

# Marcin Komor

---

## Modele komunikacji międzykulturowej

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, 397-408

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marcin Komor<sup>1</sup>

## MODELE KOMUNIKACJI MIĘDZYKULTUROWEJ

### Streszczenie

Autor artykułu podjął rozważania dotyczące komunikacji międzykulturowej (*Cross-cultural communication*) na rynkach międzynarodowych. W artykule wyjaśniono pojęcie kultury, komunikacji międzynarodowej oraz komunikacji międzykulturowej. Następnie zaprezentowano teorie i modele kultury umożliwiające zidentyfikowanie podobieństw/zróżnicowań kulturowych między krajami/regionami. Szczegółowo zaprezentowano teorie i modele: G. Hofstede, E. Halla, F. Trompenaarsa oraz koncepcję modelu The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE). W przedstawionych koncepcjach skupiono się przede wszystkim na metodologii, teorii, wymiarach kulturowych oraz cluster regionach prezentowanych w modelach kultury. W konkluzji uwzględniono praktyczne wykorzystanie modeli w badaniach naukowych.

### Wprowadzenie

Rozwój wymiany handlowej między krajami, procesy internacjonalizacji, globalizacji i integracji międzynarodowej, jak również informatyzacji i rozwoju nowych mediów przyczyniły się do wzrostu roli i znaczenia problematyki komunikacji międzykulturowej w teorii handlu, marketingu i zarządzania międzynarodowego. Jednocześnie nastąpiło zainteresowanie aspektem kulturowym w praktyce gospodarczej ze względu na stale rosnący wzrost zagranicznej aktywności przedsiębiorstw. Mimo postępującego globalnie procesu standaryzacji zróżnicowania kulturowe istnieją nadal, ponieważ wynikają one z wpływu otoczenia, tradycji, wartości, norm, zachowań oraz działań przekazywanych przez społeczeństwo, które nie są przez jednostkę nabyte, lecz wyuczone. Zainteresowanie problematyką komunikacji międzykulturowej wzrasta ze względu na konieczność uwzględnienia krajowych i regionalnych zróżnicowań kulturowych w działalności gospodarczej przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.

Według C. Kluckhohna kultura składa się z wzorów myśli, odczuć i postępowań nabytych i przekazanych przede wszystkim poprzez symbole, które łączą charakterystyczne osiągnięcia pewnych grup ludzi; istota kultury składa się z tradycyjnych idei i przynależnych do nich wartości zachowań<sup>2</sup>. Istotne jest, iż kultura

<sup>1</sup> Marcin Komor – dr, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

<sup>2</sup> C. Kluckhohn, *The Study of Culture*, w: *The Policy Sciences*, red. V.D. Lerner, H.D. Larswell, Stanford, California 1951, s. 86.

nie jest genetycznie przekazywana przez pokolenia, lecz wynika z wpływu otoczenia społecznego, wychowania, wartości oraz tradycji społeczeństwa. Komunikacja międzynarodowa jest procesem społecznym, w którym ponad granicami państwa wymieniane są informacje – w większości masowo, tzn. medialnie – które wzajemnie łączą minimum dwie osoby różnych narodowości (jako nadawcy, odbiorcy, lub/i dystrybutorzy)<sup>3</sup>. Komunikacja międzykulturowa (*cross-cultural communication*) jest dziedziną interdyscyplinarną, która czerpie informacje z takich nauk jak m.in. antropologia, etnologia, socjologia, psychologia, ekonomia, językoznawstwo, pedagogika, kulturoznawstwo. Pojęcie komunikacja międzykulturowej można określić jako procesy wynikające z wzajemnego spotkania i kontaktów interpersonalnych osób z różnych kultur<sup>4</sup>. Komunikację międzykulturową można opisać jako międzyludzką wymianę informacji oraz interaktywną wymianę znaczeń przejawiającą się w postaci m.in. słów, gestów, spojrzeń, mimiki, kolorów, obrazów.

W literaturze występuje wiele modeli kultury, które umożliwiają zidentyfikowanie podobieństw/zróżnicowań kulturowych według ustalonych przez autorów kryteriów. Wykorzystywane są one w badaniach empirycznych dotyczących komunikacji międzykulturowej (*cross-cultural communication*). Do najważniejszych należą modele kultury według: G. Hofstede, E. Halla, F. Trompenaarsa, *The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)*. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie najistotniejszych teorii, modeli i wymiarów kulturowych stosowanych w badaniach komunikacji międzykulturowej na rynkach międzynarodowych.

