

**Aleksandra Olejniczak<sup>1</sup>**  
Uniwersytet Łódzki

## WPŁYW RÓŻNIC KULTUROWYCH NA ROZWÓJ ORGANIZACJI

### Streszczenie

W artykule przedstawiono różnice kulturowe i ich wpływ na sukces przedsiębiorstw na rynku krajowym i międzynarodowym. Zostały opisane modele kulturowe i ich cechy charakterystyczne. Następnie zamieszczone zostały wyniki badań przeprowadzonych wśród studentów wraz z wnioskami. Celem artykułu jest uwypuklenie roli czynnika kulturowego w rozwoju firm działających na arenie międzynarodowej.

**Słowa kluczowe:** kultura, szok kulturowy, różnice kulturowe

### Wprowadzenie

Od drugiej połowy XX wieku obserwujemy stopniowe umiędzynarodowienie się przedsiębiorstw. Z biegiem lat zjawisko to nabiera coraz większego znaczenia. Obecnie trudno byłoby nam sobie wyobrazić świat, w którym duże przedsiębiorstwa działają tylko na jednym rynku. Rozwój na rynkach międzynarodowych to ogromna szansa dla wielu firm, ale jest to trudny proces, na który wpływa wiele czynników. Firmy stosują różne strategie, niektóre są bardziej formalne, inne bardziej elastyczne. Duży wpływ na rozwój przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej oprócz między innymi czynników finansowych, technicznych, lokalizacyjnych ma kultura kraju, w którym przedsiębiorstwo planuje swoją ekspansję. Tym samym tak ważną jest rola kultury w rozwoju lokalnym i regionalnym.

---

<sup>1</sup> Adres e-mail: olaolejniczak@o2.pl.

## 1. Umieździarodowienie się przedsiębiorstw

Po II wojnie światowej nastąpił kryzys i głównym celem było odbudowanie gospodarek poszczególnych krajów. Dopiero z upływem czasu zaczęto się koncentrować na rozwoju, a nie na przetrwaniu. W okresie powojennym umieździarodowienie stawało się prostsze dzięki powstaniu organizacji wspierających handel, a ponadto rozwój komunikacyjny (główną rolę odegrał rozwój telewizji) i rozwój transportu były czynnikami stymulującymi rozwój gospodarczy na arenie międzynarodowej<sup>2</sup>. Pod koniec XX wieku świat został otwarty na rozwój biznesu. Tak jest do tej pory. Duże organizacje szukają nowych rynków zbytu poza swoim krajem macierzystym, a z kolei rynki lokalne chcą przyciągnąć zagranicznych inwestorów. Obecnie wprowadzenie z powodzeniem produktu na nowy rynek nie jest proste – nie wystarczy konkurencyjny produkt, potrzebna jest strategia, dzięki której produkt w nowym regionie zostanie wprowadzony mimo wielu zmiennych, które utrudniają ten proces, a kadra zarządzająca musi mieć świadomość różnic kulturowych i umieć przezwyciężyć konflikty, które mogą się pojawić na tej płaszczyźnie.

## 2. Filozofie i strategie transnarodowe

Zanim zostanie opracowana strategia, należy zastanowić się nad filozofią, którą będzie kierować się firma. Według J. Hamilla strategia globalna to „biznesowa filozofia lub sposób myślenia”<sup>3</sup>. Ważne jest zatem, aby patrząc na filozofię firmy, dostrzec, na jaką skalę jest ona gotowa stać się firma globalną.

Matryca ERPG jest jednym ze schematów kategoryzacji filozofii. Matryca ta wyróżnia cztery kategorie<sup>4</sup>:

1. Filozofia etnocentryczna – występuje preferencja własnego kraju oparta na przekonaniu, że przemysł krajowy jest lepszy. Rynki zagraniczne postrzegane są jako gorsze od rynku wewnętrznego. Przyjęta strategia będzie tożsama ze strategią na rynku wewnętrznym, oferowana będzie ta sama gama produktów.
2. Filozofia policentryczna – zorientowana jest na kraj goszczący (rynek zagraniczny), ale podkreśla adaptację do warunków lokalnych w innych miejscach. Wprowadzona zostanie strategia wielu rynków wewnętrznych, adaptujących się w pełni do wymagań rynków narodowych.

