



# Zrozumieć innego

## Różnice międzykulturowe

Andrzej Lewandowski

W związku z globalizacją i naszą obecnością w Unii Europejskiej rośnie doniosłość różnic kulturowych, mamy bowiem do czynienia z lawinowym wzrostem kontaktów międzykulturowych. Każdego dnia dochodzi do konfrontacji między wieloma grupami ludzi, które myślą, czują i zachowują się odmiennie. Wynik tych spotkań zależy od uświadomienia sobie różnic między kulturami i od umiejętności ich pokonywania. To warunek pomyślnych negocjacji, stopnia zaangażowania obcego kapitału, ilości kontraktów, zdobycia nowych rynków, relacji z klientami, a w efekcie wytworzonej wartości i pomyślnej przyszłości gospodarczej. Kluczem do sukcesu jest rozumienie własnej kultury oraz poznanie i zrozumienie innych kultur.



# Kulturowe w biznesie

**G**lobalizacja ekonomiczna jest faktem. Towarzyszy jej intelektualna uniformizacja, z której biorą się popularne teorie konwergencji kultur i homogenizacji gustów. Teorie te, choć zyskują zwolenników, są jedynie groźnym złudzeniem – groźnym, bo wiodącym do ignorowania kulturowej różnorodności świata. Owa konwergencja kultur, mająca prowadzić do powstania jednej wspólnej kultury, jest w istocie jedynie częściowym ujednoczeniem jej powierzchownych przejawów. Nosimy dżinsy i T-shirty, słuchamy tych samych przebojów, jemy hamburgery, pijemy colę. Nasze organizacje stają się podobne

pod względem ekonomii i technologii, ale zachowaniami ludzi w organizacjach dalej kierują wartości i normy, które nie uległy zmianom i dalej są bardzo zróżnicowane... W dzisiejszym otoczeniu gospodarczym zmienionym przez globalizację przekonanie, że zainteresowanie kulturą i jej przejawami to strata czasu, okazuje się zgubne w skutkach. Aby móc z powodzeniem pracować i konkurować z ludźmi z innych kultur, trzeba najpierw jednak zrozumieć własną.

### Definicje kultury

Korzenie pojęcia „kultura” sięgają starożytnego Rzymu – w języku łacińskim cultura oznaczała uprawę roli. Po raz pierwszy

w sensie metaforycznym określenia tego użył Ciceron, opisując aktywność umysłu – cultura animi.

W potocznym rozumieniu kultura kojarzy się ze sztuką, literaturą, filozofią. My zajmować się będziemy kulturą w ujęciu socjologicznym i antropologicznym, znacznie szerszym od powyższego. Kultura w tym szerokim ujęciu jest „świadomym, społecznie przekazywanym dziedzictwem wytworów, wiedzy, przekonań, wartości i oczekiwań normatywnych, które to dziedzictwo pomaga członkom danego społeczeństwa radzić sobie z pojawiającymi się problemami”. To jedna z kilkuset definicji. Inne prostsze i bardzo praktyczne to: „kolektywne zaprogramowanie umysłu” (Hofstede), „charakterystyczny styl życia danego



► ludu, sposób na życie” (Kluckhohn), czy „wspólny system znaczeń” (Trompenaars). Definicje te nie wykluczają się, lecz raczej uzupełniają, dając świadectwo niezwyklej złożoności zjawiska, jakim jest kultura. Kultura jest zawsze wytworem społeczeństwa, grupy, nie jednost-

ki. Jest tym, co nas w grupie łączy, tym, co mamy wspólnego. Osobowość zaś to zespół cech, który jednostkę w grupie wyróżnia. Wszystkie definicje kultury – mimo znacznego zróżnicowania – mają wspólne elementy. Kultura to coś, czego się uczymy, co dzielimy z innymi i co

jest przekazywane następnym pokoleniom. Kultury uczymy się, będąc dziećmi w domu i w szkole, w grupie rówieśników, na studiach, w pracy. Należy podkreślić, że proces uczenia się kultury jest w znacznym stopniu nieświadomiony, podobnie jak sama kultura. Kultura jest

jesteśmy świadomi tego, że na wszystko patrzymy przez pryzmat kultury, także na biznes.