## Model Geerta Hofstede

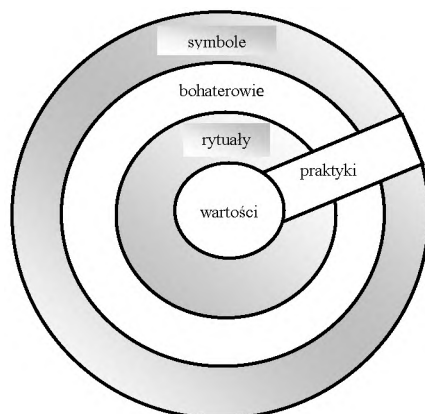
W latach 1967 i 1978 Geert Hofstede przeprowadził w 50 krajach badania pracowników IBM (ok. 116.000 ankiet) na różnych pozycjach organizacyjnych. Celem badań było znalezienie kryteriów umożliwiających opisanie i porównanie kulturowe między krajami. Hofstede przedstawił model kultury w formie „cebuli”, wyróżniając symbole, bohaterów, rytuały, wartości (rys. 1).

Symbole oznaczają słowa, gesty, kolory, znaki, obrazy charakterystyczne dla danej kultury. Bohaterowie to postacie – wzorce naśladowania, z którym jednostki w danej kulturze się identyfikują. Rytuały są kolektywnymi wzorcami zachowań, które są społecznie wymagane, np. sposoby powitania, zachowania czy obyczaje religijne. Wartości są istotnym centrum (meritum) w danej społeczności i dotyczą m.in. uczuć i skłonności, np. rozpoznanie dobro – zło, brzydkie – ładne, zabronione – dozwolone.

---

<sup>3</sup> G. Half, *Internationale Kommunikation*, w: *Handwoerterbuch Internationale Politik*, Hrsg. W. Woyke, UTB Verlag Budrich, Leverkusen Opladen 2007, s. 198.

<sup>4</sup> G. Maletzke, *Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedenen kulturen*, Westdeutsche Verlag, Opladen 1996, s. 37.



**Rys. 1.** Model kultury G. Hofstede

**Źródło:** G. Hofstede, *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 3. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2006, s.8

Istotnym wynikiem badań G. Hofstede jest wyróżnienie czterech podstawowych wymiarów kultury: indywidualizm/kolektywizm, męskość/kobiecość, unikanie niepewności, dystans władzy<sup>5</sup>. W ramach trzeciego okresu badań w latach 1981-86 w ramach współpracy G. Hofstede z M. Bondem został dodany piąty wymiar, tzw. orientacji długookresowej (respondentami byli studenci, nie uwzględniono wszystkich krajów tak jak w badaniach pierwotnych). Wymiar piąty jest rzadko stosowany w badaniach empirycznych dotyczących wpływu kulturowego na zachowania konsumentów, przedsiębiorstw i organizacji opartych o wymiary zaprezentowane przez G. Hofstede. Do podstawowych wymiarów kultury zalicza się<sup>6</sup>:

1. Indywidualizm/kolektywizm – indywidualizm oznacza społeczeństwa, w których więzi między ludźmi są znacznie rozluźnione, jednostka jest podstawowym elementem społeczeństwa, jednostka sama podejmuje decyzje, odpowiada za siebie oraz powinna sama sobie radzić w społeczeństwie. Kolektywizm oznacza życie i przewagę grup społecznych, więzi społeczne są silne, osoba identyfikuje się ze społeczeństwem i grupą społeczną w której funkcjonuje.
2. Męskość/kobiecość – określa stopień dominacji pewności/skromności w stosunkach międzyludzkich. Męskość oznacza, że w społeczeństwie przejawiają się przede wszystkim cechy charakterystyczne dla mężczyzn, tj. niezależność, rywalizacja, konkurencja. Społeczeństwo kobiece charakteryzuje się m.in.

<sup>5</sup> Szerzej: G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007; G. Hofstede, *Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values*, Newbury Park, London 1980 (w książce opisano początkowe cztery wymiary kultury); G. Hofstede, *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Sage, Thousand Oaks Ca. 2001 (w książce opisano dodatkowo piąty wymiar – orientacja długookresowa).

<sup>6</sup> G. Hofstede, *National cultures in Four Dimension*. „Studies of Management&Organisation” 1983, Vol. 13, no. 1-2, s. 46-74; G. Hofstede, *Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions*, w *Explications in Cross-cultural Psychology*, ed. J.B. Deregowski, S. Dziurawiec, R.C. Annis, Swets&Zeitlinger, Lisse 1983, s. 335-355.

