



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae

Rok 13, Nr 2/2009

Wydział Zarządzania i Administracji

Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach

Ludzie – Jakość – Organizacja

Liliana Hawrysz¹

KONSEKWENCJE RÓŻNIC KULTUROWYCH

Na problematykę różnic kulturowych i ich konsekwencji zwrócili mi uwagę przede wszystkim studenci wyjeżdżający za granicę w ramach programów wymiany międzynarodowej np. programu SOCRATES/ERASMUS, oraz studenci odwiedzający nasz kraj w ramach tego samego programu, aczkolwiek problem ten nie dotyczy tylko i wyłącznie tej grupy osób. Na symptomy szoku kulturowego narażeni są również pracownicy jednostek dyplomatycznych, pracownicy koncernów zagranicznych przebywający na zagranicznych kontraktach, imigranci, misjonarze, żołnierze uczestniczący w misjach pokojowych, pracownicy różnych organizacji i instytucji kulturalnych mających swoją siedzibę za granicą, słowem wszyscy, którzy opuszczają macierzysty kraj na okres dłuższy niż kilka miesięcy². Dlatego też zrodził się pomysł napisania tego artykułu, przede wszystkim po to, aby uświadomić różnice kulturowe oraz konsekwencje jakie mogą one wywołać.

Każdy człowiek nosi w sobie pewien wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania, który przyswaja w ciągu życia. Najwięcej chłoniemy we wczesnym dzieciństwie, gdy jesteśmy najbardziej podatni na wpływy i najłatwiej się uczymy. Korekta raz zakodowanego sposobu myślenia i odczuwania stanowi ogromne wyzwanie, ponieważ wymaga rezygnacji z czegoś, co już przyswoiliśmy, co traktujemy za naturalny stan rzeczy i powtórnej nauki, co niestety jest dużo trudniejsze, aniżeli uczenie się po raz pierwszy. Posługując się językiem bardziej obrazowym można by powiedzieć, że zostaliśmy w pewien sposób zaprogramowani. Począwszy od wartości i postaw przekazywanych nam w rodzinie, w najbliższym otoczeniu, szkole, grupach rówieśniczych na miejscu pracy i zamieszkania skończywszy, co jednakże nie wyczerpuje pełnego katalogu źródeł. Oznacza to, że nasze zaprogramowania różnią się w takim samym stopniu, jak środowiska, w których dora-

¹ Dr inż. Liliana Hawrysz, adiunkt, Politechnika Opolska.

² Niektórzy badacze tego zjawiska twierdzą, że wystarczy okres dłuższy niż jeden miesiąc, aby być narażonym na symptomy szoku kulturowego.

stamy. Autorem koncepcji zaprogramowania umysłu jest światowej sławy holenderski inżynier i psycholog społeczny Geert Hofstede³, a zwyczajowym terminem określającym owo zaprogramowanie naszego umysłu jest kultura.



Rysunek 1. Poziomy ludzkiego zaprogramowania umysłowego.

Źródło: G. Hofstede, *Kultury i Organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 40.

Słowo kultura ma bardzo wiele znaczeń, wszystkie one jednak wywodzą się z języka łacińskiego, gdzie kultura oznacza uprawę metodyczną dla wzmocnienia rozwoju organizmów roślinnych. We współczesnym języku przez kulturę rozumiemy środki używane dla ukierunkowania wyższych funkcji psychicznych występujących u człowieka. Natomiast suma tych środków jest wspólnym dorobkiem ludzi, stanowi system regulacji społecznych przez wytwory społeczeństwa⁴. Mówiąc o kulturze odwołujemy się do pewnego wzorca rozwoju społecznego, znajdującego odzwierciedlenie w systemie wiedzy, wartości, prawa, codziennych rytuałów, przekonań, praktycznych zwyczajów, jakie charakteryzują dane społeczeństwo⁵. E.B. Taylor, który w swojej książce *Primitive culture* z 1871 r. zdefiniował pojęcie kultury twierdził, że możemy wyróżnić trzy bardzo ważne charakterystyki kultury:

- kultura jest nabywana przez ludzi w procesie akulturacji,
- kultura jest nabywana przez członkostwo w grupie, podzielenie wspólnych wartości i praktyk,
- kultura to pojęcie kompleksowe, z którym wiążą się cechy zwane wzorcami kulturowymi⁶.

³ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 38-39.

⁴ M. Siemiński, *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 9.

⁵ B. Wiernek, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Kraków 2000, s. 7.

⁶ M. Siemiński, *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 10.

Istnieje bardzo wiele definicji kultury organizacyjnej, już 1952 roku C. Kroeber i A. Kluckhohn zbudowali typologię definicji kultury, kategoryzując w 8 grup 168 różnych określeń kultury⁷.

Każdy z nas należy do wielu różnych grup i kategorii społecznych. Jesteśmy dziećmi swoich rodziców, partnerami, rodzicami, przełożonymi, podwładnymi itp. Co w konsekwencji powoduje, iż nosimy w sobie wiele różnych warstw zaprogramowania umysłu, które odpowiadają różnym kulturom. Jako członkowie narodu odzwierciedlamy w sobie kulturę narodową, jako mieszkańcy danego regionu – reprezentujemy kulturę regionalną (np. Wielkopolski, Śląska, Pomorza, itp.). Reprezentujemy również kulturę płci, do której przynależymy, kulturę pokolenia (dziadków – rodziców bądź dzieci), kulturę klasy społecznej, z której się wywodzimy.

W pierwszej połowie XX wieku antropologowie społeczni doszli do wniosku, iż społeczeństwa tradycyjne i współczesne borykają się z podobnymi problemami, różne są tylko sposoby ich rozwiązywania. W 1954 roku dwaj Amerykanie, socjolog Alex Inkeles i psycholog Daniel Levinson zrobili zestaw literatury anglojęzycznej tego problemu, a w podsumowaniu napisali, iż uniwersalnymi na całym świecie problemami, istotnymi dla funkcjonowania grup i jednostek w obrębie tych zbiorowości są:

- postawa (stosunek) wobec władzy;
- koncepcja jednostki, a w szczególności:
 - koncepcja relacji między jednostką a społeczeństwem
 - koncepcja męskości i kobiecości
- sposoby rozwiązywania konfliktów, z uwzględnieniem kontroli agresji i wyrażania uczuć⁸.

Różnice kulturowe objawiają się wielorako. Według najczęściej stosowanego podejścia do procesu analizy różnic zaproponowanego przez F. Kluckhohna i F.L. Strodtbecka możemy je różnicować ze względu na:

- stosunek do natury – na jednym końcu skali znajduje się skłonność do podporządkowania naturze i postępowania zgodnie z jej prawami, na drugim – dążenie do dominacji nad naturą i podporządkowania jej celom i potrzebom ludzi. Pośrodku skali autorzy umieszczają dążenie do harmonii z naturą;
- orientację w czasie – koncentracja uwagi na przeszłości lub koncentracja na przyszłości, czego wyrazem jest snucie długofalowych planów i wizji osiągnięć. Pośrodku skali występuje tendencja do skupiania się na teraźniejszości;
- naturę ludzką – ludzie mogą być traktowani jako z natury dobrzy lub z natury źli. Pogląd pośredni polega na traktowaniu natury ludzkiej jako mieszanki dobrych i złych cech;
- stosunek do działania – z jednej strony znajduje się przekonanie, że wzmożona aktywność i koncentracja na celu muszą zaowocować oczekiwanymi nagrodami, z drugiej strony – niechęć do nadmiernego wysiłku i przypisywanie wy-

⁷ Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 51.

⁸ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 50.

sokiej wartości spokojowi i małym przyjemnościom. Pośrodku znajduje się nastawienie na sprawowanie racjonalnej kontroli nad swymi pragnieniami, aby nie stały się zbyt wybujałe;

- lokalizację odpowiedzialności – jeden koniec skali, to obarczenie jednostki całkowitą odpowiedzialnością za to, co jej się przytrafia, zaś na drugim krańcu skali odpowiedzialność ta nakładana jest na hierarchiczny system społeczny. Środek skali, to ulokowanie odpowiedzialności w mniejszej grupie społecznej, do której jednostka należy;
- przestrzeń społeczną – krańcowo rzecz ujmując, kultury mogą charakteryzować się bądź skłonnością do publicznej otwartości, z jaką ludzie się zachowują bądź tendencji do ochrony prywatności swoich zachowań. W wariancie pośrednim unika się przesady w jedną lub drugą stronę⁹.