## Źródła różnic

Antropolodzy uważają, że wszystkie społeczeństwa muszą stawić czoła tym samym podstawowym dylematom, a różnice między społeczeństwami wynikają z różnych rozwiązań problemów.

Za fundamentalne dylematy dotyczące wszystkich uważa się: otaczającej nas przyrody, innych ludzi, stosunek do upływającego czasu.

Z rozmaitych rozwiązań tych uniwersalnych problemów wybranych przez społeczeństwa wyłaniają się podstawy różnic międzykulturowych.

## Poziomy i warstwy kultury

Kultura manifestuje się na różnych poziomach. Za najwyższy zazwyczaj uważa się poziom narodu społeczeństwa, aczkolwiek mówi się także o kulturze europejskiej, islamskiej, dalekowschodniej czy prawosławnej, jednak nazwy te służą raczej jako określenia dziedzin badań historycznych czy historyzoficznych.

Do badania kultury na poziomie narodu należy podchodzić z ostrożnością, jako że narody często nie są kulturowo homogenne, granice państw narodowych w większości wytyczono w XX wieku, zwykle w arbitralny sposób, na podstawie przesłanek raczej politycznych niż historycznych, etnicznych czy kulturowych. W obrębie narodu spotykamy rozmaite grupy etniczne lub religijne, regiony znacznie różniące się pod względem kultury.

Tak więc paszport nie powinien być utożsamiany ze świadectwem kulturowym. Tym niemniej wiele narodów tworzy odrębne, wyraziste grupy, wytworzone przez warunki historyczne. Inne ważne poziomy, na których bada się kulturę, to płeć, grupy pokoleniowe, klasy społeczne (zwykle związane z wykształceniem lub zawodem), czy interesujące nas szczególnie organizacje i przedsiębiorstwa. Badacze kultury wyróżniają w niej warstwy (z tego powodu bywa

porównywana do cebuli): zewnętrzną, na którą składają się symbole, środkową, którą stanowią bohaterowie, rytuały i mity, oraz wewnętrzną, ukrytą w postaci wartości.

## Symbole

Symbole są arbitralnie stworzonymi przedstawieniami – słowami, gestami, przedmiotami, obrazami, które zyskują znaczenie dzięki konwencji społecznej, wywołując określone stany psychiczne i emocjonalne. Przykładem może być flaga narodowa, de facto będąca jedynie kawałkiem materiału o określonym kolorze, kształcie i wzorze. Mimo to ludzie oddają życie w jej obronie – robią to jednak nie dla skrawka tkaniny, ale dla przypisanego mu znaczenia. Flaga to symbol narodu, odzwierciedlający najważniejsze dla niego wartości. Symbole są łatwo dostrzegalne i łatwe do skopiowania, natomiast ich znaczenie może być trudne do odgadnięcia, jako że jest znane jedynie członkom grupy, którzy się nimi posługują. Symbole mogą zmieniać znaczenie, np. swastyka, znak pochodzący z wielu kultur, np. Wikingów i Celtów, także z sanskrytu, gdzie był symbolem szczęścia i powodzenia, w XX wieku po przywłaszczeniu go przez nazistów nabrał zgoła innego, złowieszczonego znaczenia.

## Bohaterowie

Bohaterowie to postaci z historii lub żyjące współcześnie, autentyczne lub będące wytworami wyobraźni, stanowiące wzorce do naśladowania. Trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że osoby uznawane za bohaterów przez określoną grupę mogą być zupełnie inaczej postrzegane przez inne. Przykładem może być Stefan Czarniecki – wzór dla Polaków (...dla Ojczyzny ratowania rzucim się przez morze...), dla Duńczyków zaś najeźdźca, który zdobył ich wyspę Als. Inny przykład kontrowersyjnej postaci to generał Suworow – dla Rosjan bohaterski wódz, dla Polaków zaborca, odpowiedzialny za rzeź ludności warszawskiej Pragi.