- skromnością, przynależnością do grupy (rodzina), opieką nad słabszymi członkami społeczeństwa, zaangażowaniem na rzecz społeczeństwa.
3. Unikanie niepewności – jest wskaźnikiem, z jakim członkowie społeczeństwa czują się zagrożeni poprzez nowe, niepewne i nieznanne sytuacje oraz w jaki sposób dążą do zmian sytuacji.
  4. Dystans władzy – dotyczy akceptacji nierównego podziału władzy poprzez słabszych członków społeczeństw. Mały dystans władzy oznacza oczekiwanie społeczeństwa do równego podziału władzy. Duży dystans władzy oznacza, iż społeczeństwo akceptuje brak równości między ludźmi oraz akceptuje w pełni hierarchię władzy na każdym szczeblu społecznym.

Zaprezentowane przez G. Hofstede'go wymiary kultury w poszczególnych krajach pozwalają na pewne pogrupowanie krajów w tzw. Country-Cluster. J. Henry dokonał pogrupowania krajów w osiem typowych grup według zaprezentowanych przez G. Hofstede'go wymiarów kultury i ich wartości (tabela 1). Typowe wydają się być kraje kultury skandynawskiej (Szwecja, Dania, Norwegia, Finlandia i Holandia), które charakteryzują się niskim stopniem dystansu władzy oraz niskim poziomem męskości. Znacznie przeciwstawna w stosunku Country-Cluster Skandynawii jest Japonia, charakteryzująca się wysokim stopniem męskości i wysokim poziomem dystansu władzy.

**Tabela 1.** Country-Cluster według J. Henry'ego

Grupy	Nazwa	Dystans władzy	Unikanie niepewności	Indywidualizm kolektywizm	Męskość kobiecość	Kraje
I	Rozwinięte kraje łacińskie	wysoki	wysoki	wysoki	średni	Argentyna, Belgia, Brazylia, Francja, Hiszpania
II	Nierozwinięte kraje łacińskie	wysoki	wysoki	niski	Szeroki zakres	Chile, Jugosławia, Kolumbia, Meksyk, Peru, Portugalia, Wenezuela
III	Rozwinięte kraje azjatyckie	średni	wysoki	średni	wysoki	Japonia
IV	Nierozwinięte kraje azjatyckie	wysoki	niski	niski	średni	Hong Kong, Indie, Filipiny, Singapur, Tajwan, Tajlandia
V	Środkowy wschód	wysoki	wysoki	niski	średni	Grecja, Iran, Turcja
VI	Germańskie	niski	wysoki	niski	średni	Niemcy, Izrael, Włochy, Austria, Szwajcaria, RPA
VII	Anglosaskie	niski	niski średni	wysoki	wysoki	Australia, Wielka Brytania, Irlandia, Kanada, Nowa Zelandia, USA
VIII	Nordyckie (Skandynawskie)	niski	niski średni	średni	niski	Dania, Finlandia, Holandia, Norwegia, Szwecja

**Źródło:** J. Henry, *Creativity and Perception in Management*, (The Open University 2001), Sage, London, Thousand Oaks 2002, s. 137.

Wymiary kultury zaproponowane przez G. Hofstedeego mają zarówno zwolenników, jak i krytyków. Krytyka badań przeprowadzonych przez G. Hofstedeego dotyczy zwłaszcza: reprezentatywności próby badawczej – przeprowadzone pierwotne badania w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku bazowały na pracownikach koncernu IBM (krytyka dotyczy tego, czy wyniki badań identyfikują różnicowania kulturowe między krajami czy też różnicowania kultury organizacji w poszczególnych krajach), przyjętej homogeniczności kulturowej krajów (brak badań różnicowań kulturowych w ramach danego kraju) oraz braku dostatecznego różnicowania między wartościami a zachowaniami. Należy jednak podkreślić, iż model i wymiary kultury zaproponowane przez G. Hofstedeego stanowią kompleksowe badania międzynarodowe, umożliwiające porównanie kulturowe między krajami. Ponadto przeprowadzone w kolejnych latach wielokrotne badania (również na innych grupach w poszczególnych krajach) oparte o modele zaprezentowane przez Hofstedeego potwierdziły wyniki otrzymane przez tego badacza.

## Model Fonsa Trompenaarsa

Kolejny model kulturowy został przedstawiony przez Fonsa Trompenaarsa, ucznia G. Hofstedeego, w roku 1993<sup>7</sup>. Interesujące jest rozumienie kultury przez F. Trompenaarsa, który określa ją jako dynamiczny proces, w którym następuje rozwiązywanie ludzkich problemów w trzech podstawowych płaszczyznach: czasu, natury i stosunków z innymi ludźmi. Przedstawił on kulturę za pomocą tzw. modelu cebuli, która począwszy od warstwy zewnętrznej, posiada następujący układ: „wyraźna kultura” (produkty i przedmioty), następnie „wartości i normy”, a w samym środku „ukryta kultura” – oznaczająca przemyślenia na temat podstawowych elementów dotyczących egzystencji. W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku F. Trompenaars przeprowadził badania pierwotne wraz z Hampden-Turner, na próbie badawczej 46.000 menedżerów w 50 krajach. Respondenci pochodzili w większości z prowadzanych szkoleń dotyczących zakresu międzykulturowego, pozostała grupa z przedsiębiorstw. Wynikami tych badań są zaprezentowane wymiary kultury, w ramach których wyróżniono<sup>8</sup>:

- a) uniwersalizm – partykularyzm, czyli stosunek do zasad etycznych, prawnych i wynikających z zobowiązań międzyludzkich,
- b) indywidualizm – kolektywizm, czyli stosunek do jednostki i grupy,
- c) powściągliwość – emocjonalność, czyli sposób zachowania,
- d) wycinkowość – całościowość, czyli sposób postrzegania świata,

---

<sup>7</sup> Szerzej: F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealy Publishing, London 1993; C. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism*, Piatkus, London 1993; C. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Managing People Across Cultures*, Capstone, Oxford 2004.

<sup>8</sup> Szerzej wyjaśnienie wymiarów kultury wyróżnionych przez Trompenaarsa i Hampden-Turnera: F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2002.

- e) osiąganie – przypisywanie statusu, czyli sposób wyznaczania statusu społecznego,
- f) stosunek do czasu,
- g) stosunek do otoczenia.

Należy zwrócić uwagę, iż pierwszych pięć wymiarów kultury odnosi się do czynnika ludzkiego. Krytyka modelu, podobnie jak innych studiów międzykulturowych, dotyczy zwłaszcza reprezentatywności próby, ponieważ w badaniu Trompenaarsa uczestnicy w większości pochodzili z szkolenia międzykulturowego (co z kolei może oznaczać, iż uczestnicy szkolenia byli szczególnie zainteresowani i otwarci na problematykę międzykulturową oraz/lub mogli posiadać szczególnie niskie kompetencje międzykulturowe co skutkowało koniecznością udziału w treningu międzykulturowym), ponadto nie do końca jasna jest teoretyczna podbudowa poszczególnych wymiarów kulturowych zaprezentowanego modelu<sup>9</sup>.

## Model Edwarda T. Halla

Edward T. Hall uchodzi za jednego z najważniejszych badaczy komunikacji międzykulturowej. W przeciwieństwie do G. Hofstede i R. Trompenaarsa wymiary kultury nie zostały stworzone i zaprezentowane w jednym okresie, lecz model i wymiary kultury E. Halla były sukcesywnie rozwijane i publikowane w różnych publikacjach od lat pięćdziesiątych do dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku<sup>10</sup>. E. Hall zidentyfikował podstawowe wymiary kultury dotyczące stosunków między ludźmi, związków z czasem, przestrzenią i komunikacją, które występują we wszystkich kulturach. Pierwszy wymiar kulturowy E.T. Halla został przedstawiony w roku 1966 w książce *The Hidden Dimension* jako proksemika oraz zrozumienie przestrzeni. Jest on uważany za twórcę proksemiki – nauki badającej wzajemne relacje przestrzenne między ludźmi oraz ich otoczeniem materialnym. E. Hall wyróżnia trzy płaszczyzny przejawiania się proksemiki: infrakulturową, prekulturową, mikrokulturową. Wydaje się, iż duży wpływ na rozwój teorii E. Halla miała teoria relatywizmu kulturowego F. Boasa oraz teoria podświadomości Freuda<sup>11</sup>.

Następny wymiar kulturowy: wysokiego lub niskiego kontekstu (*high lub low context*) związany z przetwarzaniem informacji (komunikacji) został zaprezentowany w roku 1976 w *Beyond Culture*. Należy zwrócić uwagę, iż E. Hall rozumiał pod pojęciem wysoki/niski kontekst znaczenie silnego/lub słabego kontekstu

---

<sup>9</sup> M. Schugh, *Interkulturelle Kommunikation: Kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung*, Vahlen, Muenchen 2004, s. 173-174.

<sup>10</sup> Szerzej: E.T. Hall, *Ukryty wymiar*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1978; E.T. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984; E.T. Hall, *Taniec życia. Inny wymiar czasu*, Wyd. Muza, Warszawa 1999; E.T. Hall, M.R. Hall, *Czwarty wymiar w architekturze: studium o wpływie budynku na zachowanie człowieka*, Wyd. Muza, Warszawa 2001; E.T. Hall, M.R. Hall, *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Anchor Press – Doubleday, Garden City NY 1990; E.T. Hall, M.R. Hall, *Understanding Cultural Differences, Germans, French and Americans*; Intercultural Press, Yarmouth 1990.

<sup>11</sup> E.M. Rogers, W.B. Hart, Y. Miike, *Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan*, „Keio Communication Review” 2002, nr 24, s. 5-7.

w komunikacji. Pojęcie wysokiego kontekstu (kultury wieloznaczne) oznacza komunikowanie, które odbywa się w sposób pośredni, można je nazwać komunikowaniem między wierszami np. kultury azjatyckie. Niski kontekst (kultury jednoznaczne) oznacza, iż komunikowanie odbywa się w sposób bezpośredni, czyli przekaz oznacza to, co zostało powiedziane, np. kultury Europy Zachodniej, Kanady czy USA.

W książce *The Dance of Life* w latach osiemdziesiątych przedstawił E. Hall kolejny wymiar kultury, odnoszący się do stosunku do czasu. Wyróżnił monochromatyczny (liniowy) i polichromatyczny (cykliczny) stosunek do czasu. Kultury monochromatyczne charakteryzują się tym, iż jednostki są w stanie zwracać uwagę na jedną rzecz w jednym czasie, utrzymanie zaplanowanych zadań jest ważniejsze niż utrzymywanie kontaktów osobistych, np. kultury Europy Północnej, USA. W kulturach polichromatycznych jako normalne uważane jest wykonywanie wielu czynności jednocześnie, kontakty interpersonalne są pierwszoplanowe w stosunku do zaplanowanych zadań, np. kultury azjatyckie. W latach dziewięćdziesiątych T. Hall przedstawił wymiar dotyczący szybkości opracowywania informacji. W kulturach z szybkim opracowywaniem informacji dominują szybko opracowane, ale skrótowe informacje, np. premier złożył dymisję. W kulturach z wolnym opracowywaniem informacji dominują informacje dłużej opracowywane, ale z szerszym kontekstem np. ze względu na zły stan zdrowia żony premier podjął decyzję o podaniu się do dymisji. Ponadto E. Hall dokonał rozróżnienia typów przestrzeni dopuszczalnych przez jednostkę (dotyczących dystansu przestrzennego): intymną, osobistą, społeczną i publiczną.

Wymiary kultury zaprezentowane przez E.T. Halla były bardzo ważne dla rozwoju teorii i modeli międzykulturowych. Istotne wydaje się, iż postrzeganie społeczeństw i jednostek odbywa się w teorii E. Halla z typowo antropologicznego punktu widzenia.

## **Model The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)**

Najnowszym modelem jest model GLOBE. The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, w skrócie zwany GLOBE, został stworzony w roku 1991 pod kierunkiem Roberta J. House'a, profesora Wharton University Pennsylvania (USA), w celu zebrania empirycznych danych dotyczących wspólnych zależności między kulturą społeczeństwa, kulturą przedsiębiorstw oraz stylami zarządzania<sup>12</sup>. Obecnie model jest zarządzany przez Thunderbird School of Global Management w USA. Badania obejmowały cztery fazy (ostatnia nie jest jeszcze zakończona). Badania empiryczne w oparciu o model GLOBE przeprowadzone zostały

---

<sup>12</sup> Szerzej: *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, w: Sage, ed. R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. Gupta, Thousand Oaks Ca; *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, ed. F.C. Brodbeck, J.S. Chhokar, R.J. House, Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.



przez grupę 170 naukowców w 62 kulturach świata, obejmowały 17 370 menedżerów średniego szczebla zarządzania w 951 przedsiębiorstwach w trzech sektorach gospodarki<sup>13</sup>. W dobie globalizacji i internacjonalizacji centralnym punktem studiów GLOBE była tematyka globalnego menedżera oraz wpływu kultury społeczeństwa na kulturę przedsiębiorstwa. Ważnym celem badań było stworzenie wymiarów kultury, które mogłyby posłużyć do badań różnic międzykulturowych. Interesujące jest, iż model GLOBE jest pierwszym modelem, który uwzględnia nie tylko narodowe zróżnicowania kulturowe, ale w centrum zainteresowania modelu znajdują się również regionalne i transnarodowe zróżnicowania kulturowe. W związku z powyższym w krajach, w których mogą występować różne kultury, model uwzględnia tzw. częściowe kultury. Zostały one wyodrębnione w takich krajach jak Szwajcaria (francusko- i niemieckojęzyczna), Republika Południowej Afryki (społeczeństwo białe oraz społeczeństwo autochtonów) oraz Niemcy (podział na Niemcy Wschodnie i Zachodnie).

W modelu GLOBE zostało wyróżnionych dziewięć wymiarów kultury. Należy podkreślić, iż niektóre z nich oparte są w znacznym stopniu na modelu G. Hofstede, np. unikanie niepewności, dystans władzy czy też kolektywizm. Model GLOBE, oparty o teorię G. Hofstede oraz m.in. Kluckhohna&Stodtbecka'a, Triandis, Lorda&Mahera, McClellanda, Donaldsona, wypracował następujące własne wymiary kultury<sup>14</sup>:

- a) unikanie niepewności (*Uncertainty Avoidance*) – wskazuje na stopień, w jakim organizacje i społeczeństwa próbują unikać niepewności zdając się na przepisy, dyrektywy, struktury, procesy formalne,
- b) dystans władzy (*Power Distance*) – wskazuje, w jakim stopniu członkowie społeczeństwa oczekują i akceptują nierówny podział władzy,
- c) kolektywizm instytucjonalny (*Institutional Collectivism*) – oznacza, jak wspólny podział zasobów jest wspierany i nagradzany przez społeczeństwo,
- d) kolektywizm grupowy (*In-Group Collectivism*) – wskazuje poziom, w jakim jednostka wyraża więź, lojalność, wspólnotę z rodziną i organizacją,
- e) równouprawnienie płci (*Gender Egalitarianism*) – oznacza poziom, z jakim społeczeństwo minimalizuje rolę płci oraz wspiera równość płci,
- f) asertywny – stanowczy (*Assertiveness*) – jest to wymiar, z jakim jednostka występuje agresywnie, pewnie czy konfrontacyjnie w sprawach socjalnych względem społeczeństwa lub organizacji,

---

<sup>13</sup> P. Hanges, *Research methodology*, w: *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, w: Sage, ed. R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. Gupta, Thousand Oaks Ca 2004, s. 91.

<sup>14</sup> R.J. House, M. Javidan, *Overview of Globe*. w: *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, w: Sage..., s. 11-17

- g) orientacja przyszłościowa (*Future Orientation*) – wskazuje, w jakim stopniu jednostka pokazuje w społeczeństwie czy organizacji zachowania przyszłościowe, np. planowanie,
- h) orientacja zadaniowa-wynikowa (*Performance Orientation*) – pokazuje, jak społeczeństwa lub organizacje zachęcają jednostkę do wzrostu osiągnięć lub innowacji nagradzając za to,
- i) orientacja humanitarna (*Humane Orientation*) – wskazuje, jak jednostka jest wspierana i nagradzana przez społeczeństwo lub organizacje za swoje altruistyczne, przyjazne czy hojne zachowanie.

Istotny wpływ na kompleksowość badań empirycznych modelu GLOBE ma ich metodologia. Zachowania kulturowe respondentów badano w dwóch wymiarach, które zdaniem prowadzących model powinny się znacznie różnić. Uczestnicy zostali poddani badaniom w dwóch różnych wymiarach: realnym (*practices*) i idealnym (*values*). Płaszczyzna realna określa, jakie są obserwowane zachowania, działania, przyzwyczajenia w danej kulturze. Płaszczyzna idealna oznacza wartości, jakie są podstawą zachowań w danej kulturze oraz jakie są oczekiwania społeczeństwa względem jednostki i grupy tych wartości. Ponadto stworzono dwie wersje kwestionariusza badawczego: Alfa i Beta. Wersja Alfa zawierała pytania odnośnie kultury organizacji, Beta pytania dotyczące kultury narodowej. Każda z wersji kwestionariusza ankietowego zawierała również pytania dotyczące atrybutów przywództwa. Ponadto oprócz kwestionariusza ankietowego badania oparto o techniki badań jakościowych, tj. wywiady, grupy fokusowe, dyskusje. Wyniki badań kulturowych zostały następnie ocenione na siedmiopunktowej skali, gdzie 1 oznacza wysoką (pełną) akceptację, a 7 określa wysokie (pełne) odrzucenie, odmowę. Badania GLOBE podjęły również problematykę elementów przywódczych w badanych kulturach. W związku z tym w kwestionariuszu znajdowały się pytania dotyczące zachowań i cech, które mogą posiadać wspierający lub ograniczający wpływ na elementy przywództwa. Cechy i zachowania przywódcze zostały następnie pogrupowane w 21 podstawowych wymiarów przywództwa, na bazie których zostało z kolei stworzonych sześć (zawierających 21 skali) globalnych wymiarów przywództwa. Należą do nich<sup>15</sup>:

- a) charyzmatyczny –oparty na wartościach (*Charismatic/Value-Based Leadership*) – oznacza wymiar, z jakim pracownicy na podstawie pozytywnych wartości oraz wysokich osiągnięć są motywowani i inspirowani (skale należące do tego wymiaru: wizjonerska, inspirująca, samopoświęcenia, prawości, zdecydowania, orientacji na osiągnięcia),

---

<sup>15</sup> J.S. Chhokar, F.C. Brodbeck, R.J. House, *Methodology*, w: *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, ed. F.C. Brodbeck, J.S. Chhokar, R.J. House, Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007 s. 23 oraz F.C. Brodbeck, *Navigationshilfe für internationales Change Management. Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt*, „OrganisationsEntwicklung” 2006, nr 3, s. 21.

- b) orientacji zespołowej/grupowej (*Team Oriented*) – oznacza, w jakim stopniu wspólne cele i zadania zostają zespołowo implementowane i rozwinięte (skale: orientacja na pracę w zespole, integracja zespołowa (osoba integrująca zespół dyplomatyczna, wrogości, administracyjna, kompetentna),
- c) samoobrony (*self-protective*) – działanie w celu samoobrony i ochrony swojego statusu (skale w tym wymiarze: egocentryczna, dbająca (świadoma) o swoją pozycję, wywołująca konflikty, dbająca o zachowanie swojego wizerunku, formalna),
- d) partycypacji (*Participative*) – wymiar uwzględniający poziom udziału innych w decyzjach (skale: autokratyczna, niezdolny do uczestnictwa),
- e) orientacji humanitarnej (*Humane-Oriented*) – wymiar, w którym wspiera się działania międzyludzkie (skale: humanitarna, skromności),
- f) autonomiczny-niezależny (*Autonomous*) – wymiar, w którym działania są niezależnie od innych w indywidualny sposób (skale wymiaru: niezależna).

Autorzy modelu dokonali następnie pogrupowania kultur krajów biorących udział w modelu według zbliżonych do siebie cech w dziesięć nowych Country-Cluster (tabela 2). Interesujące jest, iż w kręgu Europy Wschodniej obok Polski i innych krajów z geograficznego regionu Europy środkowowschodniej znalazły się takie kraje, jak Grecja, Gruzja czy Kazachstan. Ponadto niektóre kultury tzw. częściowe znalazły się w różnych kręgach kulturowych np. Szwajcaria niemieckojęzyczna w germańskim, a francuskojęzyczna w Europie Łacińskiej.

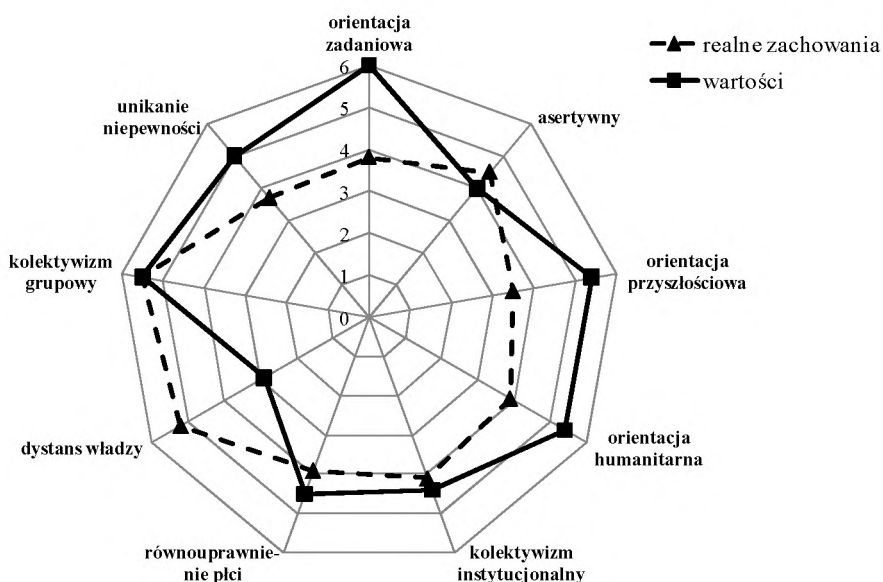
**Tabela 2.** Country-cluster według GLOBE

