



Indywidualnie czy kolektywnie

Różnice międzykulturowe w zarządzaniu firmami

Andrzej Lewandowski

Działalność firmy i kultura jej otoczenia splatają się ze sobą. Kultura narodowa wpływa na treść i sposób podejmowania decyzji przez zarządzających, a także na oczekiwania zarządzanych, strukturę organizacji i ich cele, strategię, system pracy i relacje z klientami. W społecznościach indywidualistycznych decyzje są najczęściej podejmowane jednoosobowo i szybko, nierzadko czysto intuicyjnie. Kulture kolektywistyczne preferują podjęcie decyzji przez zespół.

Zespołowe podejmowanie decyzji może przybrać rozmaite formy:

- szef pyta pracowników o zdanie, a potem podejmuje decyzję,
- decyzję po dyskusji podejmuje się wspólnie
- w skrajnych formach kolektywizmu decyzja zapada po uzyskaniu

konsensusu. W firmach japońskich tak właśnie wygląda proces decyzyjny, a konsensus nie oznacza bynajmniej zgody większości w postaci 51 proc., tylko co najmniej 95 proc. Trwa to znacznie dłużej, ale wprowadzenie decyzji w życie jest łatwiejsze, jako że wszyscy czują się jej ojcami, a to ową początkową zwłokę rekompensuje. Negocjatorzy z kultur ko-

lektywistycznych nie podejmują ważnych decyzji od razu – muszą je przedyskutować w grupie, stąd odpowiedzi na postawioną kwestię można się spodziewać podczas następnej tury rozmów lub jeszcze później. Nieświadomi tego negocjatorzy indywidualistyczni mają skłonność do ponagrania drugiej strony, co jest bardzo źle odbierane i przynosi często opłakane

skutki. Kiedy planowano sprzedaż firmy Rolls Royce, zainteresowani kupnem byli m.in. Japończycy z Toyoty, ale nie spieszyli się ze złożeniem finalnej oferty. Zniecierpliwieni Anglicy wysłali do nich list ponaglący z podaną ostateczną datą spodziewanej oferty. Co zrobili Japończycy? – wycofali się z negocjacji.

Rekrutacja: swój czy obcy

W kulturach indywidualistycznych pracownicy działają we własnym interesie, a praca powinna być tak zorganizowana, by cele zatrudnionych jednostek i pracodawcy były zbieżne. W społecznościach kolektywistycznych pracodawca nie zatrudnia jednostki, lecz członka jakiejś grupy. Pracownik działa w interesie grupy, nawet jeśli nie jest on zbieżny z jego potrzebami. Sam proces zatrudnienia w takim społeczeństwie uwzględnia grupę. Zwyczajowo przyjmuje się do pracy krewnych – zarówno pracodawcy, jak i pracowników – uważając to za redukcję ryzyka (zatrudniamy tych, których znamy). W społeczeństwach indywidualistycznych takie praktyki uważa się za niepożądane – jako prowadzące do konfliktu interesów i nepotyzmu. W wielu korporacjach istnieją zasady mówiące, iż w przypadku małżeństwa dwojga pracowników jedno z małżonków musi zmienić pracę. W społeczeństwach kolektywistycznych relacje między pracodawcą i pracow-

nikiem postrzegane są w kategoriach moralnych. Przypomina to stosunki rodzinne z obustronnymi zobowiązaniami – ochrony i lojalności. Słabe wyniki osiągnięte przez pracownika nie stanowią w takiej kulturze powodu do jego zwolnienia. Natomiast wyniki i umiejętności determinują otrzymywane od przełożonych zadania. Akio Morita, niezjący już legendarny założyciel firmy Sony, powiedział, że Amerykanie zatrudniając pracowników, budują mur z cegieł – tzn. do dokładnie opisanego stanowiska poszukują odpowiedniego kandydata, Japończycy zaś budują mur z kamieni – przyjmują wartościową osobę i dopasowują do niej stanowisko. W krajach indywidualistycznych relacje między pracodawcą a pracownikiem są uważane za transakcję między kupującym a sprzedającym na rynku pracy. Słabe wyniki osiągnięte przez pracownika lub lepsza płaca oferowana przez innego pracodawcę są społecznie akceptowanymi powodami do rozwiązania umowy o pracę.