<sup>2</sup> G. Stonehouse, *Globalizacja – strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 31.

3. Filozofia regiocentryczna – podkreśla orientację w kierunku regionalnych zgrupowań krajów, takich jak Europa, Ameryka Północna czy Daleki Wschód. Nastąpi regionalna, ale nie globalna koordynacja strategii.
4. Filozofia geocentryczna – zakłada globalne podejście do biznesu. Rozwój strategii na zasadzie globalnej, która nie jest determinowana czynnikami kraju wyjściowego czy też kraju goszczącego.

Rola menedżerów polega na wyborze filozofii przedsiębiorstwa i na określeniu zakresu, w jakim ta filozofia zostanie dostosowana do przeprowadzenia procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

### 3. Wpływ różnic kulturowych na zachowanie w biznesie

Rola kultury w negocjacjach międzynarodowych lub w procesie wchodzenia przedsiębiorstwa na nowy rynek jest często niedoceniana. W świecie globalnym wydawałoby się, że globalna strategia firmy i sukces na jednym rynku jest czynnikiem wystarczającym, aby odnieść sukces na rynku zagranicznym. Okazuje się, że duży wpływ na powodzenie transakcji biznesowej ma znajomość kultury drugiego kraju. W ostatnich latach naukowcy badają różnice i podobieństwa różnych kultur i ich wpływ na relacje międzyludzkie<sup>5</sup>. Okazuje się, że znajomość języka obcego nie jest wystarczającą umiejętnością, aby czuć się komfortowo w obcej kulturze. R.R. Gestland opracował modele kultur, które opisano w dalszej części artykułu. Różnice kulturowe to nie tylko odpowiedni dobór słów, ale to także mowa ciała. Poznanie różnic kulturowych pozwala zrozumieć powody, dla których negocjacje zakończyły się niepowodzeniem. Wyróżniamy 4 grupy kultur: kultury propartnerskie i protransakcyjne, kultury ceremonialne i nieceremonialne, kultury monochroniczne i polichroniczne, kultury ekspresyjne i powściągliwe<sup>6</sup>. W międzynarodowym biznesie powszechnie stosowane są dwie reguły: sprzedawca dostosowuje się do nabywcy oraz przybysz przestrzega miejscowych zwyczajów. Aby móc zastosować te zasady, należy poznać modele kultur kontrahentów, z którymi zamierza się podjąć współpracę.

<sup>5</sup> Ch. Hampden-Turner, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

<sup>6</sup> R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Tabela 1. Kultury propartnerskie i kultury protransakcyjne

Kultura propartnerska	Kultura protransakcyjna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• skupienie się na osobach, z którymi się współpracuje – dobre stosunki</li> <li>• sieć kontaktów osobistych – kontakt pośredni</li> <li>• czas i cierpliwość – trzeba zdobyć zaufanie</li> <li>• podtrzymywanie więzi osobistych z kontrahentem</li> <li>• komunikacja otwarta, szczerą i bezpośrednią</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osoby skoncentrowane są na wykonaniu zadania.</li> <li>• są otwarci na współpracę z obcymi – kontakt bezpośredni</li> <li>• komunikacja dwuznaczna i ogólnikowa</li> </ul>
świat arabski, większość krajów Afryki, Ameryki Łacińskiej, Azji	północna część Europy, Ameryka Północna, Australia i Nowa Zelandia

Źródło: opracowanie własne.