Klaster	Kraje
angielski	Australia, Kanada, Anglia, Irlandia, Nowa Zelandia, RPA (białe społeczeństwo), USA
Europa Łacińska	Francja, Izrael, Włochy, Portugalia, Hiszpania, Szwajcaria (francuskojęzyczna)
germański	Austria, Niemcy (Wschodnie), Niemcy (Zachodnie), Holandia, Szwajcaria (niemieckojęzyczna)
nordycki	Dania, Finlandia, Szwecja
Europa Wschodnia	Albania, Gruzja, Grecja, Węgry, Kazachstan, Polska, Rosja, Słowenia
Ameryka Łacińska	Argentyna, Boliwia, Brazylia, Kolumbia, Kostaryka, Ekwador, Salwador, Gwatemala, Meksyk, Wenezuela
Bliski Wschód	Egipt, Kuwejt, Maroko, Katar, Turcja
Afryka	Namibia, Nigeria, RPA (czarne społeczeństwo), Zambia, Zimbabwe
Azja Południowa	Indie, Indonezja, Iran, Malezja, Filipiny, Tajlandia
Azja konfucjańska	Chiny, Hong Kong, Japonia, Singapur, Korea Południowa, Tajwan

Źródło: V. Gupta, P.J. Hanges, *Regional and climate Clustering of Societal Cultures*, w: *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage, ed. R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. Gupta, Thousand Oaks Ca 2004, s. 191.

Badania przeprowadzone w modelu The Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (GLOBE) są bardzo kompleksowe, dotyczą zwłaszcza: aspektu

kulturowego poszczególnych krajów, wyróżnionych kręgów kulturowych ze względu na dziewięć wymiarów kultury oraz sześć globalnych cech przywództwa. Z uwagi na ograniczenia obszerności niniejszego artykułu zaprezentowane zostaną wyniki badań dla kręgu kulturowego Europy Wschodniej ze względu na wymiary kultury (rys. 2). Krąg Europy Wschodniej charakteryzuje się w płaszczyźnie realnej wysokim stopniem unikania niepewności, orientacji przyszłościowej oraz niskim stopniem kolektywizmu grupowego i dystansu władzy. W płaszczyźnie wartości występuje bardzo wysoki poziom dystansu władzy oraz niski kolektywizmu grupowego, orientacji zadań (osiągnięć), orientacji przyszłościowej i humanistycznej. Największe różnicowania między zachowaniami i wartościami dotyczą dystansu władzy, orientacji przyszłościowej oraz orientacji zadań.



Rys. 1. Wymiary kultury Europy Wschodniej

Źródło: M. Javidan, R.J. House, P.W. Dorfman, *A Nontechnical Summary of GLOBE findings w: Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage, ed. R. J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. Gupta, Thousand Oaks Ca 2004, s. 42.

Model GLOBE nawiązuje do badań prowadzonych przez G. Hofstede i Trompenaarsa, które zostały w tym modelu poprawione i rozszerzone. Obecnie jest jeszcze za wcześnie, aby określić przydatność modelu w badaniach empirycznych. Jednak należy stwierdzić, iż model posiada wiele pozytywnych elementów, np. jest dobrze rozwinięty teoretycznie i metodologicznie; dokonano zebrania odrębnych danych dotyczących płaszczyzny wartości i zachowań, uwzględniono tzw. częściowe kultury w Niemczech, RPA, Szwajcarii, wykorzystano również techniki jakościowe. Krytyka GLOBE dotyczy przede wszystkim reprezentatywności próby (badania ograniczone do menedżerów w trzech branżach). Potwierdzenie lub zaprzeczenie

modelu (podobnie jak to miało miejsce w przypadku modelu G. Hofstede) odbędzie się w ramach prowadzonych badań empirycznych opartych na modelu GLOBE.

Konkludując, można stwierdzić, iż wszystkie zaprezentowane teorie, modele i wymiary kultury posiadają słabe i mocne strony. Krytyka modeli dotyczy najczęściej reprezentatywności próby badawczej. Wśród badaczy empirycznych najczęściej stosowany jest obecnie model zaprezentowany przez G. Hofstede. Wydaje się jednak, iż interesujący jest model GLOBE. Potwierdzenie wyników badań GLOBE w badaniach empirycznych innych badaczy powinno przyczynić się do znacznego wzrostu zainteresowania tym modelem oraz zaprezentowanymi wymiarami kultury GLOBE.

## **CROSS-CULTURAL COMMUNICATION FRAMEWORKS (MODELS)**

### **Summary**

The author of the paper took into consideration cross-cultural communication on the international markets. In the paper concepts of culture, cross-cultural and international communication are clarified. Subsequently there are presented models and theories of culture, which facilitate identification of cultural similarities/ diversities between regions/ countries. Theories and models of G. Hofstede, E. Hall and Trompenaars as well as ideas of The Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (GLOBE) are presented in details. In the presented ideas author mainly focuses on methodology, theory, cultural dimensions and Cluster regions presented in the models of culture. In conclusion the practical applications of the models in scientific research are taken into consideration.