Organizacja: instrument czy wspólnota

Zarządzanie w krajach indywidualistycznych to zarządzanie jednostkami. Bonusy i nagrody są związane z indywidualnymi osiągnięciami, przyznawane są jednostkom. Zarządzanie w krajach kolektywistycznych jest kierowaniem grupami. Członkowie grup etnicznych czy innych powinni pracować razem, stanowiąc jedną załogę. „Zaprogramowani” indywidualistycznie menedżerowie zwykle uważają to za niebezpieczne. Należy podkreślić, że techniki zarządzania, systemy motywacyjne i programy szkoleniowe dla menedżerów powstały niemal wyłącznie w krajach indywidualistycznych i oparte są na założeniach, które na ogół zupełnie nie przystają do kultur kolektywistycznych. W społeczeństwach indywidualistycznych organizacje są instrumentami. Powstały, aby służyć indywidualnym właścicielom, indywidualnym pracownikom i indywidualnym klientom. Członkowie organizacji wstępują do nich, ponieważ leży to w ich osobistym interesie. Ich wzajemne związki są regulowane przez prawo i kontrakty. Więzy osobiste są słabe. Konkurencja między pracownikami jest powszechna. Współpraca, jeśli do niej dochodzi, również ma służyć osiągnięciu indywidualnych korzyści. W społeczeństwach kolektywistycznych organizacja jest nie tyle instrumentem, co pewnym społecznym kontekstem, który członkom organizacji zapewnia cel i nadaje sens ich współpracy. Organizacje są często związane z dużymi rodzinami, określoną społecznością czy klanem. Wzrost i prosperita organizacji nie są traktowane jako źródło bogactwa dla jednostek będących udziałowcami, akcjonariuszami lub menedżerami wysokiego szczebla, ale są celem samym w sobie. W kulturach indywidualistycznych organizacje ustalają cele mające

- ▶ charakter indywidualny, w kulturach kolektywistycznych cele wytycza się dla grup.

Rynek: wyroczenia czy narzędzie

Z wymiarem indywidualizm – kolektywizm koreluje ściśle inny: uniwersalizm – partykularyzm mający w biznesie znaczenie szczególne. Jego nieznanostwo wywołuje daleko idące konsekwencje, często wykraczające poza granice biznesu i będące podłożem dla stereotypów, a co gorsza działań na niwie politycznej. Społeczeństwa uniwersalistyczne dążą do tego, by cały świat był jednakowy, skodyfikowany, zgodny z prawem, możliwy do uogólnienia i dający się objaśnić. Społeczności, w których dominuje partykularyzm, pragną wyjątkowości świata, jego niepowtarzalności i tajemniczości, wszelkie sprawy należy indywidualizować.

Dążenie do uniwersalizacji wyzwała skłonność do idealizacji nauk ścisłych: finansów, księgowości i prawa. Kultury uniwersalistyczne wiodą prym w tych obszarach i status tych dziedzin wiedzy jest tam znacznie wyższy niż w gospodarkach innych państw. Kultury uniwersalistyczne traktują rynki kapitałowe jako ostateczną wyrocznieść – ich decyzje, które firmy przeżyją, a które je zastąpią, są niepodważalne. Kultury partykularystyczne uważają rynki za narzędzie w dążeniu do celu. W kulturach partykularystycznych ludzie, ich zdolności twórcze, więzi między nimi są ważniejsze niż finanse, prawo i ekonomia. Kraje uniwersalistyczne to: Stany Zjednoczone Ameryki, Wielka Brytania, Kanada, Szwajcaria, Szwecja. Do krajów, gdzie przeważa partykularyzm należą: Serbia, Czechy, Wenezuela, Polska, Rosja, Korea Południowa.