## Rytuały

Rytuały to zespoły czynności stanowiące zewnętrzną formę obrzędu czy uroczy-

► tości. Wiąże się one ze zwykle nie w pełni uświadomionym przymusem ich realizacji i mają świadczyć o doniosłości wykonywanej czynności. Dają uczestniczącym w nich grupom poczucie wspólnoty i bezpieczeństwa. Przykłady rytuałów to ceremonie religijne czy wojskowe, ale także wiele czynności obserwowanych w przedsiębiorstwach, zwykle w oczach kierownictwa uchodzących za procedury – np. ustalanie budżetu czy strategii. Wiele spotkań w firmach ma wszelkie cechy rytuału.

## Mity

Mity to opowieści z życia danej społeczności. Niedawno, będąc w dużej firmie z branży finansowej, usłyszałem następującą historię: przez zawsze otwarte drzwi do gabinetu pani prezes wszedł ktoś z młodszych pracowników, ale spostrzegłszy, że pani prezes ma gościa, dyskretnie się wycofał, biorąc jednak „po drodze” czekoladkę z otwartego pudełka na stoliku...

Zdawałoby się, że to tylko zabawna historyjka bez znaczenia. Spójrzmy wszakże, jak wielki ładunek informacji o firmie i jej kulturze jest w niej zawarty – choćby te otwarte drzwi do gabinetu pani prezes.

Znalazłszy się w nowym środowisku, mamy oczy szeroko otwarte. Patrzymy na symbole bez pochopnego ich interpretowania, przyglądamy się bohaterom i rytuałom bez wyjmowania ich z kontekstu kulturowego. Słuchajmy wreszcie mitów i legend – wiele się z nich o nowym otoczeniu dowiemy.

## Wartości

Wartości są pojęciami mówiącymi o tym, co społeczeństwo (grupa) uważa za dobre, słuszne i pożądane. Wartości w dużym stopniu kształtują nasze wybory. Często niosą ze sobą znaczny ładunek emocjonalny – ludzie – np. nauka języka ojczystego czy unikanie niebezpieczeństw. Ogromna większość wartości może być przypisana kulturom (grupom) lub jednostkom. Często patrząc na świat z punktu widzenia własnej kultury (jest to istota etnocentryzmu), uważamy wartości dla niej charakterystyczne za globalne (uniwersalne). W kontaktach między kulturami warto wystrzegać się

tego błędu. Wartości – czyli rdzeń kultury – silnie wpływają na rozwiązania polityczne, ekonomiczne i organizacyjne.

## Wymiary kultury

Aby porównywać kultury bez ich oceniania, wprowadzono pojęcie wymiaru kulturowego. Wymiar kultury to cecha (wartość) występująca w różnych kulturach z rozmaitym natężeniem. Porównując intensywność jej występowania porównujemy kultury. Badacze wyodrębnili trzy wymiary pierwotne:

- 1) indywidualizm – kolektywizm,
- 2) hierarchia – równość,
- 3) tolerancja niepewności.

Z tych wymiarów wyprowadzono wiele wtórnych, korelujących z pierwotnymi.

## Indywidualizm

### – kolektywizm

Wymiar ten dotyczy relacji pomiędzy jednostką a społeczeństwem. Jego istota to, czy na plan pierwszy wysuwa się prawa: i dobro jednostki oraz jej powinności wobec siebie, czy też ważniejsze jest dobro grupy społecznej, do której jednostka należy i wobec której ma określone zobowiązania.

Niektóre społeczeństwa zostawiają wiele wolności jednostce, więzi między członkami społeczności są luźne, każdy działa we własnym interesie. Na drugim końcu skali spotykamy społeczeństwa, w których związki między jednostkami są bardzo ściśle – każdy jest członkiem grupy. Dbając o jej interes, otrzymuje w zamian za lojalność – ochronę. Najwyższą wartością dla społeczności indywidualistycznych jest wolność osobista, dla narodów kolektywistycznych – utrzymanie harmonii w grupie.

Najbardziej indywidualistycznym krajem są Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, inne należące do tej grupy to Wielka Brytania, Kanada, Holandia, Szwajcaria, kraje skandynawskie. Społeczności wspólnotowe to cały Daleki Wschód, Ameryka Południowa, basen Morza Śródziemnego, Bałkany.

Gdzie jest na tej mapie miejsce Polski? Badania wykazują, że jesteśmy społecznością umiarkowanie wspólnotową. Od razu nasuwa się tu spostrzeżenie, że tak popular-

ny zwyczaj bezpośredniego przenoszenia amerykańskich systemów zarządzania czy oceny pracowników na nasz grunt kulturowy może prowadzić do skutków zupełnie niepożądanych.

