

Monika Stelmaszczyk

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach

RÓŻNICE W POSTRZEGANIU KULTURY BIZNESU W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ CHIŃSKICH I AMERYKAŃSKICH PRZEDSIĘBIORCÓW

Streszczenie: Negatywny wpływ na efektywność funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw ma szereg aspektów związanych z rozumieniem kultury biznesu. Generowane są liczne trudności wynikające z faktu, iż przedstawiciele różnych kultur mogą postrzegać odmiennie znaczenie i pobudki poszczególnych działań. Zatem jednym z największych wyzwań stojących przed międzynarodowym zarządzaniem jest umiejętność zrozumienia kultury innych osób. W referacie zaprezentowano więc wybrane aspekty odmienności kulturowej pracowników północnoamerykańskich i chińskich przedsiębiorstw, zaliczanych do grupy najważniejszych kultur biznesowych świata. Analizie poddano takie dziedziny, jak: pracownicy i stosunki społeczne, atmosfera i podejście do biznesu, komunikacja w biznesie, struktura organizacyjna i przywództwo, ubranie w biznesie oraz typowy dzień roboczy.

Słowa kluczowe: kultura biznesu, różnice międzykulturowe, zarządzanie międzykulturowe.

1. Wstęp

Często zastanawiamy się nad tym, co sprawia, że pewni menedżerowie odnoszą sukcesy w przedsiębiorstwach międzykulturowych, inni natomiast nieustannie borykają się z problemami spraw codziennych. Dlaczego zatem niektórzy z nich posiadają większe umiejętności międzynarodowe w porównaniu z innymi? Co decyduje o sukcesie lub klęsce tych, którym przyszło pracować w otoczeniu międzynarodowym? Niestety, aktywne zarządzanie przedsiębiorstwem, którego uczestnikami są pracownicy o tym samym pochodzeniu, jest już wystarczająco trudne. Należy bowiem podejmować działania mające na celu kształtowanie oraz utrzymywanie pozytywnych relacji między współpracownikami, budowanie pomiędzy nimi sieci zaufania oraz zagwarantowanie właściwego przepływu informacji. Trzeba rozumieć, co motywuje podwładnych, jaki styl kierowania jest w określonym momencie najwłaściwszy, realizując przy tym nieprzerwanie wytyczone cele. Jeżeli doda się do tego czynnik kulturowy, który należy uwzględnić w procesie zarządzania wielonarodowościowymi organizacjami¹, wówczas sytuacja stanie się jeszcze bardziej skomplikowana.

¹ Por. W. Kappeller, R. Mittenhuber, *Management – Konzepte von A – Z, Bewährte Strategien für den Erfolg Ihres Unternehmens*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003, s. 162-163.

Różnice międzykulturowe współpracowników widoczne są bardzo wyraźnie, a największym wyzwaniem w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem jest rozumienie kultury innych ludzi². Uczestnicy organizacji bardzo często błędnie interpretują zachowania i system wartości tych, którzy wywodzą się z innej kultury, oceniając je przez pryzmat zachowań i wartości preferowanych w ich własnym społeczeństwie. Nieporozumienia, u podstaw których leżą różnice międzykulturowe³, mogą doprowadzić do niezrozumienia myśli, działań, systemu wartości i intencji współpracownika (współpracowników o innym pochodzeniu). Zaistniała sytuacja obniża sprawność i skuteczność procesu zarządzania przedsiębiorstwem, wpływając destruktywnie na efektywność jego funkcjonowania.

Poniżej zostaną zaprezentowane sposoby rozumienia kultury biznesu w wydaniu chińskim i północnoamerykańskim, ich analiza przez pryzmat pracowników i stosunków społecznych, podejścia do biznesu, organizacji pracy oraz typowego dnia roboczego. Wynikające z różnic kulturowych odmienne postrzeganie każdej z rozważanych kwestii wpływa na sposób postrzegania biznesu. Rozumienie różnorodnych aspektów kulturowych prowadzenia interesów oraz dzielących je różnic pozwala menedżerom zarządzającym organizacjami międzynarodowymi na wypracowanie wysokiej efektywności ich funkcjonowania.

2. Różnice w rozumieniu amerykańskiej i chińskiej kultury biznesu

Odnosząc się do specyfiki pracowników oraz stosunków społecznych typowych dla jednej z najważniejszych kultur biznesowych świata, należy stwierdzić, iż system kształcenia w USA jest dobry, mimo że liczne szkoły i uniwersytety charakteryzują się niezbyt wysokim poziomem. Wielu menedżerów posiada wyższe wykształcenie, jednak zwraca się uwagę na to, czy ukończony uniwersytet należy do nielicznej grupy elitarnych szkół wyższych. Zarówno wśród pracowników wykonawczych, jak i menedżerów widoczny jest brak ukierunkowania na naukę języków obcych. Poza

² Por. F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 231-236.