Relacje: partnerstwo czy transakcja

W krajach indywidualistycznych uniwersalna normą jest jednakowe traktowa-

nie wszystkich bez różnicy. Preferencje dla klientów uważane są za nieetyczne. W społecznościach kolektywistycznych, skłaniających się ku partykularyzmowi, jest to normalne i etyczne. W tych kulturach relacje z klientem są najważniejsze i dominują nad zadaniem. Budowanie relacji (niekiedy bardzo długie) zawsze poprzedza związki biznesowe. Interesy robi się poprzez relacje. Kolektywizm zakłada relacje z osobami, ze znajomymi i przyjaciółmi, a nie z bezosobowymi firmami. Kultury te, z tego właśnie powodu nazywane są propartnerskimi. Świat arabski, Afryka, Ameryka Łacińska, większość azjatyckich krajów regionu Pacyfiku to społeczności w znacznym stopniu skoncentrowane na więziach międzyludzkich. To rynki, na których biznesmeni działają, wykorzystując skomplikowaną sieć kontaktów osobistych. Sprawy załatwia się przez krewnych, znajomych, przyjaciół, koneksje – dzięki posiadaniu sieci rozległych i dobrych stosunków. Liczy się to, kogo znasz. Te użyteczne powiązania nazywane są całej Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej „guanxi”. Dla przedstawicieli kultur indywidualistycznych „guanxi” to oczywiste przejawy korupcji. Wynikająca z etnocentrycznego podejścia łatwość ferowania takich sądów przeważa najczęściej nad znajomością kulturowych przyczyn zagadnienia. Korupcję trudno w sposób uniwersalny zdefiniować, a jeszcze trudniej z nią walczyć. To zjawisko silnie „kulturozależne” – sprzyjają mu: kolektywizm, hierarchiczność i unikanie niepewności.

W społecznościach indywidualistycznych zadanie i cel są ważniejsze niż relacje osobiste. Takie podejście zwane protransakcyjnym można spotkać często w Ameryce Północnej czy północnej Europie, gdzie ludzie są raczej otwarci na robienie interesów z obcymi. Nawiązanie kontaktu z potencjalnym partnerem handlowym przez telefon czy internet jest powszechnie przyjęte. Nie jest potrzebne wcześniejsze istnienie wzajemnych powiązań – można z reguły przejść od razu do rozmowy o interesach. Zdobyć



informacji o potencjalnym kontrahencie trwa raczej dni niż miesiące czy lata. Przenoszenie tych zasad do kultur bardziej propartnerskich jest częstym i poważnym błędem prowadzącym do spektakularnych porażek rynkowych. Zajrzyjmy do poniedziałkowej „Wyborczej” – jak wiele firm poszukuje menedżerów „zorientowanych na wyniki”. W naszej wspólnotowej kulturze szukać raczej należałoby zorientowanych na relacje. Oba te podejścia (propartnerskie i protransakcyjne) łączyć może wszakże zapomniana nieco koncepcja Blake’a i Mouton – leadership grid (dawniej znana jako managerial grid) – polecam ją zainteresowanym.

W kulturach indywidualistycznych kontrakty są niezwykle obszerne, obejmują wszystkie możliwe szczegóły transakcji, a próby ich modyfikacji uważane są za rodzaj oszustwa. Przez kontrahentów z kultur propartnerskich tak dokładne umowy odczytywane bywają jako wyraz braku zaufania, zwłaszcza jeśli przy negocjacjach obecni są prawnicy drugiej strony, którzy uczestniczą w drobiazgowym dopracowaniu szczegółów. W kulturach kolektywistycznych kontrakt ma charakter ogólnych wskazówek, może być dostosowywany do zmieniających się okoliczności, najistotniejsze są dobre stosunki i partnerstwo, trwające znacznie dłużej niż okres formalnej umowy.

Negocjacje: dosłowność czy kontekst

Kultury propartnerskie i protransakcyjne różnią się także sposobem, w jaki ich reprezentanci się porozumiewają. Przedstawiciele części świata skupionej na transakcjach, zazwyczaj cenią i stosują otwarty i niedwuznaczny sposób wypowiedzania się. Ich adwersarze pochodzący z kultur propartnerskich preferują styl mniej bezpośredni, bardziej ogólnikowy i zawołowany. Obu

stronom proces komunikowania się służy do osiągnięcia odmiennych celów, nieznanostwo tego faktu prowadzi często do nieporozumień.

