

Dorota Simpson  
Uniwersytet Gdański

## Modele analizowania różnorodności kulturowej w biznesie międzynarodowym

Mimo postępującego procesu globalizacji, rozwoju Internetu, łatwości dotarcia do informacji i rosnącej migracji ludzi na niespotykaną wcześniej skalę, różnice kulturowe nie zacierają się i mogą nieraz stanowić poważną przeszkodę w relacjach biznesowych pomiędzy przedstawicielami różnych społeczeństw. Wprawdzie większość zachowań i motywów działania jest podzielana przez większość ludzi, to jednak owa mniejszość, wynikająca z uwarunkowań kulturowych może rodzić poważne nieporozumienia i utrudniać kontakty biznesowe. Dlatego poznanie nie tylko zewnętrznej i środkowej warstwy kultury danego społeczeństwa, ale dotarcie oraz zrozumienie tej najgłębszej i najbardziej ukrytej warstwy może stanowić czynnik ułatwiający nawiązanie, a następnie rozwijanie wzajemnych kontaktów biznesowych. Instrumentem ułatwiającym to zadanie mogą być modele służące do badania i porównywania różnych kultur. Stąd celem artykułu jest dokonanie analizy wybranych modeli, która pozwoliłaby stwierdzić, że różnice kulturowe mają swe źródło w odmiennym podejściu do takich zagadnień jak czas, miejsce jednostki w społeczeństwie, cel istnienia człowieka i jego stosunek do środowiska. Wykorzystano metodę monograficzną, uznając że najlepiej posłuży zrealizowaniu tak sformułowanego celu.

### Models of analyzing cultural diversity in international studies

Despite the globalization process, an easy access to the Internet and information, growing international migration of people, cultural differences do not disappear and sometimes can be a serious barrier in international business relations. Although the majority of motives and behaviours are shared by all people, the minority resulting from cultural diversity can be the source of misunderstandings. That is why it is necessary to study and analyze not only outer and middle layers of culture, but in particular the inner one. Understanding the most hidden layer of culture can lead to better and deeper relations in international business and can result in long-term contacts. An instrument for facilitating the hermeneutical approach to analyzing different cultures is studying and comparing chosen cultural models proposed by various authors, which was the main purpose of the article. The analysis leads to the conclusion that there are some basic problems which are solved in a different way by different cultures. These problems refer to a distinct approach toward time, the role of an individual in the society, the main purpose of human existence and the attitude of mankind to nature. To achieve the purpose of the article, the monographic method was used.

Keywords: culture, cultural diversity, intercultural communication, international business

## Wprowadzenie

W dobie globalizacji, z której efektami można spotkać się zarówno w życiu codziennym, jak i w miejscu pracy, nasuwa się pytanie, czy uwarunkowania kulturowe i wynikające z nich różnice mają jeszcze jakiegokolwiek znaczenie. Język angielski znalazł powszechne zastosowanie w biznesie międzynarodowym, a dzięki podobnym zasadom, procedurom i prawom, obowiązującym w międzynarodowych przedsiębiorstwach, problemy związane z różnicami kulturowymi nie wydają się odgrywać większej roli. Miliony ludzi z różnych krajów kontaktują się codziennie za pośrednictwem poczty elektronicznej, Facebooka i innych komunikatorów społecznościowych, korzystają z wyszukiwarki Google, czy poszukują informacji w Wikipedii. Można bardzo szybko znaleźć potrzebne informacje na temat zachowania przedstawicieli różnych kultur w biznesie – jakie style negocjacji preferują, na co kładą nacisk podczas rozmów handlowych, czego należy się wystrzegać, jak wygląda ich niewerbalna komunikacja, jak wręczać wizytówki, jakie prezenty przygotować itp. Należałoby zatem zakładać, że zgłębianie wiedzy na temat różnic kulturowych i ich wpływu na zarządzanie nie znajduje dostatecznego uzasadnienia, przynajmniej z teoretycznego punktu widzenia. W praktyce jednak okazuje się, że choć zdecydowana większość wartości i motywów działania ludzi jest wspólna lub bardzo podobna, to jednak ta mniejszość, odnosząca się do różnic kulturowych, rodzi nieporozumienia w biznesie międzynarodowym, których konsekwencje bywają bardzo kosztowne [Curran, 2012]. Niedostateczna lub tylko powierzchowna znajomość uwarunkowań kulturowych sprawia, że w niektórych przypadkach czy sytuacjach zachowania partnerów biznesowych mogą być postrzegane jako wynik określonych cech związanych z osobowością, podczas gdy są uwarunkowane kulturowo. W praktyce najtrudniej jest odróżnić zachowania związane z kulturą od zachowań charakterystycznych dla danej osobowości.

Stąd celem artykułu jest hermeneutyczne podejście do różnic kulturowych, czyli dotarcie do ich głębokiego sensu, poprzez uwzględnienie szeregu uwarunkowań oraz rozważenie, jakie mogą się z tym wiązać konsekwencje dla biznesu międzynarodowego. Zrealizowanie tak sformułowanego celu wymaga określenia istoty kultury i metod badania różnic występujących w tej dziedzinie. Jedną z metod jest badanie i analiza kultur poprzez bezpośrednią obserwację uczestniczącą bądź za pomocą specjalnie skonstruowanych kwestionariuszy ankietowych. W wyniku ich zastosowania opracowano szereg modeli wymiarów kultury, ułatwiających interpretację zachowań przedstawicieli różnych kultur w biznesie międzynarodowym. Stąd dodatkowym celem artykułu jest scharakteryzowanie wybranych modeli, traktowanych jako instrument zarówno poznania uwarunkowań kulturowych w biznesie, jak i kształtowania postaw odznaczających się

wrażliwością kulturową. Metodą, która okazała się pomocna w realizacji tak sformułowanego celu były studia i analiza literatury polskiej oraz zagranicznej, co pozwoliło na dokonanie przeglądu i porównania niektórych modeli służących badaniu różnic kulturowych.

## 1. Istota kultury i jej warstwy

Rozważania na temat tego, czym jest kultura można rozpocząć od następującego cytatu: „ryba tylko wówczas odczuwa brak wody, gdy znajduje się poza nią. Podobnie rzecz się ma z naszą własną kulturą, która jest jak woda dla ryby. Żyjemy i oddychamy nią nie zdając sobie sprawy, czym jest w istocie. To, co dana kultura uważa za ważne, dla innych kultur może nie być aż tak istotne” [Tompe-naars, Hampden–Turner, 1999]. Nasza własna kultura jest dla nas oczywistością i dopiero porównanie jej z innymi pozwala na uświadomienie sobie występujących różnic. Pojęcie kultury, definiowane przez antropologów, najczęściej obejmuje wyuczone zachowania, zbiór przekonań i sposobów myślenia, zwyczajów i tradycji oraz wierzeń wyznawanych przez przedstawicieli danej społeczności. Jednak współcześnie coraz częściej wykorzystywana jest definicja G. Hofstede, który określa kulturę jako niepisany zbiór zasad gry społecznej lub inaczej jako „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” [Hofstede, Hofstede, Minkov, 2011].

Użyty przez McLuhana pod koniec lat 60. zwrot „globalna wioska” [McLuhana, 1968] i stwierdzenie, że do 2000 r. będziemy wszyscy nosili podobne ubrania, słuchali tej samej muzyki i oglądali podobne programy jest dyskusyjne. Teza ta wiąże się z procesem homogenizacji kultury, czyli wyłanianiem się jednej, globalnej, opartej na dominacji Zachodu. Zwolennicy tego poglądu zwracają uwagę na wzrost mobilności ludzi, rozwój masowej turystyki międzynarodowej, komercjalizację kultury, rozprzestrzeniający się konsumpcjonizm i makdonaldyzację społeczeństw. Według szwedzkiego socjologa U. Hannerza, proces ten może przybierać cztery formy:

- powstanie jednolitej globalnej kultury, w której dominować będą wzorce kultury zachodniej,
- stopniowe, trwające nawet kilka pokoleń, eliminowanie lokalnych wzorców kulturowych,
- deformacja kulturowa, polegająca na przefiltrowaniu, dostosowywaniu i w rezultacie przyjmowaniu przez lokalne kultury niektórych zachodnich wzorców,
- amalgamacja kulturowa – kultura zachodnia przejmuje niektóre wzorce kultur lokalnych, które z kolei przyjmują wybrane aspekty zachodnich wzorców, nadając im własną interpretację [Sztompka, 2005].

Zwolennicy poglądu zakładającego pogłębiający się proces homogenizacji kultury utrzymują, iż rozwój nowoczesnych technologii informatycznych w końcu i tak doprowadzi do powstania jednego, uniwersalnego wzorca kulturowego. Natomiast przeciwnicy twierdzą, że wraz z postępującymi procesami globalizacji poszczególne kultury będą starały się zachować swoją tożsamość poprzez uwypuklanie i podkreślanie własnej specyfiki kulturowej, co w konsekwencji prowadzić będzie do dywergencji kulturowej.

Z kolei koncepcja konwergencji, zwłaszcza w odniesieniu do zarządzania biznesem, znalazła podatny grunt wśród niektórych amerykańskich, ale także europejskich, teoretyków i praktyków zarządzania w latach 50. i 60. ubiegłego wieku. Podstawowym założeniem, leżącym u podstaw ich poglądów, było stwierdzenie, że istnieją określone, uniwersalne zasady zarządzania, jak choćby zarządzanie przez cele, które należy wdrażać i przestrzegać bez względu na lokalne uwarunkowania. Jeśli miejscowe praktyki odbiegają od tych zasad, to trzeba je po prostu zmienić tak, aby przystawały do nich. Drugie założenie, wynikające z poprzedniego, wyrażało się w przekonaniu, iż uniwersalne zasady zarządzania, które doprowadziły Stany Zjednoczone do osiągnięcia przodującej pozycji w świecie, wdrożone w innych krajach spowodują, że ich gospodarki, ale także społeczności, osiągną podobne sukcesy. Miały się do tego również przyczynić zbliżone programy nauczania, wyposażające absolwentów w podobne narzędzia i techniki, ale także filozofię prowadzenia biznesu. Jednak praktyka zarządzania przedsiębiorstwami międzynarodowymi pokazuje, że w niektórych sytuacjach owe uniwersalne zasady nie sprawdzają się i konieczne jest zaakceptowanie miejscowej filozofii prowadzenia biznesu lub dokonanie ich istotnej adaptacji do miejscowej kultury. W teorii konwergencji nie uwzględniono bowiem faktu, że w praktyce zarządzania biznesem metody, narzędzia i techniki wykorzystywane są przez ludzi żyjących i pracujących w bardzo zróżnicowanych pod względem kulturowym środowiskach. Instrument, jakim jest zarządzanie przez cele, stosowany jest z powodzeniem w jednych kulturach, podczas gdy w innych napotyka na brak zrozumienia lub opór.

Przekonanie, że wzajemne przenikanie kultur doprowadzi wkrótce do wyłonienia się jednej wspólnej kultury może wynikać z faktu, że zewnętrzna, najbardziej widoczna, czytelna i zrozumiała dla obserwatora warstwa kultury jest relatywnie łatwa do przyswojenia oraz zaakceptowania. Składają się na nią takie elementy, jak język, symbole, rytuały, architektura, kuchnia, styl ubierania itp. Trudniejsza do zrozumienia, zaobserwowania i zaakceptowania dla kogoś, kto nie należy do danej grupy, jest środkowa warstwa kultury, obejmująca normy, wartości, zwyczaje, postawy. Jednak najtrudniej obserwatorowi z zewnątrz dostrzec i zaakceptować elementy zaliczane do wewnętrznej, a więc najbardziej ukrytej, warstwy kultury. Obejmuje ona fundamentalne stwierdzenia odnoszące się do bytu człowieka, celu istnienia, pojęcia dobra i zła, stosunku do czasu,

przestrzeni, środowiska, relacji z innymi ludźmi itp. Jest to także najbardziej zakorzeniona i najtrwalsza warstwa kultury danego społeczeństwa, której poznanie wymaga od badacza hermeneutycznego podejścia. Każda kultura posiada swoją własną perspektywę hermeneutyczną, czyli system intuicyjnie akceptowanych przekonań, często nie do końca uświadomionych przez przedstawicieli danej społeczności. Może dlatego kultura bywa nieraz porównywana do oceanu [Schneider, Barsoux, 1997], którego powierzchnia i wszystko, co znajduje się bezpośrednio pod nią jest łatwe do zaobserwowania. Nieco trudniej jest dostrzec głębsze warstwy, ale najtrudniej zaobserwować to, co leży na dnie, a tego właśnie wymaga się od menedżerów zaangażowanych w międzynarodowe relacje biznesowe. Jest to bowiem ta warstwa kultury, której znajomość może przynieść sukces rynkowy. Z kolei brak wiedzy i wspomnianego hermeneutycznego podejścia do najgłębszej warstwy kultury nierzadko stanowi istotną barierę we wzajemnej współpracy gospodarczej w wymiarze międzynarodowym.

Dotarciem i poznaniem ukrytej warstwy kultury zajmują się najczęściej antropologowie kultury, ale także praktycy i teoretycy biznesu międzynarodowego, budując modele, mające za zadanie ułatwić zrozumienie źródeł odmienności kulturowych, manifestowanych w relacjach biznesowych, miejscu pracy czy projektach międzynarodowych.

## 2. Charakterystyka wybranych modeli analizowania różnic kulturowych

Niektóre z zaprezentowanych modeli są zbliżone do siebie, w pewnym stopniu pokrywają się, podczas gdy inne mają oryginalny charakter. Autorzy jednych koncentrują się na dotarciu do najgłębszej warstwy kultury, inni zaś przede wszystkim analizują środkową warstwę kultury. Można wreszcie spotkać modele, w których znajduje odzwierciedlenie i najgłębsza, i środkowa warstwa kultury. W artykule zaprezentowane zostaną następujące modele obrazujące wszystkie wymienione podejścia:

- Kluckhohn-Strodtbecka,
- Hofstede,
- Halla,
- Trompenaarsa i Hampden-Turnera,
- Warner i Beamer,
- Gestelanda.

## 2.1. Model Kluckhohn-Strodtbecka

F. Kluckhohn i F. Strodtbeck, dwoje amerykańskich antropologów, opracowało model zawierający sześć wymiarów kultury [Robbins, 1998]:

- stosunek do środowiska,
- stosunek do czasu,
- istota natury ludzkiej,
- stosunek do działania,
- akcentowanie odpowiedzialności,
- pojmowanie przestrzeni.

Biorąc pod uwagę stosunek różnych kultur do środowiska, można zaobserwować, że niektóre społeczności głęboko wierzą, że ludzie odgrywają dominującą rolę, natomiast inne są przekonane, że są mu podporządkowani. Można wreszcie wskazać na kultury, których przedstawiciele uważają, że ludzie są, tak jak i inne obiekty, częścią środowiska, toteż powinni starać się o zachowanie równowagi i harmonii. Przekonanie, że można panować, kontrolować i kształtować środowisko jest charakterystyczne dla wielu kultur wywodzących się z tradycji judeo-chrześcijańskiej. Natomiast społeczeństwa Bliskiego Wschodu są przeświadczone o dominującej roli środowiska i przeznaczenia, toteż zarządzanie przez cele nie znajduje tam zrozumienia. Nie ma bowiem większego sensu formułowanie celów oraz dążenie do ich realizacji, skoro i tak wszystko zależy od woli Allaha. Z kolei społeczeństwa większości krajów Dalekiego Wschodu, a w Europie kraje skandynawskie, cechuje harmonijny stosunek do natury. Najlepszym praktycznym odzwierciedleniem odmiennych postaw w odniesieniu do środowiska może być stosunek poszczególnych krajów do kwestii ratyfikacji protokołu z Kioto do Ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu. Nie ratyfikowały go Stany Zjednoczone i Australia, a Kanada w grudniu 2011 r. wystąpiła z niego.

Stosunek do czasu stanowi kolejny wymiar różnicujący społeczeństwa. Z punktu widzenia podejścia do czasu można wskazać społeczności skoncentrowane na przeszłości, teraźniejszości lub przyszłości. W kulturach zachodnich, które w większości skoncentrowane są na teraźniejszości lub przyszłości, czas ma swoją wartość, co wyraża się w stwierdzeniu „*time is money*”. Przyszłość jest nieznaną, ale otwartą, można mieć na nią wpływ, podczas gdy przeszłość jest na zawsze zamknięta. Można z niej co najwyżej wyciągać wnioski na przyszłość, ale nie można jej kształtować. Stosunek do czasu manifestuje się między innymi w odmiennym podejściu do takich kwestii, jak czas niezbędny na wprowadzenie pracownika do pracy, pierwszą ocenę efektów jego działania, okres pełnienia danej funkcji lub sprawowania stanowiska, znaczenie planowania długookresowego w organizacji, ustalanie terminów spotkań, punktualność itp. Można jednak spotkać kultury, w których pojęcie przyszłości właściwie nie istnieje – ważna jest teraźniejszość i/lub przeszłość, jak w przypadku mieszkańców Afryki Środkowej. Wiele podej-

mowanych tam decyzji opiera się na doświadczeniach z przeszłości. Mieszkańcy tych regionów bardzo często zastanawiają się, jak postąpiłby ich przodek w podobnych okolicznościach [Verluyten, 2005].

Kolejnym wymiarem analizowanym przez wspomnianych autorów było podejście do natury ludzkiej. Stwierdzili oni, iż w niektórych kulturach uważa się, że ludzie są uczciwi i dobrzy, w innych przeważa pogląd, że ludzie z natury są źli. Istnieją też społeczeństwa, w których dominuje przekonanie, iż ludzie są mieszaniną dobra i zła. Postrzeganie ludzi w kategoriach dobra i zła skutkuje odmiennymi podejściami do systemu oceniania, motywowania i kierowania. Tam, gdzie uważa się, że ludzie są z natury źli przeważa metoda „kija i marchewki” – kara za zachowanie i działania niezgodne z ustalonymi zasadami, nagroda zaś za odpowiednie wykonywanie zadań. Zazwyczaj dominuje tam autokratyczny styl zarządzania. Natomiast w krajach, w których panuje przekonanie, że ludzie są uczciwi i można im ufać, znacznie częściej można się spotkać z partycypacyjnym stylem zarządzania niż tam, gdzie brakuje tego zaufania. Przekonanie, iż ludzie nie są ani całkowicie źli, ani całkowicie dobrzy skutkuje zwiększonym zakresem kontroli nad działaniami podwładnych, przy równoczesnej przewadze stylu partycypacyjnego.

Ważnym aspektem, szczególnie w odniesieniu do biznesu międzynarodowego, jest stosunek różnych kultur do działania. W modelu Kluckhohn-Strodtbecka wyróżnione zostały trzy typy kultur – nastawione na działanie, na istnienie lub na sprawowanie kontroli. Społeczeństwa anglosaskie, ukierunkowane na działanie koncentrują się na pracy i spodziewają się, że zostanie ona odpowiednio doceniona i wynagrodzona. Wiele kultur, do których między innymi zaliczyć można społeczeństwa krajów Ameryki Łacińskiej, ale także niektóre kultury afrykańskie, cenią sobie przede wszystkim radość życia, cieszenie się chwilą. W krajach nastawionych na kontrolę ceni się racjonalne i logiczne działania, a podejmowane decyzje nacechowane są pragmatyzmem, podczas gdy w krajach, w których liczy się radość i korzystanie z życia niejednokrotnie przy podejmowaniu decyzji emocje biorą górę nad pragmatyzmem. Wiedza, w jaki sposób stosunek danej kultury do działania może wpływać na sposób podejmowania decyzji ułatwia zrozumienie przesłanek działania partnerów biznesowych.

Wymiar określony jako akcentowanie odpowiedzialności odnosi się do społeczeństw indywidualistycznych, kolektywistycznych i hierarchicznych. W kulturach indywidualistycznych, których przykładem mogą być kraje anglosaskie czy skandynawskie, ważna jest jednostka, jej cechy i osiągnięcia. Natomiast w krajach kolektywistycznych ważne są osiągnięcia grupy, panująca w niej harmonia i współpraca. Zadania wyznaczane są grupie, nie jednostce, nagradza się grupę, a nie jednostkę. Natomiast w kulturach hierarchicznych dużą rolę odgrywa znaczenie i pozycja danej grupy w społeczeństwie, tak jak to na przykład ma miejsce we Francji.



Ostatni z wymiarów kultury w analizowanym modelu dotyczy stosunku przedstawicieli danej kultury do przestrzeni. Z tego punktu widzenia można wyróżnić społeczności, które traktują przestrzeń jako swego rodzaju dobro publiczne i takie, które przywiązują dużą wagę do prywatności. Te pierwsze to kultury otwarte, w których wiele procesów i działań ma charakter publiczny, otwarty. W miejscu pracy dominują przestrzenie, w których przełożeni pracują razem z podwładnymi. Przykładem takiej kultury może być społeczeństwo japońskie. Na przeciwnym biegunie znajduje się kultura amerykańska, gdzie nawet w miejscu pracy podkreśla się prywatność, co manifestuje się poprzez oddzielne gabinety kierownictwa spotykającego się na zebraniach w oddzielnych pomieszczeniach, do których nie mają dostępu inni pracownicy. Mieszane podejście do przestrzeni bardzo często przejawia się w dążeniu do pogodzenia prywatności z otwartością, co zaobserwować można w postaci otwartej przestrzeni biurowej podzielonej przepierzeniami na mniejsze pomieszczenia, w których pracownicy mogą odczuwać swego rodzaju prywatność. Jako przykład tego typu aranżacji przestrzeni może posłużyć oddział Texas Instruments w Holandii, gdzie każdy pracownik ma do wyłącznej dyspozycji niewielkie pomieszczenie wydzielone z wielkiej sali i odseparowane od innych przepierzeniami.

## 2.2. Model Hofstede

Badania G. Hofstede objęły 116 tys. pracowników IBM w 40 krajach i potwierdziły duży wpływ kultury narodowej na postawy oraz wartości wyznawane przez pracowników i manifestowane w miejscu pracy. Okazało się, że kultura bardziej różnicowała niż płeć, wiek, zawód i pozycja pracownika. Wyniki swoich pierwszych badań Hofstede opublikował w książce zatytułowanej „Culture’s Consequences” w 1980 r. W następnych latach ukazywały się kolejne, wzbogacane i uzupełniane, publikacje. Współpraca z badaczami chińskimi stanowiła przesłankę wprowadzenia przez Hofstede piątego wymiaru, odnoszącego się do perspektywy długo lub krótkookresowej, do dotychczasowego czterowymiarowego modelu badania kultur. Z kolei współpraca z M. Minkovem, bułgarskim naukowcem, zaowocowała uwzględnieniem w badaniach krajów Europy Środkowo-Wschodniej [Hofstede, Hofstede, Minkov, 2011]. W obecnym kształcie model Hofstede obejmuje pięć następujących wymiarów kultury:

- indywidualizm lub kolektywizm,
- dystans władzy – mały lub duży,
- unikanie niepewności – wysoki lub niski stopień,
- męskość lub kobiecość,
- orientacja długookresowa lub krótkookresowa.



W społeczeństwach indywidualistycznych ważna jest jednostka, której pozostawia się duży stopień swobody działania i decydowania o sobie, ale która równocześnie musi sama zadbać o siebie i swoich najbliższych. W tego typu społeczeństwach więzi pomiędzy jednostkami mają stosunkowo luźny charakter. W kierowaniu pracownikami wprowadzanie zarządzania przez cele nie napotyka żadnych barier. Ustalane z przełożonymi cele mają obligatoryjny charakter dla pracownika, który jest następnie rozliczany z ich realizacji. W zależności od stopnia realizacji celu może otrzymać określoną nagrodę. W kulturach indywidualistycznych pozostawia się pracownikowi stosunkowo duży zakres swobody w wyborze stylu pracy i sposobów jej wykonania. Praca powinna stanowić swego rodzaju wyzwanie i w konsekwencji dawać pracownikowi poczucie samorealizacji. Z reguły przywiązuje się duże znaczenie do czasu wolnego od pracy, w którym można zająć się sprawami prywatnymi. Wśród kultur indywidualistycznych znajdują się przede wszystkim kraje anglojęzyczne, ale także skandynawskie, Holandia i Włochy.

Przedstawiciele społeczeństw kolektywistycznych za najważniejsze uważają zdobycie umiejętności ułatwiających funkcjonowanie w grupie. Zazwyczaj oczekują pomocy od innych członków grupy, zwłaszcza w trudnych sytuacjach życiowych czy zawodowych. Obowiązuje bowiem zasada lojalności jednostki wobec grupy i grupy wobec jednostki. Uważa się, że praca powinna zapewniać pracownikom możliwość uczenia się i podnoszenia kwalifikacji oraz być tak zorganizowana, aby ich umiejętności były w pełni wykorzystane. Wiele zadań wykonuje się zespołowo i to zespół a nie jednostka jest nagradzany za osiągnięcie dobrych wyników. Do kultur kolektywistycznych zaliczane są najbardziej kraje Ameryki Łacińskiej, Chiny, Korea, Tajlandia, Malezja, Grecja, Portugalia i kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Trzeba jednak zaznaczyć, że wzorce zarządzania, które w grupie tych ostatnich krajów implementowane są przez korporacje wywodzące się przede wszystkim z krajów indywidualistycznych, prowadzą do przemian w kierunku kształtowania bardziej indywidualistycznych postaw.

Dystans władzy to według Hofstede miara stopnia, w jakim dane społeczeństwo godzi się z nierównomiernym podziałem władzy w organizacjach i instytucjach. Kultury odznaczające się dużym dystansem władzy akceptują znaczne różnice w stopniu dysponowania władzą w organizacjach. Przejawia się to między innymi okazywaniem dużego szacunku osobom sprawującym władzę. Manifestowane są stopnie, stanowiska, tytuły służbowe i pozycje zajmowane nie tylko w organizacji, ale także w społeczeństwie. Działając w biznesie międzynarodowym warto pamiętać, aby wysłać do krajów o dużym dystansie władzy delegację, mającą w składzie członków o podobnych tytułach i stanowiskach służbowych, jakie posiadają partnerzy. Nierównowaga może bowiem rodzić u gospodarzy przeświadczenie o lekceważeniu, jeśli goście będą posiadali niższy status lub poczucie dyskomfortu i zażenowania, jeśli ich status będzie wyższy.

Przykłady krajów o dużym dystansie władzy to między innymi Malezja, Słowacja, Gwatemala, Panama, Filipiny, Rosja, kraje arabskie, Chiny, czy Indie. Wskaźnik dystansu władzy dla Polski wyniósł 68, co oznacza, że należy do krajów o stosunkowo dużym dystansie władzy.

Kultury o małym dystansie władzy to społeczeństwa egalitarne, które starają się ograniczać nierówności w podziale władzy. Wprawdzie przełożeni posiadają władzę, ale nie jest to podkreślane, pracownicy nie boją się ich. Nie oczekuje się od nich, że będą okazywali przełożonym jakiś specjalny respekt, co nie oznacza braku szacunku. Najbardziej egalitarnymi społeczeństwami są kraje skandynawskie, ale także Izrael, Nowa Zelandia czy Austria.

Unikanie niepewności to wymiar pokazujący, w jaki sposób społeczeństwa reagują na niepewność. Niektóre wyznają zasadę, że przyszłość ze swej istoty jest nieznaną i niepewną, ale nie jest to powód, aby się jej obawiać, może bowiem przynieść ze sobą coś pozytywnego. Młode pokolenie wychowuje się tak, by nie obawiało się przyszłości, przyjmowało ją ze spokojem i raczej widziało w niej szansę na lepsze życie niż zagrożenie dla dotychczasowej egzystencji. Można zaobserwować, że ludzie wywodzący się z tego typu kultur są stosunkowo tolerancyjni wobec odmiennych opinii i zachowań. Do krajów o najniższym wskaźniku unikania niepewności zalicza się Singapur, Jamajkę, Danię, Szwecję, Hongkong, Wietnam, Chiny, Irlandię i Wielką Brytanię.

Wysoki stopień unikania niepewności cechuje społeczeństwa, które obawiają się tego, co może przynieść przyszłość. Dlatego powstaje tam szereg mechanizmów, mających na celu zwiększenie poczucia bezpieczeństwa i ograniczania ryzyka. Przejawami poczucia niepewności są agresja, nerwowość i stres, którym równocześnie towarzyszy brak tolerancji wobec odmiennych zachowań, idei, czy sposobów postępowania odbiegających od ustalonych w danym społeczeństwie norm. W kulturach o wysokim stopniu unikania ryzyka chętniej wierzy się w prawdy absolutne. Jeśli chodzi o organizacje w tych krajach, to odznaczają się one z reguły sformalizowanymi zasadami postępowania, obowiązują procedury, regulaminy i przepisy. Pracownicy są stosunkowo mniej mobilni niż w krajach o niskim stopniu unikania ryzyka. Wśród krajów odznaczających się wysokim stopniem ryzyka znalazły się między innymi Grecja, Portugalia, Gwatemala, Urugwaj, Belgia, Rosja, Polska i Japonia.

Dzieląc kultury na męskie i kobiece Hofstede uznał, że można wskazać na społeczeństwa, które godzą się na podejmowanie wielu różnych ról zarówno przez mężczyzn, jak i kobiety, oraz na takie, w których występuje sztywny podział ról związany z płcią. W społeczeństwach męskich można zaobserwować preferowanie takich postaw, cech i wartości, jak asertywność, ambicja, rywalizacja, dążenie do kariery zawodowej, zdobywanie środków pieniężnych i dóbr materialnych, stosunkowo niewielka troska o innych i ich los. Do najbardziej męskich społeczeństw zaliczone zostały takie kraje, jak Słowacja, Japonia, Węgry,

Austria, Wenezuela, Szwajcaria, Włochy, Meksyk, Irlandia, Chiny, Niemcy i Wielka Brytania. Polska również znalazła się w tej grupie krajów.

W kulturach, w których nie ma ścisłego podziału ról na męskie i kobiece liczą się takie wartości, jak skromność, troska o innych, troska o środowisko czy umiejętność dochodzenia do konsensusu. W społeczeństwach tych kobiety stosunkowo częściej pełnią kierownicze stanowiska niż w krajach męskich, a mężczyźni nierzadko prowadzą gospodarstwa domowe i biorą urlopy wychowawcze. W grupie krajów, które mogą być reprezentatywne dla tego typu społeczeństwa znalazły się kraje skandynawskie, Holandia, Łotwa, Słowenia, Litwa czy Kostaryka.

Perspektywa długoterminowa charakterystyczna jest dla społeczeństw, które zorientowane są na przyszłość i stąd istotnymi dla nich wartościami są takie, które zapewnią określone korzyści w przyszłości, czyli oszczędność, konsekwencja i upór w dążeniu do postawionych celów. Natomiast orientacja krótkoterminowa charakteryzuje kultury zorientowane na terażniejszość i przeszłość, gdzie ważna jest tradycja i czerpane z niej wzorce oraz wypełnianie obowiązków wobec społeczeństwa. Wśród kultur o orientacji długoterminowej znalazły się między innymi takie kraje jak: Korea Południowa, Japonia, Chiny, Ukraina, Niemcy, Estonia, Belgia, Litwa czy Rosja. Jako przykłady krajów o orientacji krótkoterminowej wymienić można Ghanę, Egipt, Nigerię, Kolumbię, Iran, Maroko, Zimbabwe czy Wenezuelę. Polska znalazła się w grupie krajów o raczej krótkoterminowej orientacji razem z Gruzją, Finlandią i Izraelem.

### 2.3. Model Halla

E. T. Hall w swoich badaniach różnorodności kulturowej skoncentrował się przede wszystkim na komunikacji, uznając ją za jeden z ważniejszych aspektów życia każdej społeczności [Hall, 2009]. Jest autorem terminu polichromiczność dla określenia kultur, w których wykonuje się wiele czynności naraz oraz monochroniczność dla tych, w których obowiązuje kolejność, sekwencyjność działań. Biorąc pod uwagę znaczenie przekazów werbalnych i niewerbalnych, wyróżnił kultury wysokiego i niskiego kontekstu. W kulturach niskiego kontekstu dominuje komunikacja werbalna i bezpośrednia. Jeśli partner biznesowy stwierdza, że potrzebuje więcej czasu na przeanalizowanie i rozważenie niektórych warunków kontraktu, to nie oznacza to nic ponadto – po prostu niezbędna jest większa ilość czasu po to, by ustosunkować się do danej propozycji. Natomiast w kulturach wysokiego kontekstu, jak np. w Japonii, gdzie otwarta odmowa jest nie do zaakceptowania i postrzega się ją jako brak dobrego wychowania, takie stwierdzenie może oznaczać, iż dalsze rozmowy handlowe nie mają sensu. Było to bowiem taktownie ujęte „nie”. Przedstawicielom kultur niskiego kontekstu, gdzie ważna jest informacja wyrażona w konkretny i jasny sposób, bardzo trudno przychodzi porozumieć się z członkami społeczeństw wysokokontekstowych bez dogłębnej

znajomości klucza dekodującego prawdziwe znaczenie przekazu. Nie są w stanie zrozumieć, co oznaczają określone gesty czy zapadająca nagle cisza.

W kulturach wysokiego kontekstu ważne jest otoczenie zewnętrzne, kontekst danej sytuacji, aluzje, czy zawołane przekazy. W zasadzie od urodzenia członkowie tych kultur uczą się interpretowania określonych przekazów, zachowań, gestów, mimiki itp. Społeczeństwa wysokokontekstowe należą w większości do kultur kolektywistycznych, a także takich, w których zbudowanie wzajemnych i trwałych relacji między partnerami biznesowymi wymaga czasu. Czas pozwala na lepsze poznanie partnera, co sprawia, że nie ma potrzeby wyjaśniania i przekazywania wszystkich, nawet najmniej ważnych, informacji – po prostu duża część z nich jest znana i oczywista. Dlatego w rutynowych sytuacjach komunikacja werbalna jest ekonomiczna, szybka i efektywna, gdyż wszyscy znają kod. R. Gesteland, którego model jest charakteryzowany w dalszej części artykułu, określa te kultury jako propartnerskie.

W kulturach wysokiego kontekstu ludzie na stanowiskach kierowniczych są osobiście odpowiedzialni za działania swoich podwładnych, co przyczynia się do budowy relacji opartych na wzajemnej lojalności. Umowy mają raczej ustny niż pisemny charakter, a pisemny kontrakt wcale nie musi oznaczać zamknięcia negocjacji i chęci realizowania wynegocjowanych ustaleń. Zarówno japońscy, chińscy czy arabscy negocjatorzy nie widzą nic niewłaściwego w formułowaniu kolejnych żądań dotyczących wprowadzenia zmian do umowy. Warto dodać, że w tego typu kulturach występuje bardzo wyraźne rozgraniczenie pomiędzy swoimi i obcymi. Przy czym obcym może być nie tylko przedstawiciel innych kultur, ale także ktoś spoza rodziny, klanu lub organizacji. Równocześnie można zaobserwować, że w kulturach wysokokontekstowych wzorce kulturowe są głęboko i trwale zakorzenione, a ich zmiana przebiega bardzo powoli.

Dla społeczeństw niskiego kontekstu otoczenie i sytuacja odgrywają znacznie mniejszą rolę, a niewerbalne zachowania są z reguły ignorowane. Od partnera biznesowego oczekuje się dostarczenia dokładnie sprecyzowanej informacji, a stwierdzenie, że niektóre sformułowania kontraktu wymagają ponownego rozważenia lub głębszego zastanowienia się, oznacza tylko to i nic więcej. Po pewnym czasie strony powrócą do przedyskutowania spornych kwestii, gdyż obie strony przywiązują wagę do zawartości przekazu werbalnego, a nie jego kontekstu i innych pozawerbalnych czynników, które nie mają albo w ogóle żadnego znaczenia, albo odgrywają stosunkowo niewielką rolę we wzajemnej komunikacji. Zawarcie kontraktu nie wymaga mozolnego budowania długotrwałych relacji. Jeśli strony stwierdzą, że opłaca się im współpraca, wówczas dążą do jej sformalizowania przez zawarcie pisemnego kontraktu. R. Gesteland nazywa te kultury protransakcyjnymi. Podpisanie kontraktu przez obie strony traktowane jest jako ostateczne i tylko w wyjątkowych wypadkach dochodzi do renegocjacji ustalonych warunków. W społeczeństwach tych nie ma ostrego podziału na „swoich”

i „obcych”, toteż imigrantom przychodzi stosunkowo łatwo dostosować się do miejscowych warunków życia i pracy. Znacznie łatwiej i szybciej ulegają zmianie wzorce kulturowe.

W kulturach niskokontekstowych przeważa sekwencyjne, czyli monochromiczne podejście do czasu, podczas gdy w kulturach wysokokontekstowych częściej spotkać się można z synchronicznym czy inaczej polichromicznym traktowaniem czasu.

#### 2.4. Siedem kultur kapitalizmu – model Trompenaarsa i Hampden-Turnera

W efekcie przeprowadzenia szerokich badań ankietowych wśród menedżerów, wywodzących się z różnych kultur, udziału w ponad tysiącu programów szkoleniowych na całym świecie i wykorzystaniu wyników badań G. Hofstede, ten holendersko-brytyjski zespół opracował model cech charakteryzujących siedem wybranych kultur. Przy czym każdej cesze przyporządkowano jej przeciwieństwo. Wśród badanych krajów znalazły się takie, jak Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Holandia, Szwecja, Stany Zjednoczone i Japonia. Autorzy analizują kultury tych krajów przez pryzmat siedmiu, ich zdaniem najważniejszych, cech [Trompenaars-Humpden-Turner, 1999]:

- uniwersalizm – partykularyzm,
- analiza – synteza,
- indywidualizm – kolektywizm,
- wewnętrzsterowność – zewnętrzsterowność,
- zdobywanie pozycji – nadawanie statusu,
- równość – hierarchia,
- sekwencyjność – synchronizm.

Indywidualizm i kolektywizm to wymiary kultury brane pod uwagę przez większość badaczy zajmujących się problematyką zarządzania międzykulturowego, w tym także międzynarodowy zespół poszukujący uniwersalnego stylu przywództwa GLOBE. Podobnie też rozpatrują badacze podejście do czasu reprezentowanego przez różne kultury. Sekwencyjność określana jest przez niektórych jako monochronizm, a synchronizm jako polichronizm. Interpretacja wewnątrz i zewnętrzsterowności zbliżona jest do stosunku do środowiska w modelu Kluckhohn-Strodtbecka. W społeczeństwach, określanych jako wewnętrzsterowne uważa się, że człowiek sam decyduje o swoim losie, otoczenie wywiera pewien, choć nie decydujący, wpływ na działania jednostki. Z kolei tam, gdzie wierzy się, że wszystko zależy od środowiska, siły wyższej, otoczenia, dominują postawy charakterystyczne dla zewnętrzsterowności. Równość i hierarchia to cechy, które odnaleźć można między innymi w wymiarze dystansu władzy w modelu Hofstede, o którym będzie mowa w dalszej części artykułu.

## 2.5. Model Varner i Beamer

I. Varner i L. Beamer preferują hermeneutyczne podejście do badania różnych kultur i w opublikowanym w 1995 r. [Murdoch, 1999] modelu postulują, aby docierać do najgłębszych warstw kultury, gdyż tylko wtedy można zrozumieć, czym podyktowane są lub z czego wynikają takie a nie inne zachowania, przekonania i zwyczaje, jak choćby unikanie intensywnego kontaktu wzrokowego przez większość Azjatów, a więc zinterpretować to wszystko, co zaliczane jest do zewnętrznej i środkowej warstwy kultury. Chcąc zrozumieć, w jaki sposób dana kultura warunkuje określone zachowania i działania w biznesie międzynarodowym należy zwrócić uwagę i dogłębnie poznać podejście do pięciu następujących problemów, mających fundamentalny charakter dla każdej społeczności [Warner, Beamer, 2010]:

- sposób myślenia i organizowania wiedzy,
- stosunek do aktywności ludzkiej i osiągnięcia wyników,
- postrzeganie wszechświata,
- miejsce i rola jednostki w społeczeństwie,
- sposób zorganizowania społeczeństwa.

Rozważając sposób myślenia i organizowania wiedzy, wspomniane autorki poszukiwały odpowiedzi na cztery pytania.

- Skąd pochodzi wiedza – czy z doświadczenia, czy z definicji i pojęć?
- Jak powstaje wiedza – czy stanowi rezultat zadawania pytań, czy doskonalenia przekazanych nauk?
- Czy wiedza może być nieograniczona?
- Jaki paradygmat myślenia dominuje w danym społeczeństwie?

W społecznościach wywodzących się z kultury europejskiej wiedza pochodzi z definicji i pojęć, których źródło leży w greckiej i rzymskiej filozofii starożytnej, dającej początek wielu innym dyscyplinom nauki. Z kolei w tych krajach Dalekiego Wschodu, w których dominującymi religiami są buddyzm i hinduizm, uważa się, że każdy człowiek posiada wewnętrzną wiedzę, do której dotarcie możliwe jest w drodze głębokich medytacji. Medytacje mogą także prowadzić do intuicyjnych objawień, które pomagają zrozumieć wszystko, to co istnieje i zachodzi wokół człowieka.

Inny problem, dotyczący źródeł wiedzy, odnosi się do kwestii zadawania pytań bądź doskonalenia istniejącej wiedzy. Tam, gdzie od najmłodszych lat zachęca się członków społeczności do zadawania pytań wiedza jest zdobywana w drodze poszukiwania odpowiedzi na postawione pytania, co ma za zadanie rozbudzić ciekawość i równocześnie zmusić do aktywności. Uczniowie otrzymują zadania, których wykonanie wymaga samodzielnego lub kolektywnego poszukiwania i docierania do różnych źródeł. Różnice pomiędzy kulturami w tym zakresie najlepiej oddaje następująca metafora, która obrazuje rolę ucznia w dwóch



różnych systemach edukacyjnych: „dzbanki, które się napełnia i świece, które się zapala”.

W kwestii nieograniczoności wiedzy autorki zwracają uwagę, że w niektórych kulturach występuje bardzo wyraźnie rozgraniczenie pomiędzy wiedzą wynikającą z wiary i wiedzą uzyskaną w wyniku badań naukowych, podczas gdy w innych brak jest ścisłego podziału.

Jednym z istotniejszych zagadnień jest podejście różnych kultur do sposobu myślenia. Społeczeństwa zachodnie myślą w sposób liniowy, oparty na zasadzie przyczynowo-skutkowej, podczas gdy kultury wschodnie przekonane są o dualizmie wszelkich zjawisk i elementów, które w ich przekonaniu są dopełniającymi się przeciwnościami. W związku z tym ważne jest postępowanie, mające na celu tworzenie harmonijnej całości z różnych elementów.

Jeśli chodzi o stosunek do ludzkiej aktywności i osiągania wyników, to wspomniane autorki poddały pod dyskusję pięć następujących dylematów, które różnie są rozwiązywane przez społeczeństwa:

- być czy działać,
- sekwencyjność czy synchronizm,
- wyniki czy relacje,
- tolerancja czy unikanie niepewności,
- sprzyjający los („szczęście” lub jego brak) czy własna odpowiedzialność za swój los.

Rozważając postrzeganie przez różne kultury Wszechświata oraz miejsca i roli człowieka w nim Varner i Beamer wyodrębniły następujące zagadnienia, co do których występują istotne różnice:

- dominacja człowieka nad naturą czy natury nad człowiekiem,
- człowiek czy Bóg bądź istota wyższa jako centrum zainteresowania,
- postrzeganie czasu i sposób jego mierzenia,
- zmiana jako element pozytywny lub negatywny,
- śmierć jako koniec bądź część życia.

Pierwszy z dylematów odpowiada stosunkowi do środowiska w modelu Kluckhohn-Strodtbecka i dotyczy przekonania o supremacji człowieka nad naturą bądź natury nad człowiekiem.

W relacjach pomiędzy przedstawicielami różnych kultur – czy to w miejscu pracy, czy w trakcie negocjacji biznesowych – przydatna okazuje się wiedza w kwestii religii wyznawanej przez przedstawicieli różnych kultur. W niektórych krajach, zwłaszcza zachodnioeuropejskich religia nie odgrywa współcześnie tak duże roli, jak w przeszłości. Jednak jej wpływ na zachowania, mentalność, system wartości, postrzeganie miejsca kobiet w społeczeństwie czy wreszcie sam biznes, jest wciąż widoczny, choć pewne rytuały i obrządki straciły na znaczeniu.

Postrzeganie czasu wspomniane autorki opisują w podobny sposób jak Trompenaars i Hampden-Turner oraz Hall, zwracając uwagę na różnice pomiędzy kul-



turami tkwiące w stopniu polichromiczności. W biznesie praktyczny wymiar polichromicznego podejścia do czasu manifestuje się w częstym przerywaniu rozmówcy, wykonywaniu wielu innych czynności i załatwianiu różnych spraw zupełnie niezwiązanych z trwającymi rozmowami handlowymi.

W kwestii stosunku do zmiany i traktowania jej jako szansy na lepszą przyszłość bądź zagrożenia dla pewnej, a więc bezpiecznej, choć nie zawsze satysfakcjonującej, rozważania Varner i Beamer są zbliżone do analizowanego przez Kluckhohn i Strodtbecka stosunku do czasu różnych kultur oraz wymiaru unikania niepewności w modelu Hofstede. Kultury zorientowane na przyszłość nie boją się tego, co ona przyniesie. Uznają za naturalne to, że przyszłość niesie ze sobą pierwiastek niepewności i jest trudna do przewidzenia. Zmiana jest nieunikniona, toteż należy ją traktować jako czynnik trwale towarzyszący człowiekowi. W społecznościach, w których występuje stosunkowo wysoki stopień unikania niepewności oraz poświęcanie uwagi przeszłości, zmiana kojarzona jest z zagrożeniem i dominuje raczej niechętny stosunek do niej. Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwach międzynarodowych funkcjonujących w tego typu społeczeństwach musi być szczególnie dobrze przygotowane z pokazaniem korzyści, jakie przyniesie zmiana.

W różnych religiach można zaobserwować odmienne podejście do śmierci. W większości człowiekowi obiecuje się jakieś, choć inne od ziemskiego, życie po śmierci. W hinduizmie wierzy się w reinkarnację, w buddyzmie uważa się, że celem życia człowieka jest dotarcie do Boga. „Oswajanie” śmierci przyjmuje odmienne formy w różnych kulturach. Jednym z bardziej spektakularnych przejawów tego zjawiska jest święto Halloween w Stanach Zjednoczonych.

Badając postrzeganie jednostki w różnych kulturach autorki przeanalizowały następujące problemy, przed którymi stoją poszczególne społeczeństwa:

- priorytetowe miejsce jednostki lub grupy,
- podejście do długu czy zobowiązania,
- stosunek do wieku,
- stosunek do roli i miejsca kobiet w społeczeństwie.

Dylemat – grupa czy jednostka jest ważniejsza znajduje odmienne rozwiązania w różnych społeczeństwach. Warto dodać, że zajmują się nim prawie wszyscy autorzy prezentowanych modeli, co świadczyć może o znaczeniu tego wymiaru we wzajemnych relacjach pomiędzy przedstawicielami różnych kultur zarówno na polu biznesowym, jak i w innych sferach współpracy.

Warta odnotowania jest różnica dotycząca postrzegania długu bądź zobowiązania w różnych społecznościach. W kulturach indywidualistycznych zaciąganie zobowiązania, proszenie o pożyczkę (nie chodzi tu o pożyczkę od instytucji finansowej, ale od osoby prywatnej) zazwyczaj interpretowane jest jako słabość jednostki, która nie potrafiła sobie poradzić sama z rozwiązaniem swoich problemów. Natomiast w kulturach kolektywistycznych takie wzajemne wspie-

ranie i różne grzeczności czy przysługi w biznesie postrzegane są jako naturalne. Trzeba pamiętać, że są to z reguły kultury nastawione na długotrwałe relacje, gdzie partnerzy dobrze się znają i ufają sobie. W indywidualistycznych krajach zachodnich takie zachowania postrzegane są negatywnie i niejednokrotnie traktowane jako korupcyjne.

Społeczeństwa różni także stosunek do wieku. W większości kultur azjatyckich wiekowi przypisuje się mądrość i obdarza władzą, natomiast w krajach zachodnich preferowana jest młodość. Młodzi, przedsiębiorczy ludzie, odznaczający się ponadprzeciętnymi wynikami w pracy mogą liczyć na szybki awans w przedsiębiorstwie oraz atrakcyjne wynagrodzenie. Staż pracy, jeśli nie jest poparty wynikami, nie stanowi podstawy do awansu i wyższego wynagrodzenia.

Ostatni z problemów w tej kategorii, który jest odmiennie rozwiązywany w różnych kulturach to miejsce i rola kobiet w społeczeństwie, co dokładnie jest pokazane w modelu Hofstede.

Piąty wymiar, analizowany przez Varner i Beamer, to postrzeganie grupy społecznej w danej kulturze. W jego ramach autorki rozważały następujące zagadnienia:

- charakter i czas trwania związku jednostki z grupą,
- budowa poprawnych stosunków w ramach grupy,
- okazywanie emocji,
- wzbudzanie poczucia winy lub wstydu a zachowanie twarzy,
- formalne lub nieformalne zachowania w grupie
- życie zawodowe i prywatne,
- charakter struktur organizacyjnych – płaski lub pionowy,
- dostęp do osób posiadających władzę i wysoki status.

W krajach azjatyckich przynależność do grupy wiąże członków na całe życie, podczas gdy w większości krajów zachodnich jest to sytuacja czasowa. Ludzie łączą się ciągle w nowe grupy, tak jak tego wymaga ich aktualna praca, miejsce zamieszkania, sytuacja życiowa itp.

W większości społeczeństw kolektywistycznych problemy w grupie rozwiązywane są w taki sposób, aby żaden z członków nie odczuwał dyskomfortu. Unika się otwartych konfliktów, uznając że nie przyczyniają się one do kształtowania pozytywnych relacji wewnątrz grupy. W krajach indywidualistycznych znacznie częściej dochodzi do rozwiązywania konfliktów na drodze dyskusji i otwartego artykułowania stanowisk.

Podobnie wygląda sytuacja, gdy chodzi o okazywanie emocji. W kulturach azjatyckich, ale też w wielu kulturach zachodnich publiczne okazywanie emocji postrzegane jest negatywnie i może prowadzić do utraty twarzy. Różnice te są szczególnie widoczne w trakcie negocjacji biznesowych.

Wzbudzanie poczucia wstydu lub winy może, podobnie jak okazywanie emocji, skutkować utratą twarzy. Dlatego zachodni menedżerowie, kierujący pra-

cownikami wywodzącymi się z kultur, w których zachowanie twarzy stanowi szczególną wartość dla jednostki, powinni szczególnie uważać na sposób udzielania reprimendy pracownikowi, tak aby odbywało się to możliwie dyskretnie, najlepiej w cztery oczy.

Na zachowania formalne i nieformalne warto zwracać uwagę w międzynarodowych kontaktach biznesowych, gdyż zbyt ni egalitaryzm i bezpośredniość w kontaktach przedstawicieli niektórych kultur zachodnich może stanowić dysonans w relacjach z przedstawicielami społeczeństw formalnych, gdzie ważny jest status i pozycja w społeczeństwie, organizacji czy grupie.

Niektóre kultury bardzo ściśle przestrzegają rozdziału życia prywatnego od życia zawodowego, co u Brytyjczyków znajduje odzwierciedlenie w stwierdzeniu „my home is my castle”, podobnie zresztą cenią sobie swoją prywatność Skandynawowie. Natomiast w wielu krajach azjatyckich życie prywatne może być łączone z zawodowym i nie stanowi to większego problemu. Hierarchia oraz dostęp do osób sprawujących władzę są interpretowane w podobny sposób, jak dystans władzy w modelu Hofstede.

## 2.6. Model Gestelanda

R. Gesteland, wykładowca w Copenhagen Business School, który kilkadziesiąt lat pracował w międzynarodowych przedsiębiorstwach, opracował model, który określa jako „wielki podział kultur” [Gesteland, 2000] i wyróżnia w nim następujące typy kultur, z jakimi można się zetknąć podczas kontaktów biznesowych [Gesteland, 2005]:

- protransakcyjne i propartnerskie,
- ceremonialne i nieceremonialne,
- monochromiczne i polichromiczne,
- ekspresyjne i powściągliwe.

Kultury protransakcyjne charakteryzują się nastawieniem na realizację celu, zadania i osiągnięcie określonego wyniku. Gesteland zalicza do nich kraje Ameryki Północnej, Australię, Nową Zelandię, kraje skandynawskie i germańskie. Negocjacje powinny się zakończyć podpisaniem korzystnego dla nich kontraktu, bo taki właśnie był ich cel. Natomiast kultury propartnerskie, obejmujące kraje arabskie, azjatyckie, latynoamerykańskie i dużą część krajów afrykańskich, ukierunkowane są na budowanie długotrwałych, przyjaznych relacji, opartych na wzajemnym zaufaniu. Koncentracja na realizacji zadania w jak najkrótszym czasie, bo „czas to pieniądz”, powoduje, że są postrzegani przez przedstawicieli kultur propartnerskich jako niegrzeczni, chłodni, agresywni, pozbawieni dobrych manier. Z kolei kontrahenci nastawieni protransakcyjnie uważają tych drugich za powolnych, niezdecydowanych i niekomunikatywnych. W kulturach protransakcyjnych bardzo szybko, po kilku wstępnych informacjach, przechodzi się do

istoty problemu nawet wtedy, gdy partnerzy są nieznani i spotyka się ich po raz pierwszy. Do nawiązania kontaktu biznesowego nie są im potrzebni pośrednicy, tak jak ma to miejsce w krajach propartnerskich, gdzie trzeba poznać i nawiązać bliższe relacje w kontrahentami jeszcze przed przystąpieniem do zasadniczych rozmów. W społeczeństwach nastawionych protransakcyjnie poznanie i nawiązanie bliższych relacji następuje podczas negocjacji. Spotkanie przedstawicieli obu tych grup przy stole negocjacyjnym może skutkować szeregiem nieporozumień i konfliktów.

Do krajów umiarkowanie protransakcyjnych zalicza się Wielką Brytanię, kraje Europy romańskiej, Europy Środkowo-Wschodniej, Republikę Południowej Afryki, Chile, południową Brazylię, północny Meksyk, Hongkong i Singapur. Polska, przed transformacją ustrojową, zaliczana była do krajów propartnerskich, jednak przemiany, jakie nastąpiły w latach 90. ubiegłego wieku i w pierwszej dekadzie XXI w., w wyniku których pojawiły się na rynku korporacje międzynarodowe, wywodzące się z krajów protransakcyjnych, doprowadziły do zmiany postaw kierunku bardziej protransakcyjnego nastawienia, co zaobserwować można zwłaszcza wśród młodego pokolenia. Wcześniej negocjatorzy z krajów protransakcyjnych otrzymywali specjalne wytyczne i fundusz reprezentacyjny na pokrycie kosztów „zaprzyjaźniania” się z Polakami przed przystąpieniem do właściwych negocjacji. Ich zadaniem było między innymi zapraszanie członków polskiej delegacji na wycieczki i do prywatnych domów w celu stworzenia wrażenia chęci nawiązania nieformalnych kontaktów. Wprawdzie postawy Polaków stopniowo zmieniają się, to jednak w biznesie poznanie partnera i nawiązanie z nim partnerskich relacji ma stale jeszcze stosunkowo duże znaczenie [Simpson, 2010].

Podział kultur na ceremonialne i nieceremonialne jest zbliżony do wymiaru kultury, który Hofstede określa mianem dystansu władzy. W kulturach ceremonialnych przywiązuje się dużą wagę do protokołu, etykiety, statusu społecznego lub zawodowego, zajmowanej pozycji w hierarchii społecznej lub w życiu zawodowym i okazywaniu szacunku osobom zajmującym wysokie stanowiska. W szczególności trzeba zwracać uwagę na skład osobowy delegacji i jeszcze przed rozpoczęciem rozmów, w fazie przygotowawczej, starannie przestudiować i zapoznać się ze statusem zawodowym negocjatorów pochodzących z krajów ceremonialnych. Wydelegowanie do grupy negocjatorów osób o niższej pozycji w hierarchii zawodowej odebrane zostanie jako brak szacunku i lekceważenie, natomiast wyznaczenie osoby z wyższego szczebla kierowniczego sprawić może, iż partnerzy nie będą się dobrze czuli. Z kolei przedstawiciele kultur nieceremonialnych mają trudności z przystosowaniem się do podkreślania statusu i wszelkich rytuałów z tym związanych, uważają to za niewłaściwe i godzące w ich egalitaryzm. Kultury ceremonialne to przede wszystkim kraje basenu Morza Śródziemnego, latynoamerykańskie, arabskie, azjatyckie, większość krajów Europy

kontynentalnej. Polska zaliczana jest do krajów ceremonialnych i przypomina pod tym względem Francję. Do kultur nieceremonialnych zalicza się kraje skandynawskie, Kanadę, Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, Nową Zelandię i Australię.

W kulturach monochromicznych czas odgrywa bardzo dużą rolę, liczą się terminy i ich dotrzymanie, punktualność, harmonogramy i ich przestrzeganie. Natomiast przedstawiciele kultur polichromicznych traktują czas w sposób bardziej elastyczny i nie przywiązują tak dużej wagi do ustalonych terminów czy harmonogramów, ważniejsze są dla nich relacje międzyludzkie niż dotrzymanie terminów za wszelką cenę, toteż bardzo trudno jest im znaleźć wspólny język z partnerami biznesowymi, dla których spóźnienie na spotkanie stanowi powód do zniecierpliwienia, czy zdenerwowania. Jedni uważają, że elastyczne podejście do czasu to wynik braku dobrych manier, lenistwa lub opieszałości, podczas gdy druga strona postrzega uzależnienie od czasu i terminów (które przecież ludzie sami ustalili, a więc mogą je zmieniać), za przejaw arogancji i wyniosłości. Jak wcześniej podkreślono dla kultur monochromicznych czas ma określoną wartość, toteż powszechna praktyka w kulturach polichromicznych rozpoczęcia i zakończenia spotkań biznesowych później niż zaplanowano oraz częstego ich przerywania bez istotnych powodów stanowi dla nich wymierną stratę – w tym czasie mogliby wykonać inne zadania. Do kultur monochromicznych zalicza się Stany Zjednoczone, Kanadę, kraje skandynawskie, germańskie i Japonię. Natomiast do kultur polichromicznych należą kraje arabskie, prawie wszystkie kraje afrykańskie, kraje Ameryki Południowej, Azji Południowej i Południowo-Wschodniej. Kultury umiarkowanie polichromiczne i umiarkowanie monochromiczne to kraje basenu Morza Śródziemnego, Półwyspu Bałkańskiego, Europy Środkowo-Wschodniej, Singapur, Hongkong, Chiny, Korea Południowa, Republika Południowej Afryki. Do tej grupy należy Polska, gdzie zaobserwować można liberalne podejście do czasu, choć warto podkreślić, że młode pokolenie zaczyna przywiązywać znacznie większą wagę do punktualności i przestrzegania terminów niż starsze.

Kultury ekspresyjne charakteryzują się tym, że ich przedstawiciele komunikują się w sposób znacznie bardziej emocjonalny niż ludzie pochodzący z krajów określanych jako powściągliwe, częściej i intensywniej używają języka ciała, podnoszą głos, co dla kultur powściągliwych jest nie do zaakceptowania, a dodatkowo w niektórych sytuacjach może wywoływać lęk. Kultury wysoce ekspresyjne to przede wszystkim kraje śródziemnomorskie, latynoamerykańskie, arabskie. Natomiast do kultur powściągliwych zalicza się kraje skandynawskie, germańskie oraz kraje Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej. Do kultur o zróżnicowanym stopniu ekspresji zalicza się kraje Europy Środkowo-Wschodniej, Azji Południowej, Afryki, Stany Zjednoczone, Kanadę, Australię i Nową Zelandię.

## Podsumowanie

Dokonany przegląd modeli analizowania różnic kulturowych pozwala stwierdzić, że mimo pewnych odmiennych podejść do badanej problematyki, większość autorów koncentruje się na takich zagadnieniach, jak podejście do czasu, rola i miejsce jednostki w społeczeństwie, cel istnienia człowieka i jego stosunek do natury. Różne podejścia do tych fundamentalnych problemów znajdują między innymi swoje odbicie w biznesie międzynarodowym, zwłaszcza w sytuacjach, gdy dochodzi do bezpośredniego spotkania przedstawicieli różnych kultur. Rozwój elektronicznych sposobów komunikacji w poważnym stopniu prowadzi do stopniowego zmniejszania się roli bezpośrednich kontaktów, co w konsekwencji przyczynia się do ograniczenia lub eliminacji szeregu nieporozumień, mających swe źródło w uwarunkowaniach kulturowych. Na tym tle szczególnego znaczenia nabiera stosunek do czasu reprezentowany przez poszczególne społeczeństwa. Czas w biznesie odgrywa znaczącą rolę, zwłaszcza dla kultur, które nadają mu określoną wartość [Gesteland, Seyk, 2002]. Prośba w mailu o odpowiedź opatrzona skrótem ASAP (as soon as possible) dla jednych zwyczajowo oznacza 24 godziny, jednak dla innych może oznaczać tydzień lub dłużej, bo tyle czasu potrzeba na rozważenie i przedyskutowanie w zespole oraz zredagowanie odpowiedzi. Czas staje się krytycznym czynnikiem, w szczególności w pracach międzynarodowych zespołów projektowych. Stąd wydaje się istotne poznanie i zrozumienie odmiennego stosunku do niego w różnych kulturach.

## Bibliografia

- Curran K, *Personal Success Strategies for Cross-cultural Effectiveness*, <http://www.culturaldetective.com> [dostęp: 25.03.2012].
- Gesteland R.R., 2000, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gesteland R.R., 2005, *Cross-cultural business behavior: negotiating, selling, sourcing and managing across cultures*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Gesteland R.R., Seyk G.F., 2002, *Marketing Across Cultures in Asia. A Practical Guide*, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Hall E.T., 2009, *Ukryty wymiar kultury*, Muza, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., 2011, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- McLuhan M., 1968, *War and Peace in the Global Village*, Bantam Books, New York.
- Murdoch A., 1999, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Robbins S.P., 1998, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Schneider C., Barsoux J.-L., 1997, *Managing Across Cultures*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Simpson D., 2010, *Uwarunkowania kulturowe jako determinanta stylów przywództwa. Badanie tolerancji polskich menedżerów w stosunku do przedstawicieli innych kultur*, [w:] *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, red. R. Krzykała-Schaefer, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.

- Simpson D., 2010, *Strategie zróżnicowania personelu w świetle polityki UE przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy*, [w:] *Wyzwania gospodarki światowej*, red. H. Treder, K. Żołądkiewicz, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego nr 28, t. 2, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Sztompka P., 2005, *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., 1999, *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brearley Publishing, London.
- Varner I., Beamer L., 2010, *Intercultural Communication in the Global Workplace*, McGraw-Hill, New York.
- Verluyten S. P., 2005, *Intercultural Communication in Business and Organisations*, Acco, Leuven.