

# RÓŻNICE I PODOBIENSTWA KULTUROWE



---

*„Zrozumieć inną kulturę to znaczy  
wiedzieć jak się komunikować z jej  
przedstawicielami.”*

# Kultura jako zaprogramowanie umysłu

---

- Każdy człowiek nosi w sobie pewien wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania, który przyswaja w ciągu życia.
- „Zaprogramowanie umysłu” jest kształtowane przez środowisko społeczne → nasze zaprogramowania różnią się w takim samym stopniu jak środowiska, w których dorastamy.

# Czym jest kultura – ujęcie socjologiczno-antropologiczne

---

- Kultura – sposoby myślenia, odczuwania, reagowania; obejmuje także sferę zwykłych codziennych zachowań (pozdrawianie się, okazywanie uczuć, jedzenie, zachowanie fizycznej odległości, dbałość o higienę osobistą, etc.).
- Kultura jest zawsze zjawiskiem społecznym.
- Kultury się uczymy.



# Poziomy ludzkiego zaprogramowania umysłowego



# Różnice kulturowe

---

- **Geert Hofstede** – wymiary różnic międzykulturowych
- **Harry Triandis** – indywidualizm i kolektywizm
- **Edward Hall** – style komunikacji
- **Richard Gesteland** – wymiary różnic międzykulturowych





# Uniwersalne dla wszystkich kultur elementy, które pozwalają na dokonywanie studiów porównawczych pomiędzy nimi:

- Znaczenie Grupy oraz Jednostki: *Kto ważniejszy – grupa czy jednostka? (ja współzależne vs ja niezależne)*
- Władza: *ktoś zawsze musi rządzić, tylko kto i jak?*
- Relacje między płciami: *Jakie są społeczne role kobiet i mężczyzn oraz ich wzajemne stosunki?*
- Organizacja i przewidywanie przyszłości (orientacja długo i krótkoterminowa)
- Zakorzenienie w tradycji a otwarcie na zmianę
- Stosunek do pracy, czy pracuje się po to, aby żyć, czy żyje, aby pracować?
- Wyrażanie emocji (kontrola emocji a spontaniczna ekspresyjność).



# HOFSTEDE – WYMIARY RÓŻNIC MIĘDZYKULTUROWYCH

1. **DYSTANS WŁADZY** – postawa wobec zjawiska nierówności społecznych; stopień, w jakim słabsi członkowie społeczeństwa akceptują fakt nierównomiernego podziału władzy.
2. **INDYWIDUALIZM I KOLEKTYWIZM** – postawa wobec oczekiwań grupy: dobro grupy przedkładane nad dobro jednostki/ dobro jednostki przedkładane nad dobro grupy.
3. **MĘSKOŚĆ/KOBIECOŚĆ** – przypisywanie płciom określonych ról społecznych.
4. **UNIKANIE NIEPEWNOŚCI** – stopień, w jakim ludzie czują się zagrożeni przez dwuznaczność oraz tworzą instytucje i przekonania pozwalające jej uniknąć.

# Duży dystans władzy

- Akceptuje się i podtrzymuje nierównowagę w odniesieniu do władzy, pozycji społecznej i majątku
- Hierarchia w organizacjach odzwierciedla nierówności między ludźmi na dolnych i na górnych szczeblach drabiny
- Silna centralizacja
- Duże różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami
- Podwładni oczekują instrukcji od przełożonych
- Idealnym przełożonym jest wielkoduszny autokrata lub dobrotliwy ojczulek
- Rodzime teorie zarządzania podkreślają rolę przełożonych, sprawującym władzę należą się przywileje

Ameryka Płd, Chiny, Pakistan, Indie, Japonia, Grecja, Turcja,



# Mały dystans władzy

- Dąży się do ograniczenia nierówności między ludźmi
- Hierarchia w organizacjach wynika z odgrywania różnych ról
- Dążenie do decentralizacji
- Niewielkie różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami
- Podwładni oczekują od przełożonych konsultacji przy podejmowaniu decyzji
- Idealnym przełożonym jest profesjonalny demokrata
- Rodzime teorie zarządzania podkreślają rolę pracowników, wszyscy powinni mieć równe prawa

Niemcy, Szwecja, Szwajcaria, Holandia, USA, Nowa Zelandia, Wielka Brytania

# Źródła zróżnicowania dystansu władzy:

---

- **szerokość geograficzna kraju** (im większa szerokość, tym niższy dystans władzy),
- **liczba ludności w danym kraju** (im większa liczba, tym wyższy dystans władzy),
- **zamożność kraju** (im większa zamożność, tym niższy dystans władzy).



