

Malwina Zamojska-Król

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
m.z-krol@wp.pl

Znaczenie wymiarów kulturowych w zarządzaniu i budowaniu relacji biznesowych

STRESZCZENIE

W rozdziale omówiono zagadnienia odnoszące się do wyjaśnienia, czym są wymiary i modele kulturowe. Przedstawiono także w wystarczającym zarysie wyniki badań ekspertów z dziedziny komunikacji międzykulturowej i ich znaczenie dla lepszego zarządzania organizacjami oraz budowania partnerskich i długofalowych relacji. Natomiast dla wzbogacenia i zrozumienia meritum, opisane zostały autentyczne doświadczenia badaczy, dzięki którym można ujrzeć odmienny kulturowy wzorzec postępowania na identyczną sytuację.

Ponadto przedstawione przykłady wykazały jak silnie zróżnicowane kulturowo są kraje. Dlatego też wskazano, że prowadzenie badań mających na celu identyfikowanie wszystkich elementów podobnych i kontrastowych, aktualizowanie ich i umieszczenie na mapach wymiarów kulturowych świata jest sprawą ważną i nie tylko służy ich uporządkowaniu. Rezultatem tych działań staje się bowiem praktyczny przewodnik po wartościach, normach i zwyczajach, które jako głównie апробowane w danym kraju przejawiają się w zachowaniach biznesowych partnerów. Natomiast celem tych badań, oprócz rozwijania kompetencji interkulturowych jest również przyczynianie się do poszerzania granic tolerancji, świadomości różnorodności myślenia, gotowości do akulturacji, elastyczności w zachowaniach, a co najważniejsze międzykulturowej empatii.

SŁOWA KLUCZOWE: wymiary, modele kulturowe, komunikacja międzykulturowa, relacje biznesowe, zarządzanie

SUMMARY

Meaning of cultural dimensions in management and business relationship creation

In this paragraph were discussed issues relating to explain what are the dimensions and cultural models. Here are presented summary results of the expert's research in the field of intercultural communication and its importance for better management of organizations and build long-term partnerships and relationships. For enriching the understanding of the point, were described authentic experiences of researchers, or examples of situations, so you can see the different cultural pattern of conduct on the same situation.

Furthermore presented examples showed how strongly culturally diverse countries one another. Therefore it's indicated that research in order to identify all similar and contrasting elements, updating them and placing on the map of cultural dimensions of the world is an important issue not only serves their ordering. The result of these actions is in fact a practical guide to the values, norms and habits, which are mainly approved in each country, appears in the behavior of business partners. However, the purpose of this research, in addition to developing intercultural competence is also a cause to expand the boundaries of tolerance, awareness of the thinking diversity, willingness to acculturation, flexibility in behavior, and most importantly intercultural empathy.

KEYWORDS: dimensions, cultural models, international communication, business relationship, management

Wstęp

Kultura narodowa odnosi się do zasadniczych, podstawowych i podzielných wspólnie m.in. założeń, wartości, norm, czy artefaktów, jakie kierują zachowaniem członków danego kraju, a wyrażają się w ich zasadach, zwyczajach, czy codziennych praktykach. Obejmując różnorodne aspekty życia przejawia się w naturalnych zachowaniach ludzi w danym kraju, jak i w czasie ich kontaktów z przedstawicielami innych państw.

W wyniku tego, iż każdy kraj ma własną kulturę narodową, a często bardzo od siebie odmienną w aprobowanych zachowaniach do tworzenia pozytywnych relacji z ich reprezentantami i możliwości współpracy niezbędna jest m.in. wiedza z zakresu norm i wartości biznesowego partnera.

Obecny wzrost globalizacji prowadzi do zanikania kategorii państwa narodowego na rzecz jednego świata i światowego społeczeństwa¹. Jednak odbieranie elementów kulturowych, bez wglądu w ich głębszą, wewnętrzną ważność, może prowadzić do doznania szoku kulturowego przez osoby nieobeznane w zasadach panujących w obrębie obcego kraju i zniweczenia nawet najbardziej pozytywnie zapowiadających się relacji.

Można wyrażać przekonanie, że kluczem do sprawnej komunikacji międzykulturowej jest znajomość tych odmiennych zasad. Jednak by odnieść się do tych różnic dotykając głębszego kontekstu ich znaczenia, niezbędny jest pewien punkt odniesienia. Podział kultur na podstawie przeprowadzonych badań oraz przedstawienie wyodrębnionych klasyfikacji wedle wymiarów i modeli zachowań charakterystycznych dla jednej kultury w opozycji do innych.