³ Różnice międzykulturowe występujące między pracownikami przedsiębiorstw mogą dotyczyć różnorodnych kwestii, takich jak np.: czas, przestrzeń, jedzenie, własność. Polska koncepcja „zwierząt, które można spożywać” obejmuje te gatunki, które w niektórych społecznościach postrzegane są jako święte (krowy w Indiach), lub nieczyste (świnie i owoce morza w Izraelu). Natomiast polscy uczestnicy organizacji kategorycznie odmawiają zjedzenia pewnych gatunków zwierząt, które w innych kulturach uważane są za przysmak (np. larwy owadów w niektórych częściach Afryki czy psy w Chinach). Inny przykład: pracownicy wyznający islam stoją na stanowisku, że segregacja płci służy ochronie kobiet, jak również stanowi szczególnie wyraz szacunku dla ich roli życiowej. Natomiast Polacy, podobnie jak przedstawiciele wielu innych religii, utożsamiają ten fakt z odbieraniem kobietom godności i wolności. Por. B. Olszewska-Dyoniziak, *Oblicza kultury. Wstęp do antropologii międzykulturowej komunikacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1998, s. 111-141.

tym duża liczba amerykańskich menedżerów nie sprawdza się w pracy w innym kraju, co wynika najczęściej z nieumiejętności zaadaptowania się w pracy za granicą lub w warunkach międzynarodowych⁴. Amerykanie preferują także wysoki poziom życia, stąd menedżerowie wyjeżdżający do innego kraju mają wysokie wymagania co do standardu mieszkań, biur itp. Kolejną typową cechą tej kultury biznesowej jest szczególnie wysoka fluktuacja kadr oraz wysoki stopień mobilności w obrębie własnego kraju.

Chcąc dokonać krótkiej charakterystyki uczestników organizacji chińskich i stosunków społecznych w nich panujących, należy stwierdzić, że w Chinach występuje stosunkowo mała liczba dobrze wykształconych menedżerów. Podobna sytuacja panuje wśród pracowników wykonawczych. Stąd wynika wysokie zapotrzebowanie na menedżerów posiadających wykształcenie uniwersyteckie, ze szczególnym naciskiem na studia zagraniczne lub staż w organizacjach międzynarodowych. Szybko rozwijająca się gospodarka zaczyna zwalniać, skutkiem tego jest wzrost bezrobocia w kręgach niewykształconych robotników. Coraz większy nacisk kładziony jest na rozwój motywacji, wysoką efektywność pracy oraz rozwój właściwych koneksji. W chińskiej kulturze biznesowej bardzo dużą rolę odgrywają wartości konfucjańskie (lojalność i przywiązanie do grupy pracowniczej, organizacji, zdobywanie umiejętności, samokształcenie itp.), a hierarchia postrzegana jest w kategoriach czegoś naturalnego, wzmacnianego poczuciem wzajemnej komplementarności stosunków międzyludzkich. Widoczna jest również intensywne migracje ludności do rejonów bardziej uprzemysłowionych, natomiast dobrze wykształcony chiński menedżer jest osobą cenioną i poszukiwaną przez rodzime przedsiębiorstwa, stąd może sobie pozwolić na bardzo wysokie wymagania płacowe.

Atmosfera i podejście do pracy to kolejna kwestia, która uwidacznia mniejsze lub większe różnice w rozumieniu biznesu przez przedstawicieli różnych kultur. W przypadku pracowników pochodzących z USA stwierdza się, że kultura biznesu jest bardzo indywidualistyczna. Konieczność pracy w zespole może więc oznaczać wiele trudności. Kolejna cecha wiąże się ze zwracaniem uwagi przez otoczenie społeczne na osiągnięcia i zasługi. W kwestiach organizacyjnych Amerykanie preferują płaską hierarchię, nigdy jednak nie podważają dominującej roli zwierzchnika. Zaliczani są do grona gorliwych zwolenników planowania czasu (są autorami powiedzenia „czas to pieniądz”), stąd często postrzegają się ich w kategoriach pracowników agresywnych i natarczywych. Są również twórcami pomysłu śniadań i lunchów biznesowych, chcą każdy wolny czas spożytkować na omawianie interesów. Preferują długie przebywanie w pracy (jest pozytywnie oceniane przez współpracowników), mimo to menedżerowie amerykańscy oskarżani są często o krótkowzroczność oraz

⁴ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005, s. 737- 741.

brak planowania długofalowego. Poza tym biznes nastawiony jest tutaj na usługi, a podejście to naśladowane jest przez wiele krajów europejskich⁵.

Z perspektywy chińskiej kultury biznesowej podejście do pracy oraz atmosfera postrzegane są w sposób następujący. Preferowana jest przedsiębiorczość, stąd posiadanie własnego biznesu dominuje nad pracą w dużej, wielonarodowej organizacji. Z tego względu firmy wielonarodowe muszą przykładać bardzo dużą wagę do stosowanych metod przyciągania i utrzymywania najefektywniejszych menedżerów. System organizacji w Chinach cechuje duża hierarchiczność i określona struktura oraz orientacja na rodzinę. Innymi słowy, kultura chińskiego biznesu ma charakter paternalistyczny. Poza tym czynnikiem o dużej wadze jest szybkość, która nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do umiejętności szybkiego przystosowania się do zachodnich wzorców produkcji. Chińscy przedsiębiorcy również planują czas. Robią to jednak w sposób synchroniczny, potrafiąc żonglować zamówieniami. Cechuje ich niesamowita elastyczność. Kolejną specyficzną cechą takiego przedsiębiorcy jest duże zaangażowanie w wykonywaną pracę, któremu towarzyszy przebywanie w firmie do późnych godzin (szczególnie widoczne w przypadku osób prowadzących własne przedsiębiorstwo). Spędzanie wolnego czasu nie jest już tak istotne jak w przypadku Amerykanów czy przedstawicieli kultury zachodniej, o czym decydują względy historyczne i ekonomiczne. Jednak życie zawodowe i prywatne zachodzą na siebie, zatem śniadanie czy lunch o charakterze biznesowym nie należą do zjawisk rzadkich. Mają na celu przede wszystkim kształtowanie sieci relacji interpersonalnych oraz wzajemnego zaufania. Chińscy przedsiębiorcy czynią plany długookresowe, co niekoniecznie znajduje odzwierciedlenie w kwestiach zatrudnienia.

Jeżeli chodzi o komunikację w biznesie, w przedsiębiorstwach amerykańskich przybiera ona zwykle postać nieformalną. Sprowadza się do nieformalnego ubioru (z wyłączeniem oficjalnych spotkań) czy możliwości zwracania się do siebie po imieniu. Kwestie związane z językiem biznesu charakteryzuje bezpośredniość oraz koncentracja na faktach. Podczas specjalistycznych szkoleń zdobywa się umiejętności precyzyjnego wyrażania myśli, prezentacji siebie i swoich osiągnięć zawodowych. Kolejna rzecz to pozytywne nastawienie oraz koncentracja na zadaniach. Następna dotyczy spotkań biznesowych, które mają jasno sprecyzowany porządek, a za typową formę przekazywania informacji uznaje się notatki służbowe⁶. Jak wcześniej wspomniano, struktura hierarchiczna jest tutaj płaska, mimo to Amerykanie podporządkowują się dominującej roli zwierzchnika, nie akceptując zachowań ekscentrycznych. Zawsze mile widziane są nowe pomysły, zachęca się pracowników do kreowania podejść niekonwencjonalnych.

⁵ Por. A. Appadurai, *Strach przed mniejszościami. Esej o geografii gniewu*, PWN, Warszawa 2009, s. 25-28.

⁶ E. Marx, *Przelamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 135-136.

Kulturę chińskiego biznesu charakteryzuje bezpośredni i autorytarny styl zarządzania, który związany jest z wydawaniem poleceń i ścisłym ich wykonywaniem. Formułowanie poleceń w układzie pionowym, z góry w dół, wywołuje trudności w przejmowaniu inicjatywy ze strony podwładnych. Aspekt ten czasami ulega zmianie w odniesieniu do firm, które funkcjonują na rynkach międzynarodowych. Chińczycy działają szybko i sprawnie, mimo że priorytetową kwestię stanowi dla nich nawiązywanie kontaktów biznesowych. Spotkania służbowe cechuje określony porządek, ale komunikacja w biznesie jest mniej bezpośrednia względem zachodnich czy amerykańskich przedsiębiorstw. Kolejne cechy komunikacji typowe dla chińskiej kultury biznesowej to: szacunek dla przełożonych, dążenie do utrzymywania harmonii w grupie pracowniczej, uprzejmość i dobre maniery, poczucie humoru oraz docenianie walorów spożywanych pokarmów.

Analizując strukturę organizacyjną oraz przywództwo w kulturze biznesowej Amerykanów, należy stwierdzić, że lubią oni zdecydowanych przywódców. Z jednej strony, w USA istnieje niewielka elita biznesu tworzona przez osoby, które ukończyły najlepsze uniwersytety oraz szkoły biznesu, tworząca między sobą dobrze rozwiniętą sieć wzajemnych relacji interpersonalnych. Z drugiej zaś strony, kraj ten jest doskonałym przykładem osób, które kreują siebie i robią coś z niczego. Inną typową cechą tej kultury jest waga, jaką przywiązuje się do wysokich zarobków oraz fakt, że to one wyznaczają status społeczny. O zarobkach można otwarcie dyskutować, co jest często niedopuszczalne w krajach europejskich.

W Chinach struktura biznesu jest zhierarchizowana, władza leży w rękach lidera. Skuteczni menedżerowie łatwo zmieniają miejsca pracy, silna identyfikacja z przedsiębiorstwem nie należy do postaw powszechnych. W biznesie chętnie używane są tytuły naukowe, a czynnikiem szczególnie ważnym i pożądanym jest wykształcenie.

Zwykle tylko podczas oficjalnych spotkań obowiązuje amerykańskich przedsiębiorców formalne ubranie w biznesie. Natomiast pracownicy chińscy są zwolennikami formalnego stylu ubierania się, upodabniając się tym samym do kultury zachodniej.

Długi dzień roboczy z punktu widzenia kultury biznesowej Amerykanów jest godny pochwały. Lunch traktowany jest jako okazja do roboczego spotkania. Natomiast sam biznes często łączony jest przyjemnością, tzn. z organizacją czasu wolnego. U chińskich przedsiębiorców czas pracy trwa długo przez wzgląd na chęć łączenia biznesu z relacjami towarzyskimi.

3. Podsumowanie

Coraz częściej różnice międzykulturowe odgrywają istotną rolę w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wzrost międzynarodowych migracji przyczynił się do powstawania wielonarodowych zespołów w miejscu pracy, gdzie brak informacji na temat innych kultur często prowadzi do nieporozumień, które z kolei wywołują

poczucie niepewności, niejasności, trudności w nawiązywaniu relacji interpersonalnych, budowaniu zaufania czy przepływu informacji⁷.

Jak wynika z powyższej analizy, każda z zaprezentowanych kultur biznesowych ma swoje słabe strony. Słabości w wydaniu amerykańskim skupiają się wokół następujących kwestii:

- dominujące planowanie krótkofalowe,
- utrudniona praca zespołowa w silnie zindywidualizowanej kulturze,
- odnoszenie sukcesów za granicą przez niski odsetek menedżerów (konieczność skutecznego przygotowywania menedżerów do pracy w konfrontacji z innymi kulturami).

Wśród słabości chińskiej kultury biznesowej należy wskazać na:

- słabe ukierunkowanie międzynarodowe i tym samym niewielką znajomość zachodnich metod funkcjonowania w biznesie,
- brak dobrze wykształconych menedżerów.

Większość uczestników wielokulturowych przedsiębiorstw może wykształcić u siebie umiejętność efektywnej pracy opartej na budowaniu pozytywnych relacji interpersonalnych ze współpracownikami o innym pochodzeniu, jeżeli wypracuje w sobie zdolność od adaptowania się. Jest to jednak stosunkowo trudne zadanie, jeśli ma się na względzie różnice kulturowe dzielące poszczególne kultury biznesowe.

Wiele przedsiębiorstw w ogóle bądź w niewystarczającym stopniu przygotowuje swoich uczestników do pracy w wielonarodowych grupach organizacyjnych, wymagających współpracy z cudzoziemcami. Z drugiej zaś strony każdy ambitny pracownik powinien dążyć do samodzielnego rozwoju i wypracowania postaw sprzyjających efektywniejszej współpracy z „zagranicznymi” kolegami.

Literatura

Appadurai A., *Strach przed mniejszościami. Esej o geografii gniewu*, PWN, Warszawa 2009.

Baran T., *Dehumanizacja w stosunkach międzygrupowych. Czy „obcy” to też człowiek?* Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.

Kappeller W., Mittenhuber R., *Management – Konzepte von A – Z. Bewährte Strategien für den Erfolg Ihres Unternehmens*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003.

Marx E., *Przełamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

Olszewska-Dyoniziak B., *Oblicza kultury. Wstęp do antropologii międzykulturowej komunikacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1998.

Steinmann H., Schreyögg G., *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005.

Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

⁷ Por. T. Baran, *Dehumanizacja w stosunkach międzygrupowych. Czy „obcy” to też człowiek?* Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007, s. 18-24.

DIFFERENCES IN PERCEPTION OF BUSINESS CULTURE IN BUSINESS ACTIVITIES OF AMERICAN AND CHINESE ENTREPRENEURS

Summary: A series of aspects connected with the understanding of the business culture has a negative impact upon effectiveness of operations of contemporary organisations. Numerous difficulties may arise from the fact that representatives of different cultures may perceive significance and motives of particular activities in different ways. Therefore, one of the greatest challenges of international management is the ability to understand the culture of other persons. In this paper, the author presents selected aspects of cultural differences between employees from North America and China, who belong to the group of the most significant business cultures of the world. The author performed an analysis of such aspects as employees and social relationships, atmosphere and approach to business, communication in business, organisational structure and leadership, dress code as well as a typical working day.