# Kolektywizm

---

- Źródłem identyfikacji jest przynależność do sieci powiązań społecznych.
- Relacje między pracodawcą i pracownikiem są postrzegane w kategoriach moralnych i przypominają więzy rodzinne.
- Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu zależą od przynależności grupowej pracowników.
- Zarządzanie jest zarządzaniem grup.
- Relacje międzyludzkie są ważniejsze od osiągnięcia celu.
- Interes grupy jest ważniejszy od interesu jednostki.

# Indywidualizm

---

- Źródłem identyfikacji jest jednostka
- Relacje między pracodawcą i pracownikiem są kontraktem przynoszącym obopólne korzyści
- Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu wynikają z obowiązujących przepisów i zależą od umiejętności i osiągnięć pracowników
- Zarządzanie jest zarządzaniem jednostek
- Osiągnięcie celu jest ważniejsze od relacji międzyludzkich
- Interes jednostki jest ważniejszy od interesu grupy



# Normy i wartości kulturowe w wymiarze kolektywizmu i indywidualizmu

## INDYWIDUALIZM

człowiek jest niezależną jednostką

tożsamość jednostki związana jest z jej niepowtarzalną osobowością

jednostka jest emocjonalnie niezależna od organizacji i instytucji

człowiek przystępuje do organizacji, ponieważ widzi w tym interes

ważne są osiągnięcia i inicjatywa

każdy ma prawo do życia prywatnego i nikt nie powinien w nie ingerować

zaufanie do decyzji indywidualnych

nie ma obowiązku być lojalnym wobec przyjaciela, który zdradził czy nie spełnia naszych oczekiwań

każdy jest kowalem swego losu

normy i wartości dotyczą wszystkich po równo

## KOLEKTYWIZM

człowiek jest częścią większej grupy: rodziny, klanu, narodu

tożsamość zyskuje się dzięki przynależności do grupy

jednostka jest emocjonalnie uzależniona od organizacji i instytucji

człowiek angażuje się uczuciowo i moralnie w działalność organizacji

ważna jest przynależność do organizacji

życie prywatne jest podporządkowane dobru społecznemu

zaufanie do decyzji grupowych

przyjaźnie są bardzo trwałe i ważne

jesteśmy odpowiedzialni za naszych bliźnich

normy i wartości dotyczą tylko uczestników własnej grupy

# Męskość i kobiecość

---

Miarą jest sztywność ról płci:

- **społeczeństwo męskie** - występuje znaczny podział ról społecznych według płci,
- **społeczeństwo kobiece** - podział ról społecznych według płci jest stosunkowo niewielki.



## Czynniki męskie

- zarobki,
- uznanie,
- awans,
- wyzwanie

## Czynniki kobiece

- relacje z przełożonym,
- współpraca,
- miejsce zamieszkania,
- gwarancja zatrudnienia

# Społeczeństwo kobiece

---

- Polega na narodowym nastawieniu na opiekowanie się innymi oraz na troskę o jakość życia
- Ważni są ludzie i przyjazne relacje między nimi
- Pracuje się, żeby żyć
- Menedżerowie kierują się intuicją i dążą do porozumienia
- Ważna jest równość, solidarność i jakość życia zawodowego
- Konflikty są rozwiązywane na drodze kompromisu i negocjacji

# Społeczeństwo męskie

---

- Polega na narodowym nastawieniu na pewność siebie, zdobywanie pieniędzy i dóbr materialnych
- Ważne są pieniądze i dobra materialne
- Żyje się, żeby pracować
- Menedżerowie powinni podejmować zdecydowane decyzje i być asertywni
- Ważna jest sprawiedliwość, współzawodnictwo pracy i osiągnięcia
- Konflikty są rozwiązywane przez konfrontację siły



# Słabe unikanie niepewności

---

- Niepewność jest naturalną częścią życia; życie należy przyjmować takim, jakie jest
- Niski poziom stresu; subiektywne poczucie dobrobytu
- Liczba praw i przepisów powinna być ograniczona do niezbędnego minimum
- Pozytywny stosunek do bezczynności; ciężka praca jest koniecznością
- Silna potrzeba bycia stale zajęтым; ciężka praca jest wewnętrzną potrzebą
- Akceptacja dla odmiennych i innowacyjnych działań i pomysłów
- Główne motywatory to osiągnięcia i uznanie



# Silne unikanie niepewności

---

- Właściwa życiu niepewność jest stałym zagrożeniem, z którym należy walczyć
- Wysoki poziom stresu; subiektywne odczucie niepokoju
- Silna emocjonalna potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów
- Represje wobec odmiennych zachowań i poglądów; niechęć do wprowadzania innowacji
- Główne motywatory to poczucie bezpieczeństwa i uznanie lub przynależność

# TRIANDIS – INDYWIDUALIZM

- **Indywidualiści:**

1. Mają o sobie dobrą opinię i silną potrzebę jej wyrażania. Ich oczywista arogancja jest właściwością ich kultury.
2. Są entuzjastyczni i cechują się bogatą ekspresją w kontaktach z innymi ludźmi.
3. Ważna jest dla nich dobra zabawa.
4. Szybko podejmują decyzje, ale ich wdrożenie zabiera więcej czasu, ponieważ mało osób jest zaangażowanych w podejmowanie decyzji.
5. Ważna jest dla nich spójność pomiędzy postawą i zachowaniem, jej brak określają jako hipokryzję.
6. Nie widzą specjalnej różnicy pomiędzy zachowaniem publicznym i prywatnym.
7. Znacznie bardziej jest prawdopodobne, że zrobią coś dla dobrej zabawy niż z poczucia obowiązku.
8. Oczekują wyraźnego formułowania oczekiwań: jeśli zrobisz dla mnie to, to ja zrobię...
9. Nie nastawiają się na długotrwałe relacje.



# TRIANDIS –KOLEKTYWIZM

## ● Kolektywiści:

1. Lubią skromność.
2. Szczęście jest znacznie mniej istotne niż obowiązek.
3. Czasami mają trudności w podejmowaniu decyzji. Często podejmują je wolno, po namyśle i konsultacjach z innymi, co może zaowocować krótkim czasem ich wdrażania.
4. Poznawcza spójność nie jest przedmiotem ich troski.
5. Zwracają uwagę na różnice pomiędzy tym co prywatne, a tym co publiczne.
6. Wykonywanie obowiązków jest ich zdaniem samonagradzające się.
7. Oczekują długotrwałych relacji.
8. Nie jest dla nich pewne w jakim kierunku rozwinie się relacja.

# HALL – STYLE KOMUNIKACJI

---

- **WYSOCE SKONTEKSTUALIZOWANE**
  - Większość informacji bądź zawiera się w fizycznym kontekście, bądź jest zinternalizowana w człowieku, a tylko nieznaczna jej część mieści się w zakodowanej, bezpośrednio nadawanej części przekazu.
- **NISKO SKONTEKSTUALIZOWANE**
  - Większość informacji mieści się w kodzie bezpośrednim



# HALL – STYLE KOMUNIKACJI

## Kultury wysokokontekstowe:

- Nie polegają tak bardzo na przekazie werbalnym, a koncentrują się na informacjach sugerowanych przez kontekst,
- Preferują komunikowanie niewerbalne; gesty, mimikę i okoliczności,
- Wykorzystują kontekst sytuacyjny i obyczajowy jako źródło informacji,
- Znaczące są takie elementy, jak kto, kiedy i w jakim kontekście wypowiedział pewne słowa, co pozwala wyciągać daleko idące wnioski co do znaczenia przekazu,
- Korzystają z rozwiniętych sieci informacyjnych i przekazu;
- Są przyzwyczajone do przerywania, dygresji, metafor w trakcie komunikowania

**Przykłady: Japonia, Daleki Wschód, kraje arabskie, kraje śródziemnomorskie, kraje Czarnej Afryki, Ameryka Południowa, Europa środkowo-wschodnia.**

# HALL – STYLE KOMUNIKACJI

## Kultury niskokontekstowe:

- Nie zorientowane na bezpośredni, jasny i precyzyjny przekaz słowny,
- Nie przywiązują uwagi do elementów pozawerbalnych, sytuacyjnych,
- Wymagają uszczegółowienia tła i źródła informacji,
- Mają tendencję do segmentowania i strukturyzowania informacji,
- Przekazują i dawkują informację zgodnie z potrzebami
- Oczekują wyraźnych instrukcji od osoby kompetentnej, zorientowanej w sprawie.

**Przykłady: Szwajcaria, Niemcy, Skandynawia, Ameryka Północna, Australia.**

# GESTELAND – WYMIARY ROŻNIC MIĘDZYKULTUROWYCH

---

## ROLA RELACJI

**KULTURY PROTRANSAKCYJNE** – nastawienie na zadania

**KULTURY PROPARTNERSKIE** – nastawienie na więzi  
międzyludzkie

- Pewni siebie, agresywni, grubiańscy
- Opieszali, niezdecydowani, nieodgadnieni



# GESTELAND – WYMIARY ROŻNIC MIĘDZYKULTUROWYCH

---

## STRUKTURA RELACJI

**KULTURY NIECEREMONIALNE** – nieprzywiązywanie wagi do konwenansów; kultury egalitarne (Ameryka Płn.)

**KULTURY CEREMONIALNE** – ceremonialność (etykieta, ubiór); kultury hierarchiczne (Azja)

- Rażąca bezceremonialność
- Rażące uwrażliwienie na punkcie pozycji społecznej

# GESTELAND – WYMIARY ROŻNIC MIĘDZYKULTUROWYCH

---

## STOSUNEK DO CZASU

KULTURY MONOCHRONICZNE – terminowość (Ameryka Płn.)

KULTURY POLICHRONICZNE – koncentracja na ludziach (Azja)

- Wyniośli pedanci, będący niewolnikami arbitralnie wyznaczonych terminów
- Leniwi, niezdyscyplinowani, niegrzeczni

# GESTELAND – WYMIARY ROŻNIC MIĘDZYKULTUROWYCH

## ZACHOWANIA NIEWERBALNE

**KULTURY EKSPRESYJNE** – głośność, ruchliwość, przerywanie, intensywny kontakt wzrokowy

**KULTURY POWŚCIĄGLIWE** – milczenie, kolejność wypowiedzi, umiarkowany kontakt wzrokowy

- Inwazyjność, arogancja, niedojrzałość
- Zimni, wyrachowani, nieprzystępni



# GESTELAND – WYMIARY ROŻNIC MIĘDZYKULTUROWYCH

## KULTURY POWŚCIGAŁLIWE

- Ludzie mówią ciszej, przerywają sobie rzadziej i lepiej się czują, gdy zapada cisza, niż to jest w przypadku społeczeństw ekspresyjnych.
- Dystans przestrzenny między ludźmi wynosi mniej więcej tyle, co długość ręki, i z wyjątkiem uścisków dłoni mało jest kontaktów dotykowych.
- Należy unikać i intensywnego, stałego patrzenia partnerom w oczy podczas negocjacji.
- Ludzie mało gestykują zarówno dłońmi, jak i całymi rękoma, a ich mimika jest ograniczona.

**Przykład: Azjaci – Japończycy, Chińczycy,  
Wietnamczycy**

# GESTELAND – WYMIARY ROŻNIC MIĘDZYKULTUROWYCH

## KULTURY EKSPRESYJNE

- Ludzie często mówią dość głośno, przerywają sobie nawzajem i czują się nieswojo, gdy zapada cisza.
- Dystans przestrzenny między ludźmi wynosi pół długości ręki lub mniej i jest sporo dotykania się.
- Bezpośrednie, nawet intensywne patrzenie sobie w oczy podczas negocjacji świadczy o zainteresowaniu i szczerości.
- Należy się spodziewać wyraźnej mimiki i ożywionej gestykulacji partnerów.

**Przykład: Włochy, Am. Południowa**



# Bibliografia

---

- Hofstede G. (2011), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa
- Hall E.T. (1999) *Taniec Życia*. Warszawa: Wyd. Literackie MUZA
- Hall E.T. (2001) *Poza kulturą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Szopski M., (2005), *Komunikowanie międzykulturowe*. Warszawa: WSiP
- Trompenaars F., Hampden-Turner,CH. (2002) *Siedem wymiarów kultur. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna
- Gesteland R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Szopski M., (2005), *Komunikowanie międzykulturowe*. Warszawa: WSiP.