Badacze wymiarów kulturowych i ich znaczenie dla budowania relacji

Za pioniera i czołowego przedstawiciela badań międzykulturowych uznaje się Geerta Hofstede, który za swoje badania prowadzone w latach 1968-1972 w oddziałach międzynarodowej firmy IBM, w 50 krajach i trzech rejonach świata, zdobył międzynarodowe uznanie. Stworzył on bowiem fundamentalne, empiryczne modele wymiarów kultury narodowej ustanawiając tym samym nowy paradygmat uwzględniania elementów kulturowych w ekonomii międzynarodowej, komunikacji oraz współpracy². Według Hofstede, wymiary kultury to pewne jej aspekty, dające się zmierzyć i pozwalające określić pozycję danej wobec tej innej³.

Dla psychologa kulturowego – Pawła Boskiego, wymiary te w ujęciu psychologicznym są efektem prac koncepcyjnych i konstrukcji skal

-
- 1 M. Kempny, *Globalizacja*, w: *Encyklopedia socjologii*, red. zespół pod kierunkiem W. Kwaśniewicz, t. 1, Warszawa 1998, s. 241.
 - 2 G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Cultures and organizations: Software of the Mind*, New York 2005, s. 15.
 - 3 G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000, s. 51.

pomiarowych, dzięki jakim wielość niepowtarzalnych i całościowo ujmowanych kultur jest uporządkowana metrycznie⁴.

Natomiast wedle Richarda R. Gestelanda, eksperta w dziedzinie zarządzania i negocjacji międzykulturowych, który swoją klasyfikację modeli kultur oparł na ponad trzydziestoletnich badaniach prowadzonych w różnych rejonach świata, mózg ludzki zaprogramowany jest tak, że człowiek działa w kategoriach modeli, zapamiętując informacje łatwiej, kiedy są ułożone w pewien logiczny system⁵.

Dlatego też odnosząc się do zachowań ludzi z odrębnych państw wedle ich odmiennych reakcji na wystąpienie tego samego bodźca, dla lepszego zrozumienia meritum wymagało to usystematyzowania tych zmiennych kulturowych wedle wymiarów i podejścia modelowego.

Z drugiej strony należy wskazać zgodnie ze zdaniem Hofstede, że wszystkie wyniki badań, oparte na obranej próbie statystycznej nie są reprezentowane dla każdego ludzkiego zachowania, lecz jedynie dla poddanych nim ludzi. Zostały zrealizowane jednak w celu uporządkowania i ukazania różnic w postępowaniach osób z odrębnych państw, stanowiąc niejako tło odniesienia dla odmiennych tendencji⁶.

Hofstede, zauważa także, że wymiary dotyczą nie tyle jednostkowych zachowań, co pewnych ogólnych cech kulturowych, wedle jakich się postępuje. Może okazać się, że różnice pomiędzy osobami w jednej kulturze kraju są większe niż różnice między wszystkimi kulturami innych krajów. Mimo to z wyników badań odnoszących się do wybranego można nadal korzystać, gdyż praktyki ludzi, utrzymując się w pewnej powszechnej konwencji, są pod silnym wpływem kontroli społecznej. W związku z czym wszyscy wiedzą jakie zachowania są aprobowane, a jakie piętnowane⁷. Także Richard D. Lewis uważa, iż podziały kultur tworzą uogólnienia dotyczące cech narodowych, niosące ryzyko kreowania nowych stereotypów, to jednak mieszkańcy np. Ameryki Północnej różnią się w swych podstawowych założeniach od praktyk Włochów. Dlatego też pod wpływem swoich trzydziestoletnich doświadczeń życia w różnych rejonach świata, uznał że stworzenie praktycznych ram dla zachowań i komunikacji różnych kultur jest niezbędne⁸.

4 P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Warszawa 2010, s. 45.

5 R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa 2000, s. 9.

6 G. Hofstede, *The Hofstede Centre*, <http://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html> (dostęp: 02.01.2017).