Negocjatorzy protransakcyjni chcą przede wszystkim być dobrze zrozumiani – mówią to, co myślą, prosto z mostu. Ich rozmówcy propartnerscy za priorytet uważają utrzymanie harmonii i miłych relacji międzyludzkich, starają się zapobiec wprowadzeniu innych w zakłopotanie i w związku z tym będą się wypowiadać nader ostrożnie. Negocjatorzy z Chin, Japonii i krajów Azji Południowej nie chcą urazić rozmówców, z pewnością nie użyją słowa „nie”, zastępując je delikatniejszym zwrotem w rodzaju „być może” lub „będzie to trudne, ale zrobimy wszystko, co w naszej mocy”. Może to być zupełnie opacznie rozumiane przez przedstawicieli drugiej strony. Unikanie konfrontacji i dbałość o zachowanie twarzy negocjatorów azjatyckich, afrykańskich, arabskich czy latynoamerykańskich (a więc kolektywistycznych) powoduje, że znaczenia tego, co mówią, należy szukać raczej w kontekście, w jakim słów się używa, niż w samych słowach. Kultury te określa się jako „wysoko kontekstowe”. Członkowie społeczeństw indywidualistycznych porozumiewają się inaczej – znaczenie wypowiedzi zawiera się w samych słowach. Słuchacz nie musi zastanawiać się nad kontekstem. Kultury te nazywane są „nisko kontekstowymi”. Kwestie, które w kulturach kolektywistycznych są oczywiste, należy powiedzieć otwarcie i wyraźnie w społecznościach indywidualistycznych, stąd też różnice w objętości kontaktów.

Nagroda: indywidualna czy grupowa

W społeczeństwach indywidualistycznych systemy motywacyjne opierają się na dodatkowym wynagrodzeniu fi-



nansowym dla jednostek osiągających wyróżniające wyniki są powszechnie akceptowane. W społecznościach kolektywistycznych pozytywna ocena członków grupy i wsparcie kolegów mogą być tak silnym źródłem motywacji, że pracownicy wynagradzani za najlepsze wyniki wolą dzielić się nagrodą z resztą grupy, niż zatrzymać ją dla siebie w całości. Uniwersalistyczne systemy oceny pracowników oraz systemy motywacyjne, które wraz z ekspansją firm amerykańskich rozprzestrzeniły się w świecie, zupełnie nie spełniają swej roli w krajach kolektywistycznych.

Polska: rodzina czy praca

Jesteśmy społeczeństwem umiarkowanie wspólnotowym – jednostką naszego kolektywizmu jest od wieków wielopokoleniowa, mieszkająca razem rodzina. Postępująca urbanizacja powoduje, że rodziny takie spotyka się dziś głównie w mniejszych skupiskach ludzkich, ale tradycyjne moralne, rytualne czy finansowe zobowiązania wobec jej członków nadal trwają. Na ślub, chrzciny czy pogrzeb zjeżdżają krewni z całego kraju, a nawet z zagranicy,

co budzi zdziwienie przedstawicieli kultur indywidualistycznych, zwłaszcza gdy są to nasi szefowie, których prosimy o dzień wolny z takiej okazji. Naturalne jest wspomaganie materialne gorzej sytuowanych członków rodziny. Przez długie okresy historii, kiedy pozbawieni byliśmy własnej państwowości, ostoją – dzięki której przetrwała nasza tożsamość narodowa i kultura – była rodzina. Polski kolektywizm to przede wszystkim „familizm”.

Sprawdzian: prawda czy fałsz

Nasza społeczność jest relatywnie partokularystyczna, zależnie od rodzaju sprawy w naszych zachowaniach przeważa więzi międzyludzkie lub respekt dla prawa. Jeśli, Drogi Czytelniku (tu zwraca-

cam się do przedstawicieli płci obojga) chcesz przekonać się osobiście, jak ta kwestia wygląda w praktyce, zastanów się proszę nad następującą historijką, stworzoną przez Stouffa i Toby'ego, a powszechnie stosowaną w czasie szkoleń dotyczących różnic międzykulturowych i rozpropagowaną przez Fonsa Trompenaarsa:

Jedziesz samochodem z przyjacielem, on prowadzi, potrąca pieszego, ty jesteś jedynym świadkiem, widziałeś, że przyjaciel jechał 70 km na godzinę zamiast obowiązujących 50 km na godzinę. Co powiesz policji? Rozważ następujące możliwości:

- pieszemu nic poważnego się nie stało, • pieszy w wyniku doznanych obrażeń będzie inwalidą, • pieszy nie żyje.
- Czy pomożesz przyjacielowi? czy nałóżysz do mniejszości (w naszym kraju), która bez względu na okoliczności powie prawdę? @.



Andrzej Lewandowski jest menedżerem projektu w Door Training and Consulting.

FIRMA DLA INŻYNIERA 2007

kogo wybrali inżynierowie w rankingu na najatrakcyjniejszego pracodawcę w roku 2007?



Wręczenie nagród Rankingu: 4 marca 2008 · Warszawa · Hotel Marriott

ORGANIZATORZY GALI:



PATRONI MEDIALNI:

