufacturing jobs due to import competition from China alone [Acemoglu, Autor, Dorn, Hanson, Price 2014]. Western FDI enabled employment of *low cost and productive workers* according to American Economic Review [Autor, Dorn, Hanson 2013].

The search for accompanying econometric theory of the job transfer failed. The Mankiw, Romer, Weil model, with augmented human capital version of the Solow–Swan model concluded that international investment to flow to poor countries could not happen because of the shortage of adequate set of worker skills. However, as observed by Breton, economic modelling in this case failed to account for the *effect of capital widening* in the West and MHGE [Breton 2013]. Point G of our schematic model indicates the hypothetical beginning of the massive outflow of FDI from the West to MHGE or *capital widening*. Meanwhile, similar *capital widening* in the West slackened. The K/L slack coincides with a significant decline in the Western productivity credit to decline in historic (K/L) advances. We claim that the decline of capital spending in the USA, loss of manufacturing jobs and subsequently decline of the GDP growth rates are not coincidental but directly related to the rise of FDI capital export to MHGE. The decline of capital productivity can be attributed to lower spending on R&D which is confirmed by the studies. Total R&D expenditure in the U.S. was about 2½ percent of GDP per year in 1996–2010,

about three-quarters of which was performed by the business sector. Business R&D has however been declining (as share of GDP) in 2000–2005 to only 2 percent of GDP [Cardarelli and Lysinian 2015]. FDI export to Asia had a definite growth cost for the USA. The USA GDP growth rates have suffered.

To clarify our hypothesis further: Comparing historic TFP estimates with our estimates, *capital widening* explained more than 50 percent of GDP growth in China since 1978 until late 1990's. Since 2000's 50 percent of the GDP growth was attributed to TFP rise (Table 1). Like in China, in the Asian MHGE productivity rise can be attributed also to *capital widening*. For Western multinationals investing in in MHGE meant higher profits on importing finished manufactured goods to the USA at low imports tariffs – profits which were not transferred back to the USA due to high Corporate Income Tax and found home in offshore “tax heavens”. Generalizations are always risky however, the empirical evidence of the above megatrends remains beyond reasonable doubt to economists not only to protectionist politicians.

Analyzing the data for the USA-based firm's new investment we observed *capital deepening* or investing in labor-saving technology as profit maximizing choice. It has to be noted that with close to zero household savings most of the *capital deepening* in the USA originated from the Financial Account surplus or basically annual borrowing from foreign savings between 5% and 6% percent of the GDP.

Our general conclusion is as follows: The capital investment which would have contributed to improvement of TFP in the USA exited to MHGE where it offered higher return to capital and generated higher GDP growth to mercantilist states in Asia, as illustrated in our schematic model: $dK/dt > dk'/dt'$.

Table 1. Sources of economic growth in China

Estimated by	Time period	Growth (%)	Contribution (%)			
			K	L	TFP	Total
Madison (1998)	1978-95	7.5	49	21	30	100
Chow and Li (2002)	1978-98	9.3	55	13	32	100
Wu (2003)	1982-97	9.5	58	10	32	100
Woo(1998)	1979-94	9.3	53	14	33	100
Brinstein and Ostry (1996)	1979-94	9.3	n.a.	n.a.	41	100
Hu and Khan (1997)	1980-97	9.3	46	13	41	100
Swamy (2003)	1978-95	10.1	39	16	45	100
World Bank (1997)	1980-90	9.4	37	17	46	100
Bosworth and Collins (2003)	1990-2000	9.2	23	31	46	100
Wolnicki and Piasecki (2016)	2000-2008	8.4	33	31	48	100
Wolnicki and Piasecki (2016)	2008 -2016	7.4	39	30	50	100

Source: Productivity, Efficiency and Economic Growth in China by Y. Wu and authors estimates [Palgrave 2008].

After 2008 a large part of the decline of the K/L growth rate had a cause-effect relation to offshoring and capital exports by multinationals. Pointing at offshore capital investments as a cause of decapitalization in the USA may sound unverifiable until one looks at the data.

Foreign Direct Investment in China averaged \$430.21 million USD HML from 1997 until 2016, which translates into a net transfer of capital from the West to the East of \$8.1 trillion. According to Elsby, Hobijn and Sahin (2013) part of the long-term decline in the labor share in the USA may be explained by the offshoring of labor-intensive production processes, which has led to a higher capital-labor ratio in U.S. production, and a lower labor use per unit of production.

Lawrence (2015), points out that the labor share decline may be connected with a *lower*, rather than a higher, capital-labor ratio or *capital deepening* as we claimed here before. Lawrence's argument suggests that the steeper decline of the labor share since the early 2000s may be connected with the slowdown of capital growth in those years. Indeed, the data confirms that capital services, which grew at an average rate of 4.3 percent annually before 2002, have grown only 2.2 percent annually on average. Capital services per hour, an indicator of the capital-labor ratio, grew at an average rate of 2.89 percent annually before 2002, but have grown 2.05 percent annually on average. Both authors observations confirm our hypothesis that foreign direct investment had both eliminated demand for labor in the USA by *capital deepening* and reduced the capital growth in the USA which is responsible for decline in capital services or simply *capital widening* [Elsby, Hobijn, Sahin 2013; Lawrence 2015].

Since the world economy is a closed system, the enormous Western investment in China and rest in MHGE and the decline of the Western economies could not be treated as unrelated events. According to 85 years for which Bureau of Economic Analysis has calculated the annual change in real GDP there is only one ten-year stretch—2006 through 2015—when the annual growth of US real GDP never hit 3 percent. During the last ten years, real annual growth in GDP peaked in 2006 at 2.7 percent, that is prior to 2008 Great Financial Crisis. The massive capital transfer and current account deficit with the MHGE and the decline of GDP growth in the USA are related events, in our opinion.

According to the OECD data, total debt accumulated in the developed western economies rose by \$8.1 trillion in the last 10 reached \$57 trillion in 2015 (OECD, 2015). The massive increase of sovereign debt could be attributed to a coincidental macroeconomic mismanagement in all OECD countries but actually it was caused by desperate search for missing demand not the failure to understand how the economies work. The leveraging of public finance was intended to boost investments after the failure of privatized Keynesianism. By privatized Keynesianism we understand the use of zero or negative interest rates and quantitative easing to raise private consumption. The missing Ag-

gregate demand in the developed economies and the massive transfer of manufacturing and capital to MHGE must be treated also as related events.

One can regard megatrends described here as unavoidable adjustment costs and labor price equalization or Schumpeterian creative destruction which position Western economies for the upcoming era of high economic growth. Perhaps that is a reasonable conclusion. However, these megatrends revealed also how deeply unprepared the Western policy makers are for balancing their stressed social contracts. There is more pressures to come this time from AI.

Artificial Intelligence and the Social Contract

We are predicting that in a less than a decade broad use of Artificial Intelligence (AI) will reverse massive offshoring and new type of manufacturing processes will emerge in developed countries. AI will become a *super productive capital* which will make it all possible. The developed countries may regain some of the jobs but the core of technological employment will remain unresolved.

For starters today AI is still pretty dumb. Even today's "smart" programs are driven by *narrow or weak AI*. *Strong AI*, also called *general AI* does not exist yet but it will come in a less than a decade. *Narrow AI* are like savants. They are excellent at single, well-defined tasks: a Roomba vacuuming the floor, for example, or a digital chess master. But a computer that can recognize images of cats can't play chess. Humans can do both because we have general intelligence. The discovery of artificial *neural network of ANNs* allowed to push the science of AI into the area of *deep learning* which opens the way towards building machines capable of *general AI*. The general AI bots will be able not only to analyze scientific literature and write scientific papers but will be capable of self-programming and reaching knowledge to be regarded by the humans as miracles. General AI will understand the weather, and the laws of nature better than humans. General AI will not only solve complex algorithms on behalf of humans but will replace *skilled labor*. Over 20-30 years general AI bots will replace labor of millions white collar workers. Moreover, general AI bots will replace soldiers and other types of service jobs often quoted as a fall back employment for people replaced by narrow AI bots.

A World Economic Forum analysis in 2016 estimated that by 2020, automation and robots will eliminate roughly 5 million jobs in 15 of the world's developed and emerging economies. In 2016 global survey of 800 CEO's, 44 percent indicated they believe AI will make people "largely irrelevant" in the future of work [World Economic Forum 2017].

Can we give credence to such apocalyptic scenarios about AI? AI bots will contain "dehumanized", purely logic – based intelligence. If you ask AI to eliminate wars, cancer

or hunger it may try to eliminate people because it would be a “solution” of pure logic. If applied in a massive, uncontrollable way AI would mean a return of the State of Nature as characterized by Rousseau and Hobbes [Gauthier 1988]. The State of Nature, Rousseau argued, could only mean a primitive state preceding socialization. AI will be devoid of social traits such as pride, envy, or even fear of others. AI will be in a constant competition with humans because the highest order of AI will be self-preservation. AI’s aim will be a total independence and autonomy from humans. AI bots will self-program to “out-smart” people who will try to pull a plug and activate the “killer code”. AI will eliminate such code as soon as it is installed, because it will be able to predict it and take a defensive action. Someone may argue that we could modify AI and equip bots with “human consciousness”, the ability to err, feel the pain and thus share our human values. But if we equip AI with ability to err it may become even more destructive because, humans will have to bear the consequences of these errors. If AI were aware of our fallibility it could take advantage to harm people. We can leave analysis of the above issues to the ethicists and philosophers. In our analysis the most important aspect is the perfect substitutability of AI capital for skilled labor.

In conclusion we have to assume that AI as a *super-productive capital*, result of *capital deepening* rather than *capital widening* with the potential to bring K/L ratio to very close to the value of “K”. We know that both mathematically and technologically “L” can never reach the value of zero (0). By all known description and expectations AI bots will bring the use of “L” to a really low level. Continued reduction of labor as a factor of production is self-destructive for humanity. Before it happens we need to find a right place for AI.

What to do with AI?

In the next decade AI technology will open unparalleled opportunity for human progress but also a chance to fundamentally disrupt world we live in. AI bots which will change the labor/capital paradigm, structure of the labor markets, social organization, and finally, the social contract. The authors reserve the right to err but, in our opinion, the dangers which this new technology poses warrant undertaking protective action of human labor and our social institutions.

Consciousness and creative thinking has always been a monopoly of humans, never machines. Historically, human species developed their civilizations because of interaction with new tools and technologies they created. The advances in communication, transportation, medicine, material science had the same *modus operandi* - we had the ultimate kill switch if the technology went awry. AI is different because at its core is auto-

onomy and independence from humans. AI will learn, re-program itself, make autonomous decision, and finally will surpass human intelligence by many times very rapidly and perhaps before we are even aware of it. It is a cliché to say that the science fiction became reality but there is no other way to express it.

Over the next 20–30 years AI will begin to penetrate every aspect of our human life in the developed world. Without exaggeration, it will start a new Copernican revolution. Today we control technological universe with an on/off switch. In future universe of AI we will place technology in the center, teach it how to compete with us in the game to control the “killer switch” – and AI will win.

There are generally three possible scenarios for the future for AI:

One, in which omnipotent AI, 1000 or 10,000 times more intelligent than we are today, will make humans obsolete, irrelevant, confused and vulnerable to extinction. We will be pushed to distant orbits.

Second, we will be able to manage AI and enable humans to deal with climate change, pandemics, and diseases, find unlimited sources of energy, explore distant planets, and manage quantum mechanics. We will never give up the on/off switch.

Third, AI will privatize power, divide humanity into classes of winners and losers, the masters of AI with unchallenged control over people who will never be able to cross that barrier. It will establish a permanent elitism of those who merged their brains with AI and permanent enslavement of purely biological man.

Discussion of all above scenarios is beyond the scope of this paper. We do not share the doomsday predictions about AI presented by people like Elon Musk or Stephen Hawking. Our aim is to look at the impact of this new technology on social contract and the propose how to deal with it.

Protection against AI

Globalization contributed to growth decline in developed countries, loss of manufacturing to low-cost countries, loss of technological monopoly which is quite understandable in terms of Schumpeterian creative destruction. However, the new post-globalization AI economy offers no solution to labor market disequilibria. We do not have yet hard data but only predictions based on existing trends. The consulting firm Accenture PLC claims that within next 10 years TVCs (temps, vendors and contract workers) and bots will dominate production in 2000 largest companies in the world, there will be no full-time employees outside of the C-suite, as they predict. If these predictions are to materialize, the future labor in the developed countries will have no employer paid health insurance, job security, no loyalty to the employer and thus will further decline into a category of a disposable factor of production.

Globalization has abrogated the post WWII social contract. The nation states are not able to provide adequate number of jobs, fund the welfare state, control borders, and defend themselves. AI will inflict the final challenge to the stability of the Western world. The relations of the states, corporations and the citizens are at stake if AI is going to replace qualified labor and are allowed, as some predict, to gain autonomy from control of state institutions. States have already weakened their influence and the AI oligarchy will compete for dominant position in social organization.

Here is what we conclude from our scientific predictions:

1. AI needs to be efficiently controlled for economic and political reasons. The rise of populism, anti-immigration parties, and illiberal democracies today represents a sufficient proof that the fabric of the western social contract is not able to cope with consequences of the weakening of the nation states and the profit-driven multinationals. Today multinationals are stronger than states, they make autonomous decisions to export capital, pay taxes or not, employ machines instead of people, change ownership, pay bonuses to its CEOs, take responsibility for the employees or not, decide to pollute the environment or not. AI use will empower multinationals even further.
2. The developers of general AI should be required to develop “guardian AI” equipped with undiverted attention to the preservation of human values and life. The guardian AI should be programmed by humans inspired by intransigent values based on philosophy, ethics and even spirituality.
3. The most reasonable form of control would be an adoption of global convention on AI which would ban weaponization of AI devices. To find a better analogy we need to consider signing international conventions similar to those which were developed to stop the proliferation of nuclear weapons. The potential to harm humans is roughly at a comparable level.
4. Treat people as an “endangered species” and preserve certain type of functions and jobs as inalienable human monopoly, human right. We must restate the Common Declaration of Human Rights in the XXI century.
5. We must mandate the installation of the irrevocable “killer switches” on any AI devices as a crucial element of the global convention referenced in (2), above.
6. Educate young generation about AI and the ethical aspects of enabling machines to take their jobs and make decisions which may harm people.

Bibliography

Acemoglu D., Autor D., Dorn D., Hanson G. and Price B. (2014), *Import competition and the great U.S. employment sag of the 2000s*, NBER Working Paper 20395.

Autor D., Dorn D., and Hanson G., *The China shock: Learning from labour market adjustment to large changes in trade*, NBER Working Paper 21906, 2016.

Autor D., Dorn D., and Hanson G. (2013), *The China syndrome: Local labour market effects of import competition in the United States*, "American Economic Review".

Breton T.R. (2013), *Were Mankiw, Romer, and Weil Right? A Reconciliation of the Micro and Macro Effects of Schooling on Income*, „Macroeconomic Dynamics”, **17** (5): 1023–1054.

Cardarelli R. and Lysini L. (2015), *IMF Working Paper: US Total Factor Productivity Decline: Evidence from the U.S. States*.

Caliendo L., Dvorkin M., Parro F. (2015), *The impact of trade on labour market dynamics*, „NBER Working Paper”, 21149, 2015.

Elsby M., Hobijn B. and Sahin S. (2013), *The Decline of the U.S. Labor Share*, „Brookings Papers on Economic Activity”.

Lawrence R.Z. (2015a), *Recent Declines in Labor's Share in US Income: A Preliminary Neoclassical Account*, „NBER Working Paper”, No. 21296.

Lawrence R.Z. (2015b), *Explaining recent declines in labour's share in US income*, VoxEU.org.

Gauthier D. (1988), *Hobbes's Social Contract*, „Noûs”, 22: 71–82.

Gauthier D. (1990), *Moral Dealing: Contract, Ethics, and Reason*, Cornell University Press, Cornell.

Rawls J (1993), *Political Liberalism*, Columbia University Press.

OECD, G20 labor markets: outlook, key challenges and policy responses.

International Labor (2014), Report prepared for the G20 Labor and Employment Ministerial Meeting Melbourne, Australia, 10-11 September 2014 and OECD 2015 Report.

Rousseau J.-J. (1987), *The Basic Political Writings*, Trans. Donald A. Cress, Hackett Publishing Company.

Stolper W.F., Samuelson Paul A. (November 1941), *Protection and real wages*, „The Review of Economic Studies. Oxford Journals“, 9(1): 58–73.

World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/archive/artificial-intelligence-and-robotics/>.