7 Ibidem.

8 R.D. Lewis, *When Cultures Collide*, Boston-London 2006, s. 18.

Na świecie prowadzono wiele badań, jakich celem było wyodrębnienie wymiarów kulturowych różnicujących kraje. Do grona najbardziej znanych typologii należą m.in. te prowadzone przez:

- Geerta Hofstede dotyczące *dystansu władzy, indywidualizmu i kolektywizmu, męskości i kobiecości, stopnia unikania niepewności, orientacji długiego i krótkoterminowego, pobbazania i powściągliwości*;
- Charlesa Hampden-Turnera i Alfonsa Trompenaarsa dotyczące *uniwersalizmu i partykularyzmu, indywidualizmu i kolektywizmu, powściągliwości i emocjonalności, wycinkowości i całościowości, osiągania a przypisywanie statusu, sekwencyjności i synchroniczności, równowadze i hierarchii*;
- Richarda R. Gestelanda dotyczące *propartnerskości i protransakcyjności, ceremonialności i nieceremonialności, monochroniczności i polichroniczności, ekspresyjności i powściągliwości*;
- Richarda D. Lewisa dotyczące kultur *aktywnie linearnych, multiaktywnych i reaktywnych*;
- Roberta J. House wraz z innymi współautorami projektu GLOBE, dotyczące *orientacji na jakość wykonania i orientacji przyszłościowej, unikania niepewności, dystansu władzy, kolektywizmu instytucjonalnego, kolektywizmu rodzinnego, równości płci, asertywności, orientacji humanistycznej*.

Z uwagi jednak na ogromną ilość materiału jaki posłużyłby do omówienia chociażby lakonicznie wszystkich wymienionych powyżej klasyfikacji, wybrane po jednym u każdego z badaczy wymiary kulturowe przedstawione zostaną w głównym zarysie, jednak wystarczającym dla zrozumienia ich meritum. Ponadto wybór danego został oparty tak, aby na jego podstawie jak najlepiej ujrzeć odmienny kulturowy wzorzec zachowań, czy norm na wystąpienie identycznej sytuacji.

Z klasyfikacji Hofstede wymiar męskość dotyczy kultur odzwierciedlających się własnościami utożsamianymi z daną płcią i cechami przypisywanymi mężczyznom, czy kobietom. Wysoki wynik wskazuje, że dane społeczeństwo należy do typu pierwszego, napędzanego przez konkurencję, osiągnięcia i sukcesy rozumiany jako bycie zwycięzcą, czy najlepszym w danej dziedzinie, gdzie etap nabywania powyższych wartości, rozpoczyna się już w szkole i ciągnie przez cały cykl życia i zachowań w pracy. Natomiast niski wynik oznacza, iż dana kultura należy do typu drugiego, w jakiej dominującymi wartościami w społeczeństwie jest troska o innych i jakość stylu życia, a oznaką sukcesu jest wykonywanie pracy jaką się lubi, gdyż wyróżnianie się z tłumu nie jest godne podziwu⁹.

9 G. Hofstede, *The Hofstede Centre*, <http://geert-hofstede.com/poland.html> (dostęp: 02.01.2017).

Odnosząc się do wyników i wartości liczbowych dla tego wymiaru, państwa męskie zostaną porównane z typem żeńskim dla wyraźniejszego ukazania występujących różnic. I tak Polska z wynikiem 64 pkt. (w skali 100) zyskała status męskiego społeczeństwa, w jakim żyje się w celu podjęcia pracy, a od menedżerów oczekuje zdecydowania i stanowczości. Nacisk w sferze zawodowej kładziony jest na równość, konkurencyjność i wydajność. Także Chiny z 66 pkt. uznane zostały za kraj zorientowany i napędzany przez sukces rozumiany w ujęciu typu męskiego, gdzie ludzie w celu lepszej posady i zarobków mogą pracować do późna, poświęcić swój wolny czas, czy nawet wyemigrować. Stany Zjednoczone z wynikiem 62 pkt. również odznaczają się sukcesem ujętym w ambicji, bohaterstwie, konkurencyjności, twardości, asertywności i nakierowaniu na dobra materialne¹⁰.

W tym miejscu, aby ukazać kontrast dla wyników Hofstede względem wskaźnika dla tego wymiaru, należy podać, iż społeczeństwem najmocniej odzwierciedlającym się własnościami utożsamianymi z płcią kobiecą i 5 pkt. są Szwedzi, którzy wedle wyników badań starają się utrzymać balans między życiem zawodowym, a prywatnym. Efektywny menadżer to osoba, która nie tylko wspiera swoich pracowników i angażuje ich w podejmowanie decyzji, ale także dąży do konsensusu, szanuje równość ludzką oraz elastyczny czas pracy. Większość Szwedów ceni sobie mocno relacje z przełożonymi, czy zdobycie uznania – zgodne z prawem *Jante*, nakazującym zachowanie skromności i postawy niewywyższania się¹¹.