Dla Duńczyka chcącego nawiązać współpracę handlową z nowym kontrahentem wystarczające wydaje się wysłanie folderu reklamowego i ustalenie terminu spotkania podczas rozmowy telefonicznej, ale kontrahent z Japonii nie zareaguje na taką propozycję rozpoczęcia współpracy. Dla kultury propartnerskiej ważne jest nawiązanie relacji z partnerem biznesowym. Pomocny może być pośrednik, który zna obie strony, na przykład ambasada lub organizacja handlowa. Skuteczne są również targi i wystawy. W kulturze protransakcyjnej kontrahenci poznają się podczas spotkań formalnych, podczas których omawiają ceny, terminy, ilości i tym podobne. Wtedy też wyrabiają sobie zdanie o drugiej stronie. Dla osób z kultur propartnerskich taki sposób nawiązania współpracy jest niedopuszczalny – najpierw spotykają się oni z potencjalnym kontrahentem kilka razy towarzysko i rozmawiają na tematy błahe, aby zdobyć zaufanie i dopiero wtedy umawiają się w celu omówienia interesów. Dla kultury protransakcyjnej kontrakt jest wiążący i omawiany punkt po punkcie podczas spotkania, na którym są prawnicy obu stron. Osoby z kultury propartnerskiej kontaktują się z prawnikiem tylko telefonicznie, podczas przerw w spotkaniu, a renegotjacja kontraktu nie oznacza weryfikacji pisemnych zapisów – wymagane jest spotkanie się z drugą stroną, aby omówić zmiany. Sama weryfikacja zapisów kontraktu uznana jest za zachowanie nieodpowiedzialne. Styl komunikowania się też jest różny – w kulturze protransakcyjnej mówi się to, co się myśli i myśli się to, co się mówi. Osoby z kultury propartnerskiej dążą do harmonii i miłych relacji, zatem mówią dookoła, nie używają słowa „nie”, a w zamian powiedzą „to trudne”, „może”, „zastanowię się”.

Tabela 2. Kultury ceremonialne i kultury nieceremonialne

Kultura ceremonialna	Kultura nieceremonialna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• opiera się na hierarchii, na różnicach w statusie społecznym i zakresie władzy między ludźmi</li> <li>• używanie zwrotów grzecznościowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• popieranie organizacji egalitarnych, w których są mniejsze różnice w statusie społecznym i zakresie władzy</li> <li>• równość w statusie społecznym</li> <li>• zwroty bezpośrednie</li> </ul>
większość krajów Europy i Azji, kraje basenu Morza Śródziemnego i świat arabski, kraje latynoamerykańskie	Stany Zjednoczone, Australia, Nowa Zelandia, Dania, Norwegia, Islandia

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiciele kultury ceremonialnej mogą czuć się dotknięci zbyt dużą poufałością kontrahentów. Z kolei członkowie kultury nieceremonialnej mogą czuć się niekomfortowo i mieć poczucie „wywyższania się” drugiej strony. Dla kultury ceremonialnej hierarchia jest ściśle powiązana z okazaniem szacunku. Negocjacje mogą zostać nawet zerwane przez reprezentanta kultury ceremonialnej, jeśli strona reprezentująca kulturę nieceremonialną nie dopilnuje tego, aby podczas całych negocjacji z ich strony obecni byli pracownicy odpowiednio wysokiego szczebla – to oznaka szacunku dla drugiej strony. Aby ustrzec się błędów, należy być nadmiernie ceremonialnym. W relacjach międzynarodowych zaleca się stosowanie zwrotów grzecznościowych i tytułów.

Tabela 3. Kultury monochroniczne i kultury polichroniczne

Kultura monochroniczna	Kultura polichroniczna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• osoby przywiązują wagę do punktualności, stałego harmonogramu, nieprzerywania spotkań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• punktualność nie jest ważna, możliwe są zmiany w harmonogramie</li> </ul>
kraje nordyckie i inne germańskie kraje europejskie, kraje północnoamerykańskie, Japonia	świat arabski, większość krajów afrykańskich, kraje latynoamerykańskie, kraje Azji Południowej i Południowo-Wschodniej

Źródło: opracowanie własne.

Nawet w obrębie jednego kraju możemy spotkać kultury o odmiennym podejściu do czasu, na przykład osoby z większych miast będą bardziej zwracały uwagę na punktualność niż osoby z małych miasteczek. Dla kultury monochronicznej spóźnienie się oznacza brak dyscypliny i może prowadzić do konfliktu. Z drugiej strony należy pamiętać, aby nie wyznaczać sztywnych terminów

realizacji kontrahentom z kultury polichronicznej. Dobrym rozwiązaniem jest zaplanowanie tej daty z dużą rezerwą i wskazane są częste kontakty z kontrahentem w celu bieżącego kontrolowania transakcji zamiast wyznaczania sztywnych terminów na początku współpracy.

Tabela 4. Kultury ekspresyjne i kultury powściągliwe

Kultura ekspresyjna	Kultura powściągliwa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• głośna mowa i podnoszenie głosu w celu podkreślenia czegoś ważnego</li> <li>• przerywanie wypowiedzi innym</li> <li>• unikanie „niezręcznej ciszy”</li> <li>• jednocześnie może mówić kilka osób</li> <li>• mały dystans przestrzenny</li> <li>• bezpośredni kontakt wzrokowy</li> <li>• gestykulacja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niski ton głosu</li> <li>• dłuższe milczenie w trakcie rozmów</li> <li>• naprzemienne wypowiedzi</li> <li>• duży dystans przestrzenny</li> <li>• unikanie dotyku</li> </ul>
romańskie kraje europejskie, inne kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie	kraje Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, nordyckie i inne germańskie kraje europejskie

Źródło: opracowanie własne.

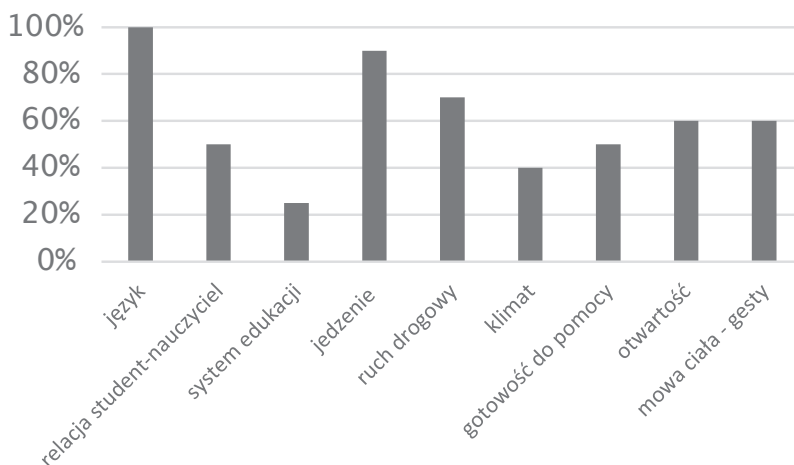
Kultury różnią się między sobą także sposobem komunikowania się. Mowa jest tutaj zarówno o komunikacji werbalnej, jak i niewerbalnej. W kulturze ekspresyjnej mówimy głośnie i wyraźniej, chcąc podkreślić to, co ważne, dla kultury powściągliwej będzie to oznaczać gniew. Gesty mogą w każdej kulturze oznaczać zupełnie coś innego. Dla kultury ekspresyjnej niezręczna jest cisza podczas spotkania, podczas gdy osoby z kultury powściągliwej często siedzą w ciszy. Przerywanie wypowiedzi jest także zwyczajowym zachowaniem w kulturze ekspresyjnej, natomiast w kulturze powściągliwej uznane będzie za zachowanie nieuprzejme. Inne jest też podejście do uścisku dłoni, na przykład kontrahenci z Niemiec wymieniają mocny i energiczny uścisk dłoni, podczas gdy Azjaci rzadko podają dłoń i preferują delikatny jej uścisk. Europejczycy zawsze podają dłoń przy powitaniu i pożegnaniu. Ludzie z kultury ekspresyjnej cenią bezpośredni kontakt wzrokowy, lubią czytać z wyrazu twarzy i oczu, a patrzenie prosto w oczy wśród Azjatów w sferze biznesowej uznawane jest za przejaw wrogości. Czują się wtedy zastraszeni i onieśmieleni.

#### 4. Badanie wśród grupy studentów

W celu odpowiedzi na pytanie, czy istnieją różnice kulturowe, przeprowadzono badanie wśród grupy studentów w Polsce; w grupie badawczej byli zarówno Polacy, jak i studenci zagraniczni. W badaniu wzięło udział 40 studentów w wieku 20–25 lat, pochodzących z Polski, Chin, Ukrainy, Stanów Zjednoczonych, Rumunii, Niemiec i Turcji.

Studenci zostali poproszeni o wymienienie barier, z jakimi spotkali się podczas swoich podróży.

Rysunek 1. Wyniki badania



Źródło: opracowanie własne.

Badanie wykazało, że studenci mieli duży problem z komunikacją w różnych częściach świata (cała grupa posługuje się językiem angielskim). Wszyscy uznali, że pomocna jest znajomość języka kraju, do którego się wybieramy. Studenci z Chin nie spodziewali się, iż w Polsce podczas zajęć można wyrażać swoje opinie i że nauczyciel jest również trenerem i opiekunem, do którego zawsze można się zwrócić o pomoc. Z kolei studenci z Polski popierali podejście nauczycieli ze Stanów Zjednoczonych do studentów – w tej relacji dystans władzy jest jeszcze mniejszy niż w Polsce. System edukacji w Polsce okazał się zupełnie inny niż w rodzimych krajach studentów – skala ocen była inna, zaliczenie ustne czy w formie prezentacji nie są powszechne w ich krajach. Wszyscy studenci ciekawi

są lokalnej kuchni. Studenci z Chin byli zaskoczeni, że duże skrzyżowania mogą być bezpieczne bez świateł drogowych – na początku pobytu w Polsce nie wiedzieli, w jaki sposób mają przejść przez ruchliwą ulicę bez świateł. Studenci z Polski docenili przepisy drogowe w Skandynawii, gdzie samochód zawsze ustępuje pieszemu na pasach. Klimat był także czynnikiem zaskakującym dla studentów (temperatura, opady, długość dnia i nocy). Studentów z zagranicy zaskoczył brak gotowości urzędników do pomocy – przrzucali oni odpowiedzialność na inne osoby. Dla studentów z USA było to nowe doświadczenie, ponieważ są oni wychowani w kulturze, w której zawsze pomaga się innym. Podobnie studenci ocenili otwartość – w krajach takich jak na przykład Hiszpania czy Stany Zjednoczone rozmowa z nieznanym jest czymś bardzo naturalnym, a z kolei studenci z Azji byli zaskoczeni i onieśmieleni takim podejściem. Mowa ciała i gesty są również inaczej interpretowane w różnych krajach. Studenci z Azji tłumaczyli różnice między europejskim i azjatyckim *savoir-vivre*. W grupie studentów przyzwyczajenia były tak różne, że okazywało się, że nawet wręczenie wizytówki może stanowić wyzwanie i być kłopotliwe.

## **Podsumowanie**

Różnice kulturowe są widoczne w każdej sferze naszego życia. Coraz więcej uczelni wyższych prowadzi specjalne zajęcia dla studentów, podczas których omawiane są różnice kulturowe. Ważne jest, aby być otwartym na spotkanie innej kultury i być na to spotkanie przygotowanym. W świecie biznesowym ta wiedza pomoże zapobiec konfliktom, gdyż różnice zachowań wynikają z odmiennych wartości przyjętych w różnych kulturach, a nie z osobistych antypatii.

## **Literatura**

- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Hampden-Turner Ch., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Stonehouse G., *Globalizacja – strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.



## THE INFLUENCE OF CULTURAL DIFFERENCES ON THE DEVELOPMENT OF ORGANISATIONS

### Abstract

Cultural differences are visible in everyday life. More and more universities offer classes for the students to describe cultural differences. It is important to be ready to meet another culture and to be prepared for this meeting. In the business field this knowledge can help to avoid conflicts because the differences in behavior are caused by different values in different cultures and not by personal reasons.

**Keywords:** culture, culture shock, cultural differences

**JEL Code:** F22

*Translated by Aleksandra Olejniczak*