## Hierarchiczność

### – równość

Ten wymiar różnicuje kultury pod względem stopnia akceptacji nierównej dystrybucji władzy. Podstawowy problem związany z tym wymiarem to, jak społeczeństwa radzą sobie z faktem, że ludzie nie są równi. Jedne akceptują nierówności w rozdziale władzy i dobrobytu, inne starają się za wszelką cenę zniwelować te różnice. Warto zwrócić uwagę na to, że społeczeństwa, w których istnieje nierówny podział władzy, mogą takie pozostać, jako że sytuacja ta zaspokaja psychologiczną potrzebę zależności u tych, którzy władzy nie mają. Społeczeństwa i firmy mogą być zatem kierowane autokratycznie w takim stopniu, na jaki przyzwolą ich członkowie. Społeczności hierarchiczne cenią status, egalitarystyczne równość.

Kraje egalitarystyczne to Skandynawia, Austria, Izrael, Irlandia, Wielka Brytania, Holandia, Szwajcaria, Niemcy czy umiarkowane pod tym względem Stany Zjednoczone. Kraje hierarchiczne to większość społeczności Ameryki Południowej (z wyjątkiem Kostaryki), kraje arabskie, kraje Dalekiego Wschodu, Francja, Belgia, Portugalia czy Grecja. Jacy my Polacy jesteśmy? Mimo pewnego formalizmu w relacjach służbowych jesteśmy społecznością umiarkowanie egalitarną, chcemy współdecydować.

## Unikanie niepewności

Wymiar ten pokazuje jak dalece społeczeństwo jest w stanie tolerować sytuacje niejednoznaczne i niepewność oraz zakres, w jakim stara się te sytuacje kontrolować. Członkowie niektórych społeczeństw przyjmują każdy dzień ze spokojem i nie czują niepokoju z powodu niepewnej przyszłości. Podejmują ryzyko dość łatwo, są tolerancyjni wobec odmiennych opinii zachowań,



jako że nie czują się przez nie zagrożeni. To społeczeństwa tolerujące niepewność. W innych społecznościach poziom niepokoju jest wysoki i przejawia się większą nerwowością, wyrażaniem emocji i wyższym poziomem agresji. Ryzyko (zwłaszcza nieznanne) podejmowane jest niechętnie. Kraje te określamy jako unikające niepewności. Najistotniejszą wartością jest dla nich szeroko pojęte bezpieczeństwo, dla tolerujących niepewność – eksploracja.

Przykłady społeczności tolerujących niepewność to kraje skandynawskie, Wielka Brytania, Jamajka, Filipiny, Indie, USA, Kanada, Holandia. Unikanie niepewności cechuje Grecję, kraje Ameryki Południowej, Belgię, Japonię, Francję, Włochy, kraje arab-

skie. Polska lokuje się w środku skali, jednak wydaje się, że jako społeczność (a nie wybrane z niej grupy) unikamy niepewności. Poparcie dla hasła bezpieczeństwa i zapewnienia ładu i porządku przez państwo oraz skłonność do mnożenia przepisów bez intencji ich przestrzegania zdają się tę tezę potwierdzać.

## Kultura a biznes

Wymiary te i różnice z nich wynikające wpływają w znaczący sposób na wszystkie ważne i praktyczne aspekty biznesu, takie jak:

- struktura firm,
- tworzenie i wdrażanie strategii,
- planowanie,
- systemy motywacyjne,

- relacje pracodawca – pracownik,
- selekcja i rekrutacja,
- relacje z klientami,
- style zarządzania,

**Andrzej Lewandowski**  
jest menedżerem projektu  
w Door Training and Consulting,  
wiceprzewodniczącym Rady Polskiej  
Izby Firm Szkoleniowych

- sposoby negocjowania,
- podejmowanie decyzji,
- sposoby komunikowania się,
- postrzeganie i stosunek do zmiany,
- innowacyjność.

Te zagadnienia będą istotą naszych dalszych rozważań w kolejnych artykułach na łamach „Personelu Plus”. ☺