Hampden-Turner brytyjski filozof z zakresu zarządzania wraz z Alfonsem Trompenaars – konsultantem zarządzania w dziedzinie komunikacji międzykulturowej, w 1993 roku na podstawie obserwacji i badań przeprowadzonych wśród 53000 menadżerów ze wszystkich regionów świata, wydali publikację *Riding the waves of culture*. Książka stając się bestsellerem, została przetłumaczona także na język polski i opublikowana w roku 2002 jako *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*¹².

Argumentem do badań, jak i powstania samej książki był fakt, iż badacze nie zgadzali się z teorią, iż globalizacja gospodarki prowadzi do wykształcenia się jednej, wspólnej kultury dla całego świata. Uznali, iż proces ten jest niczym więcej jak częściowym ujednoczeniem pewnych zewnętrznych przejawów kultury, odnoszącej się do zróżnicowanych wartości, norm i postaw, jakie nie zanikają, a tzw. model organizacji idealnej,

10 Ibidem.

11 G. Hofstede, *The Hofstede Centre*, <http://geert-hofstede.com/sweden.html> (dostęp: 02.01.2017).

12 MT Management team, <http://www.mt.nl/management-team/fons-trompenaars/634> (dostęp: 02.01.2017).

sprawdzający się w każdych warunkach kulturowych, jest tylko teoretyczną ułudą. Hampden-Turner i Trompenaars uznają, że kluczem do sukcesu w kontekście międzykulturowym jest rozumienie własnej kultury wraz ze swoimi oczekiwaniami dotyczącymi, jak inni ludzie powinni myśleć i postępować¹³.

Publikacja odnosi się do wyników badań dotyczących siedmiu wymiarów kulturowych, gdzie każdy z nich łączy się z szerokim spektrum możliwych postaw określanych przez m.in. stosunek do zasad etycznych, prawnych i wynikających z zobowiązań międzyludzkich (uniwersalizm a partykularyzm).

Wymiar *uniwersalizm a partykularyzm* dotyczy sposobu oceny zachowań innych ludzi, na dwa odmienne rodzaje. Pierwszy oparty jest na powszechnie przyjętych zasadach postępowania, typu – nie kłam, nie kradnij, nie czyń drugiemu, co tobie nie miłe. Drugi natomiast na ocenie wynikającej z partykularystycznych zobowiązań, jakich zakres zależy od stopnia zażyłości między poszczególnymi osobami. Zatem jeśli dana osoba posiada status przyjaciela, to wtedy oczywistym jest, że się jej nie okradą, ani nie kłamię, gdyż obie strony cierpiałyby, gdyby nie traktowały się życzliwie. Ludzie wywodzący się z tak odmiennych kultur mają skłonność do uznawania zachowań przedstawicieli tej odmiennej za nieuczciwe. Osoba o podejściu uniwersalizmu o zwolenniku partykularyzmu powie, że nie może jej ufać, bo zawsze pomoże swojemu przyjacielowi, natomiast ta druga o pierwszej, że ta nawet swojemu przyjacielowi nie udzieli wsparcia¹⁴.

Uniwersalizm i partykularyzm, odnosi się także do postawy względem kontraktu. W kulturach o pierwszym nastawieniu kontrakt jest sposobem na życie, zapisem nie tylko uzgodnień dotyczących zasad, ale i wzajemnych zobowiązań stron, dowodem akceptacji warunków i prawa regresu, gdy nie dotrzymuje się danych obietnic. Udział prawników przypomina, iż naruszenie umowy może drogo kosztować, a jej zapisów należy przestrzegać nawet wtedy, gdy okazują się niewygodne. Osoba wywodząca się z drugiego typu podejścia, od kontraktu woli osobiste więzi jakiego ceni, a w czasie gdy proponuje się jej kontrakt z surowymi żądaniaми i klauzulami o karze umownej, odbiera go jako komunikat, że jedna ze stron jest gotowa oszukać drugą, jeśli nie zostanie przed tym prawnie powstrzymana¹⁵.

13 A. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury, Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Kraków 2002, s. 17.

14 Ibidem, s. 47-48.

15 Ibidem, s. 57.

W rezultacie, jeśli ktoś czuje, że nie darzy się go zaufaniem, może rzeczywiście to zaufanie zawieść i zerwać stosunki z uniwersalistycznym partnerem. Po pierwsze z powodu urażenia jego osoby wykazaną przezornością, a po drugie uznania warunków za zbyt sztywnych dla zagwarantowania atmosfery pozytywnej współpracy.

Jako przykład wyjaśniający te kwestie można przytoczyć sytuację zawartego na dziesięć lat kontraktu między kanadyjskim producentem łożysk kulkowych i arabskim producentem maszyn, którzy uzgodnili minimalną roczną wielkość zakupów łożysk. Jednak po około sześciu latach trwania umowy, zamówienia z Bliskiego Wschodu przestały przychodzić. Reakcją Kanadyjczyków było uznanie, że nie jest to zgodne z kontraktem, a wizyta u klienta pogłębiła tylko ich konsternację. Okazało się bowiem, że strona arabska wywnioskowała, że kontrakt w wyniku odejścia jednego z sygnatariuszy został anulowany, a łożyska nigdy nie były wykorzystane, gdyż kupowane były wyłącznie z powodu szczególnego poczucia lojalności wobec kanadyjskiego sygnatariusza, a nie dlatego, że wynikało to zapisu prawnego w umowie¹⁶.

Kolejny wymiar odwołuje się do modelu *ceremonialnego* i *nieceremonialnego* Gestelanda, eksperta w dziedzinie zarządzania i negocjacji międzykulturowych, który swoją klasyfikację modeli kultur zaprezentowaną w pierwszym wydaniu książki *Cross-Cultural Business Behavior*, oparł na ponad trzydziestoletnich badaniach prowadzonych w różnych rejonach świata¹⁷.

Według badacza do kultury ceremonialnej wlicza się większość krajów europejskich i azjatyckich, basenu Morza Śródziemnego, świat arabski oraz kraje latynoamerykańskie, gdzie z szacunkiem odnosi się do ważności rytuałów protokolarnych, jakie są liczne i rozbudowane, a opierają się na wyraźnie znaczących różnicach w okazywaniu respektu.

Przeciwnym zachowaniem odznaczają się natomiast państwa nieceremonialne jak Australia, Dania, Islandia, Kanada, Norwegia, Nowa Zelandia, czy USA, gdzie preferuje się egalitaryzm¹⁸.

Tu za przykład przejawu zachowań ceremonialnych np. w Japonii odnoszących się do nastawienia na drugiego człowieka i postawy skierowanej na tworzenie stabilnych i długookresowych relacji biznesowych jest potrzeba wręczania upominków.

Ten niewerbalny sposób okazywania szacunku służy budowaniu i cementowaniu więzi osobistych między ludźmi. Charakter i klasa wręczanych prezentów ma również istotne znaczenie, gdyż jego rodzaj wskazuje

16 Ibidem, s. 58.

17 R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania*, s. 8.

18 Ibidem, s. 49.

na odbiór danej osoby w oczach ofiarodawcy. Zatem im bardziej dopasowany do gustu, czy zainteresowań upominek, tym więzi osobowe charakteryzuje większa przyjaźń. Najodpowiedniejszym momentem na wręczenie podarku jest zakończenie spotkania, natomiast na przesyłanie – właściwe są różnego rodzaju święta państwowe, jak i religijne.

Także w kulturze chińskiej upominki odgrywają ogromną rolę w budowaniu długotrwałych i przyjaznych relacji, dlatego ważny jest nie tylko ich wybór, czy sposób zapakowania, ale i moment wręczania. Podarunki należy wręczać po zakończeniu spotkania obiema rękami wszystkim osobom biorącym w nim udział, lub tylko szefowi delegacji. Mile widziane są koniaki, markowe czy firmowe pióra, akcesoria biurowe, wyroby rękodzieła artystycznego, czy książki o tematyce szczęśliwych liczb. Przyjmując prezent należy zwrócić uwagę na zasadę wzajemności, która dotyczy wartości upominków i możliwości tzw. *utracenia twarzy* z powodu otrzymania zbyt kosztownego daru¹⁹.

W kulturze islamskiej nie wręcza się alkoholu, ale wyroby z których słynie kraj obdarującego, pamiętając przy tym, by być ostrożnym z podziwianiem tamtejszych okazów, aby w chwili otrzymania np. wielbłąda, nie obrazić nikogo ze względu na brak możliwości jego przyjęcia.

Warto zaznaczyć, że tego typu upominków nie należy także mylić z korupcją, gdyż nie stoi za nią motywacja podyktowana chwilową korzyścią i łatwym zyskiem, ale nastawienie na stworzenie szczególnej więzi psychologicznej jak i emocjonalnej nie opartej na przesłankach przestępczych, a jedynie na innym sposobie podtrzymywania relacji.

Natomiast podarunki w świecie amerykańskiego biznesu nie są standardem obowiązującym, a otrzymanie ich może krępować obdarowanego, tym bardziej jeśli jest kosztowny. Przyjmuje się jednak, że najlepszym podarkiem są produkty firmowe lub regionalne dla kraju darczyńcy, a rozpakowanie ich w obecności ofiarodawcy jest naturalną praktyką²⁰.

Zazwyczaj praktyka ta związana jest z kulturą organizacyjną firm w jakich często odgórnie jest przyjęte przyjmowanie prezentów do ustalonej wywnętrzenia kwoty lub nawet rodzaju jaki można otrzymać, czy wręczać, tak aby nie zostało to odebrane jako forma łapówki.

Zaznaczyć również należy, że w kręgu kultur nieceremonialnych jeśli w ogóle wręczenie upominków jest praktykowane, to nie poznaje się tu bliżej gustu danej osoby i dobiera podarek pod nią, ale wybiera gadzety zamawiane hurtowo, często z firmowym logo typu teczki, kubki, długopisy, czy kalendarze.

19 Ibidem, s. 170.

20 Ibidem, s. 297.

Dlatego też osoby z kręgu kultur azjatyckich mogą odczuć, iż jedynie na czym zależy ich biznesowym, nieceremonialnym partnerom w kontaktach z nimi, to dokonanie transakcji i zrealizowanie zadania²¹.

Reasumując, akt wręczania i otrzymywania prezentów oraz złożoność kwestii jego wyboru może stanowić barierę dla relacji w zależności od typu kultury państwa w jakiej się przebywa. W modelu ceremonialnym odpowiednio dobrany będzie służył pielęgnowaniu relacji, a brak otrzymania jakiegokolwiek świadczył raczej o niechęci utrzymywania dalszego kontaktu. Natomiast w typie nieceremonialnym zbyt kosztowny i dobrany świadczył o możliwej chęci przekupienia danej osoby, zaś jego brak nie zostanie odebrany negatywnie.

Kolejny wymiar z klasyfikacji Lewis'a – brytyjskiego poligloty i osobistego nauczyciela cesarskiej Japonii – Michiko, oparty został na badaniach wyróżnień kulturowych segregujących państwa w kontekście rozumienia przez ich obywateli czym jest praca zawodowa w tym planowanie i przestrzeganie harmonogramów. Mianowicie na typie kultury *aktywnie linearnej, multiaktywnej* oraz *reaktywnej*²².

Wedle wyników badań, kultury *aktywnie linearne*, to mieszkańcy m.in. Danii, Niemiec, czy Szwajcarii. Reprezentują oni typ osób ściśle zorientowanych na zadania, a przy wysokim stopniu zaangażowania wykonują w danym momencie tylko jedną czynność wedle przyjętego harmonogramu. Wyróżnia ich postawa introwertyzmu, jak i metodycznego planowania, a pracę wedle tej grupy cechuje formalność, jasno określone godziny, punktualność oraz drobiazgowość.

Natomiast przedstawiciele *kultur wieloaktywnych* – m.in. Portugalii, Polinezji, czy Hiszpanii wyróżniają się znacznie mniejszym stopniem w stosunku do przestrzegania harmonogramów i dotrzymywania terminów. Cechuje ich natomiast ekstrawertyzm, dbałość o zachowanie przyjaznych stosunków z współpracownikami i zamilowanie do towarzystwa. Planowanie definiowane jest w sposób ogólny, a praca wedle tej grupy wyróżnia się zmienną liczbą godzin, czy niepunktualnością. Charakterystycznym zachowaniem jest natomiast przejawiana orientacja pracowników na zabieganie o przychyłność, skupianie się na tworzeniu więzi międzyludzkich, jak i delegowanie uprawnień z punktu widzenia relacji interpersonalnych.