Tak więc poszczególne narody różnią się pod wieloma względami, a kontakty międzykulturowe dodatkowo komplikuje fakt iż ludzie są skłonni trzymać się tego, co jest im dobrze znane, znajomego im otoczenia i stylu życia, do którego się przyzwyczaili¹⁰. Przejmowanie wartości i zasad charakterystycznych dla danej kultury zaczyna się we wczesnym dzieciństwie dzięki dwóm powiązanim ze sobą procesom: socjalizacji i enkulturacji. Pierwszy z nich jest przede wszystkim odpowiedzialny za relacje interpersonalne z innymi. W trakcie socjalizacji uczymy się rozpoznawać cudze i komunikować własne potrzeby i uczucia, oraz postępować z jednymi i drugimi w sposób satysfakcjonujący zarówno nas, jak i otoczenie. Dowiadujemy się, kto jest kim w poszczególnych grupach społecznych (np. w rodzinie, w szkole, w gronie przyjaciół), jakie są jego obowiązki i przywileje oraz jaki jest rodzaj jego relacji z pozostałymi członkami grupy¹¹. Enkulturation zaś dotyczy szerszej przestrzeni kulturowej, czyli wychodzi poza sferę kontaktów bezpośrednich i obejmuje symbole, wartości i normy wpływające na te kontakty. Nasze otoczenie społeczne w postaci bliższej i dalszej rodziny, przyjaciół i znajomych, nauczycieli a nawet przypadkowo spotykanych ludzi, od samego początku pokazuje nam, co należy robić, a co jest absolutnie niedopuszczalne¹². Procesu tego w zasadzie nie rejestrujemy, odbywa się on w sposób dla człowieka niezauważalny. Jest to zjawisko jak najbardziej naturalne. Tak więc młody człowiek ma prawo pytać i popełniać błędy, które są tolerowane i z cierpliwością korygowane. Nieco inaczej sytuacja przyswajania podstawowych założeń kultury wygląda wtedy, gdy uczy się jej człowiek dorosły i nieco inne jest wówczas nasze nastawienie. Błędy i potknięcia, które cierpliwie wybaczylibyśmy młodemu człowiekowi popełniane przez osobę dorosłą budzą irytację, gniew a nawet agresję. Zjawisko uczenia się kultury przez osoby dorosłe, które ukształtowane zostały przez odmienne wzorce kulturowe nosi nazwę akulturacji. Sposób akulturacji w dużej mie-

⁹ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 7.

¹⁰ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 85.

¹¹ S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 249-251.

¹² B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 89-90.

rze zależy od stosunku do własnej tożsamości kulturowej i przejawianej chęci do częstości i zakresu relacji z nowym otoczeniem kulturowym. Akulturacja jest zatem procesem mającym różne formy właśnie ze względu na stosunki z dawnym i nowym krajem oraz dystans między kulturami. Pobyt w nowym kraju jest również wyzwaniem dla zdolności adaptacyjnych naszego organizmu. Często opuszczając ojczyznę zmieniamy klimat, przyzwyczajenia żywieniowe i godziny posiłków, a nawet strefy czasowe. Ciało musi przyzwyczać się do nowych warunków, co wymaga czasu i dodatkowych wydatków energii. Przez pewien czas mamy jej więc dużo mniej na inną aktywność organizmu. Sytuacji takiej bardzo często towarzyszy zjawisko, szoku kulturowego, czyli stresu, strachu, dezorientacji i zaskoczenia wywołanego sytuacją, gdy wartości i normy wyznawane przez otoczenie, w jakim żyła i pracowała dotychczas dana osoba, okazują się całkowicie odmiennie i nieprzydatne w nowym miejscu pobytu i/lub pracy¹³. Szok kulturowy jest rezultatem przebywania w nowym otoczeniu, oddalenia od bliskich miejsc i osób i jest typowym doświadczeniem większości ludzi odwiedzających obce kraje. Pojęcie to zostało wprowadzone przez antropologa Kalvero Oberga w 1954 roku. Oberg rozumiał pod tym pojęciem zaburzenie funkcjonowania psychosomatycznego wywołane przedłużającym się kontaktem z odmienną, nieznaną kulturą, dostrzeżeniem istotnych różnic funkcjonowania we własnej i nowej kulturze. Sytuacji tej towarzyszy stan lęku i dezorientacji wynikający z niezajomości zachowań i oczekiwań nowego środowiska kulturowego. Znane sytuacje nabierają innego znaczenia, nie występują zrozumiałe kody postępowania. Doświadczenie to ma charakter nagły, przykry i w bardzo niekorzystny sposób zmienia obraz własny osoby, która go doświadcza¹⁴.

Szok kulturowy, to zjawisko obejmujące funkcjonowanie psychiczne, fizyczne i społeczne człowieka, będące rezultatem napotykania w kulturze przyjmującej trudności, a jego istotą jest doświadczanie negatywnych emocji, które kumulując się, owocują pogorszeniem ogólnego samopoczucia i satysfakcji z życia, i co za tym idzie funkcjonowania człowieka. Przyczyną i jednocześnie sceną, na której rozgrywa się dramat szoku kulturowego, jest właśnie kultura, która musi spełniać jeden podstawowy warunek: być inną niż ta, w której wychował się (lub przez lata funkcjonował) główny aktor tego dramatu – człowiek wyjeżdżający za granicę¹⁵.

Oberg wymienia sześć głównych aspektów szoku kulturowego:

- napięcie spowodowane przez wysiłek wkładany w adaptację,
- poczucie straty przyjaciół, statusu zawodowego oraz posiadanych rzeczy,
- poczucie odrzucenia lub odrzucanie przedstawicieli innej kultury,
- niespójność ról społecznych, wartości oraz zakłócanie poczucia tożsamości,
- niepokój, a nawet złość lub odraza w stosunku do obcych praktyk i zwyczajów,

¹³ M. Bartosik-Purgot, *Otoczenie w biznesie międzykulturowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 172.

¹⁴ E. Marx, *Przełamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 25.

¹⁵ F. Trompenaars, Ch., Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 253-256.

- poczucie bezradności wynikające z niemożności poradzenia sobie w warunkach nowego otoczenia¹⁶.

Z psychologicznego punktu widzenia szok kulturowy przebiega na trzech poziomach. Na poziomie uczuć i tu dotyczy panowania nad zmieniającymi się nastrojami, na poziomie myślenia i dotyczy rozumienia mieszkańców kraju, który odwiedzamy i na poziomie umiejętności społecznych i tożsamości. Model ten nosi nazwę trójkąta szoku kulturowego¹⁷.

Próbie wyodrębnienia czynników indywidualnych i środowiskowych pozwalających na przewidzenie szoku kulturowego podjął Pedersen. Uważał on, że sytuacją najbardziej sprzyjającą występowaniu szoku kulturowego jest taka, w której nie występują, lub nabierają innego znaczenia znane jednostce sygnały informujące o wyborze odpowiedniego zachowania. Wymusza to konieczność zmiany przez jednostkę skali wartości, gdyż to co było przez nią uznawane za wartościowe, nie jest tak traktowane przez nowe otoczenie. Konsekwencją jest brak satysfakcji z wymogów i reguł nowej sytuacji¹⁸.

Oberg opracował model adaptacji, który pokazuje, że uczenie się nowej kultury przebiega w etapach:

Etap pierwszy – nazywany euforią, lub miesiącem miodowym, ponieważ w jej trakcie wszystkie kontakty w nowym miejscu są odbierane jako ekscytujące, pozytywne i stymulujące. Zdolność do oceny jest ograniczona, niewielkie zadrażnienia są łagodzone, natomiast uwaga koncentruje się na przyjemnych rzeczach związanych z pracą, krajem, kolegami, jedzeniem itd.

Etap drugi – pojawienie się szoku kulturowego, różnice kulturowe stają się wyraźniejsze, a co za tym idzie trudne zarówno do zrozumienia, jak i do przewidzenia. Poczucie utraty zdolności rozumienia znanych sygnałów kulturowych i tworzenia w oparciu o nie własnych oczekiwań prowadzi do dezorientacji i napięcia.

Etap trzeci – ożywienie, etap „dochodzenia do siebie”, uświadomienie sobie istnienia problemu i konieczności jego rozwiązania.

Etap czwarty – dopasowanie, dochodzenie do stanu równowagi, który może przybrać trzy formy: możemy nadal czuć się gorzej niż w rodzinnym kraju, możemy czuć się jak u siebie w domu, możemy czuć się w nowej kulturze lepiej niż we własnej¹⁹.

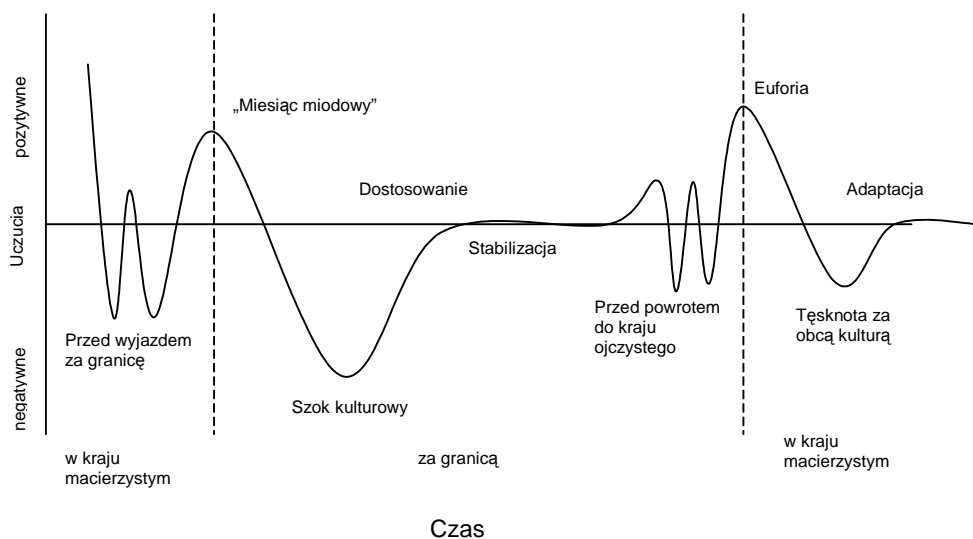
Niestety jest to model bardzo uproszczony. Pełniejszym ujęciem wydaje się być to zaprezentowane przez Małgorzatę Bartosik-Purgot, uwzględniające okres przygotowań do wyjazdu i zwracające uwagę na występowanie wtórnego szoku kulturowego po powrocie do kraju ojczystego.

¹⁶ E. Marx, *Przełamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 25.

¹⁷ *Ibidem*, s. 34-35.

¹⁸ E. Paduch, *Szok kulturowy*, http://artelis.pl/art-5342,8,187,Ludzie_i_Spoleczenstwo,Szok_kulturowy.html

¹⁹ G. Hofsted., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 304-305.



Rysunek 2. Fazy aklimatyzacji kulturowej.

Źródło: M. Bartosik- Purgot, *Otoczenie w biznesie międzykulturowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 177-180.

Długość trwania poszczególnych faz aklimatyzacji kulturowej jest uzależniona od wielu czynników, między innymi zależy od długości okresu popytu za granicą, ale przede wszystkim zależy od cech i predyspozycji indywidualnych osób wyjeżdżających.

Symptomy szoku kulturowego

- wzmożona troska o czystość jedzenia, picia, miejsca do spania (strach przed kontaktem fizycznym z rzeczami znajdującymi się wokół tzw. bedding) itp., nadmierne mycie rąk;
- nasilające się rozczarowanie, niezadowolenie, złość, dezorientacja, frustracja, niecierpliwość i napięcie w stosunkach z tubylcami;
- obawa przed byciem oszukanym, okradzionym, zranionym itp.;
- nieustanna krytyka nowego otoczenia (kultury), rozwijanie negatywnych stereotypów o nowej kulturze;
- brak chęci do nauki miejscowego języka oraz poznanie panujących zwyczajów i obyczajów;
- olbrzymia chęć powrotu do ojczyzny, większa identyfikacja z krajem macierzystym;
- troska o uniknięcie skaleczeń, chorób i wszelkiego bólu;
- tzw. choroba domowa (homesickness), przejawiające się w tęsknocie za krajem (zarówno osobami jak i miejscami), nieustającej chęci powrotu do domu

(kraju rodzinnego), np. aby wypić filiżankę dobrej kawy, zjeść kawałek ciasta, odwiedzić rodzinę i znajomych, iść do ulubionej restauracji i wreszcie porozmawiać z ludźmi, którzy cię rozumieją, z którymi można się dogadać;

- różnego rodzaju alergie;
- brak poczucia bezpieczeństwa;
- niemożność rozwiązania prostych problemów;
- bóle głowy;
- napady płaczu;
- problemy w pracy i szkole będące wynikiem tych objawów²⁰.

Symptomy szoku mogą się pojawić w różnych okresach, jest to spowodowane określonymi wydarzeniami, które przeżywa dana osoba przebywająca za granicą. Mogą się one pojawić nawet w momencie, gdy jest ona już prawie w pełni zaaklimatyzowana. Ale niestety, co najważniejsze przeżycie jednego szoku kulturowego nie uodparnia nas na następne, każde nowe środowisko kulturowe wywołuje nowy szok²¹.

Różnice kulturowe są jedną z przyczyn występowania szoku kulturowego, pozostałe mają podłoże psychologiczne, fizjologiczne, osobowościowe, ale tak naprawdę wszystkie one są ze sobą związane. Ponieważ poczucie utraty zdolności rozumienia znanych sygnałów kulturowych i tworzenia w oparciu o nie własnych oczekiwań prowadzi do dezorientacji i napięcia. Niemożność przewidzenia wymagań otoczenia w stosunku do jednostki prowadzi do poczucia winy, nieadekwatności. Taki stan może wywołać depresję i tendencję do wycofywania się z kontaktów społecznych (zarówno w obrębie nowego jak i własnego kręgu kulturowego). W konsekwencji powoduje to iż utraciwszy stary system oparcia, nie potrafimy jednocześnie stworzyć go w nowym otoczeniu społecznym. Co może doprowadzić do poczucia bezradności, apatii oraz izolacji.

Czy wobec tego możemy uniknąć szoku kulturowego? Wydaje się że nie, ale na pewno możemy złagodzić jego przebieg odpowiednio wcześniej przygotowując się do wyjazdu próbując dowiedzieć się jak najwięcej o nowej kulturze.

Bibliografia

1. Bartosik-Purgot M., *Otoczenie w biznesie międzykulturowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
2. Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
3. Chojnacki Wł., Banasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Adam Marszałek, Toruń 2005.
4. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
5. Marx E., *Przełamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
6. Paduch E., Szok kulturowy,
http://artelis.pl/art-5342,8,187,Ludzie_i_Spoleczenstwo,Szok_kulturowy.html

²⁰ M. Bartosik-Purgot, *Otoczenie w biznesie międzykulturowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 181-182.

²¹ G. Hofstede., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 306.

7. Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
8. Siemiński M., *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
9. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
10. Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
11. Szaban J.M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Adam Marszałek, Toruń 2007.
12. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
13. Wiernek B., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Kraków 2000.
14. Zbiegień- Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Abstrakt

Niniejszy artykuł ma na celu pokazanie zjawiska szoku kulturowego, jako jednej z konsekwencji występowania różnic kulturowych, które niestety uwypuklają się dodatkowo pod wpływem skłonności ludzi do trzymania się tego, co jest im dobrze znane, znanego im otoczenia i stylu życia, do którego się przyzwyczaili. Szoku kulturowego w zasadzie nie da się uniknąć, ale można nieco złagodzić jego przebieg. Warto również pamiętać, że na szok kulturowy nie można się uodpornić i przechodzić go będzie się za każdym razem przy zetknięciu się z nowym środowiskiem kulturowym.

Consequences of Cultural Differences

The task of this article is to illustrate the phenomenon of culture shock as one of the consequences resulting from cultural differences, which are more visible and seem more difficult to overcome for people who favour familiar items, surroundings and the lifestyle they are accustomed to. Culture shock always appears in the context of a new culture, it cannot be avoided and no one can become resisted to it. However, its symptoms can be alleviated.

PhD in Engineering Liliana Hawrysz, Lecturer, Opole University of Technology.