Wedle badań reprezentanci *kultur reaktywnych* – mieszkańcy Dalekiego Wschodu to natomiast osoby o postawie introwertycznej, szanujące hierarchię i przestrzegające ogólnie przyjęte zasady. W pracy zgadzają

21 A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM przewodnik dla wdrażających*, Warszawa 2007, s. 22.

22 R.D. Lewis, *When Cultures*, s. 33-35.

się na elastyczny czas działań, jak i skłonność do zmian wedle dostosowania się do rozkładu partnerów. Czując się pracownikami całej instytucji, a nie tylko konkretnej komórki organizacyjnej, w swoich działaniach tworzą całościowy obraz realistycznego przedsięwzięcia. Z natury są to osoby opanowane, delegujące uprawnienia jedynie osobom godnym zaufania. Natomiast zachowania ich wyróżnia cierpliwość, uważne słuchanie oraz znaczna uwaga i ostrożność, nie tyle słowna, co skierowana na stronę niewerbalną.

Reasumując, typologia ta została opracowana jako praktyczne ujęcie państw, tak aby pomóc przedsiębiorstwom i innym organizacjom międzynarodowym zrozumieć przyczyny i konsekwencje różnych dynamik kultury na całym świecie oraz ich wpływu na wydajność firm.

Odnosząc się do ostatniej klasyfikacji, to model ujęcia House wraz z zespołem programu GLOBE, jest inspirowany pracami Hofstede i stanowi jego kontynuację. Początek projektu zrealizowanego w 62 krajach datuje się na rok 1991, a zakończenie na 1997, przy czym uczestnikami jego było ponad 17000 menadżerów średniego szczebla²³.

Trzy pierwsze wymiary projektu: *orientacja na jakość wykonania*, *orientacja przyszłościowa* oraz *unikanie niepewności* dotyczą działalności zadaniowej, w jakiej realizacji ludzie nie muszą konfrontować się z innymi, lecz ze standardami planowania, organizacji i jakości wykonania tego, co robią. Wedle badań wymiar *orientacji przyszłościowej*, łączy się z *orientacją na jakość wykonania* na poziomie psychologii jednostkowej, gdyż wstępuje tu taka sama motywacja osiągnięć, w jakiej zadania są ustrukturyzowane hierarchicznie. Zatem zadania odległe i złożone są połączone siecią zależności z bliższymi i aktualnie czynionymi przez daną osobę, a to co dzieje się dziś jest elementem dalekiego planu, przez co praca nabiera mocniej angażujący sens i stabilny kierunek. Natomiast dla osób z krótką perspektywą – tu i teraz, praca dotyczy bieżących spraw, a kierunek ich działań może ulec, nawet radykalnej zmianie w czasie pojawienia się nowych okoliczności²⁴.

Za przykład może posłużyć wybór ścieżki kariery, który w pierwszym typie rozkłada się w strukturę czasową rozpiętą na lata, gdzie da się wyodrębnić układ od chwili jej rozpoczęcia do światowych osiągnięć za parę dekad. Analogiczną sytuacją charakteryzującą się wysokim poziomem orientacji przyszłościowej będą rodzice, którzy znając tylko płeć jeszcze nienarodzonego dziecka, zakładają mu konto oszczędnościowe i zaczynają zastanawiać się nad wyborem przedszkola, kiedy ukończy 2 lata.

23 R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorman, V. Gupta, *Culture, leadership and organizations. The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks 2004, s. 3.

24 P. Boski, *Kulturowe ramy*, s. 131.

Wedle badań dla tego wymiaru w skali od 1 do 7, (gdzie pierwsza wartość odnosi się do stopnia najniższego, druga do najwyższego, a im wyższy wynik, tym wyższy poziom praktyk orientacji przyszłościowej) Rosja uzyskała wynik 2,88. Polska na 62 zbadane państwa znajduje się na miejscu 60 z wynikiem 3,11; natomiast Singapur 5,07²⁵.

Reasumując, wszystkie powyższe wymiary oraz prowadzone analizy w ich kontekście mają na celu identyfikowanie różnic i podobieństw, czyli charakterystycznych cech²⁶. Cech, jakie są swoiste dla kultury danego państwa, a w porównaniu z innym ukazują m.in. odmienny system ujmowania ról społecznych, sposobu oceny zachowań ludzi, przykładanej wagi do konwenansów i pielęgnowania relacji biznesowych, zadań w pracy, czy planowania przyszłości.

Dlatego też prowadzenie badań w celu identyfikowania tych wszystkich elementów, aktualizowanie ich i wprowadzanie na mapy wymiarów kulturowych służy ich uporządkowaniu, a przede wszystkim rozumieniu złożoności kultur świata w jakim żyje człowiek.

Zakończenie

Podsumowując można powiedzieć, że w dzisiejszym, globalnym środowisku międzynarodowego biznesu, kultura i wynikające z niej różnice stwarzają wielkie szanse, wyzwania, ale i zagrożenia. Wszystkie powyższe przykłady ukazały bowiem jak mocno zróżnicowane są w stosunku do siebie poszczególne państwa, gdzie nieporozumienia mogą wynikać z faktu kategoryzacji świata przez członków jednej kultury, który jest całkowicie odmienny od systemu porządku w innej. Dlatego też można wyrazić przekonanie, że prowadzenie badań w celu identyfikowania wszystkich elementów podobnych i kontrastowych, aktualizowanie ich i wprowadzanie na mapy wymiarów kulturowych świata jest sprawą ważną i nie tylko służy ich uporządkowaniu. Rezultatem tych działań staje się bowiem praktyczny przewodnik po wartościach, normach i zwyczajach, które jako głównie aprobowane w danym kraju przejawiają się w zachowaniach biznesowych partnerów. Natomiast celem tych badań, oprócz rozwijania kompetencji interkulturowych jest również przyczynianie się do poszerzania granic tolerancji, świadomości różnorodności myślenia, gotowości do akulturacji, elastyczności w zachowaniach, a co najważniejsze międzykulturowej empatii.

25 R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorman, V. Gupta, *Culture*, s. 315.

26 A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Lublin 2004, s. 13.

Z drugiej strony nie należy zapominać, że od każdej reguły są wyjątki, a bazowanie wyłącznie na wiedzy dotyczącej podziałów państw na wymiary kulturowe może tworzyć uogólnienia dotyczące cech narodowych, niosące ryzyko ograniczenia własnej perspektywy i kreowania nowych stereotypów. Dlatego zgodnie z myślą, iż kultury nieustannie zmieniają się i wpływają na siebie wzajemnie, wypada świadomie i elastycznie stosować poznaną wiedzę, jak i obserwować praktykowane zachowania oraz zachodzące zmiany.

BIBLIOGRAFIA

- BOSKI Paweł. 2010. *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- GESTELAND Richard R. 2000. *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa 2000: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE Gert Jan. 2005. *Cultures and organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE Geert. 2000. *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- HOFSTEDE Geert. *The Hofstede Centre*, <http://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html> (Dostęp: 02.01.2017).
- HOFSTEDE Geert. *The Hofstede Centre*, <http://geert-hofstede.com/poland.html> (Dostęp: 02.01.2017).
- HOFSTEDE Geert. *The Hofstede Centre*, <http://geert-hofstede.com/sweden.html> (Dostęp: 02.01.2017).
- HOUSE Robert J., HANGES Paul J., JAVIDAN Mansour, DORFMAN Peter W., GUPTA Vipin (eds.). 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks: Sage.
- KEMPNY Marek. 1998. *Encyklopedia socjologii*, t. 1, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- LEWIS Richard D. 2006. *When Cultures Collide*, Boston-London: Nicholas Brealey Publishing.
- MT Management team, <http://www.mt.nl/management-team/fons-trompenaars/634> (Dostęp: 14.02.2015).
- SITKO-LUTEK Agnieszka. 2004. *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- STACHOWICZ-STANUSCH Agata, STANUSCH Maciej. 2007. *CRM: przewodnik dla wdrażających*, Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- TROMPENAARS Alfons, HAMPDEN-TURNER Charles. 2002. *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.

Malwina Zamojska-Król – doktor nauk humanistycznych. Wykładowca akademicki w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Od sześciu lat zajmuje się tematyką badań z zakresu komunikacji międzykulturowej w aspekcie modeli i wymiarów kulturowych względem m.in. osobowości biznesowo-zawodowej, podejścia do kwestii statusu, okazywania emocji, czy odbioru i zarządzania czasem. Ponadto w kręgu jej zainteresowań naukowych znajdują się zagadnienia odnoszące się do psychologii międzykulturowej, jakościowej kultury organizacyjnej, public relations i rozwoju osobistego.