

# Zarządzanie w kulturach wysokiego i niskiego kontekstu – Polska i Korea w świetle badań empirycznych

Przemysław Hensel

*Punktem wyjścia prezentowanego tekstu jest przekonanie, że jakość współpracy w organizacjach zatrudniających pracowników wywodzących się z różnych państw zależy od podobieństw i różnic w kulturach narodowych specyficznych dla tych państw. Ze względu na istotne znaczenie inwestycji koreańskich dla polskiej gospodarki, badanie koncentruje się na kulturach tych dwóch krajów. Jako ramy teoretyczne badania wykorzystano koncepcję kultur wysokiego i niskiego kontekstu. Badania przeprowadzono na grupie liczącej 160 osób. W wyniku porównania z rezultatami uzyskanymi przez Kima, Pana i Parka wyciągnięto wnioski, że kultura polska charakteryzuje się wyższym poziomem kontekstowości niż kultura amerykańska, jednak jest on znacznie niższy niż w przypadku Korei Południowej. Tak więc, współpraca między przedstawicielami tych dwóch kultur może napotykać wiele przeszkód wynikających z odmiennego postrzegania świata i natury pracy.*

## 1. Wstęp

Koreański biznes jest obecny w Polsce od połowy lat 90. ubiegłego wieku, a jego znaczenie dla gospodarki polskiej – zarówno pod względem wielkości inwestycji bezpośrednich, jak i transferu wiedzy – jest istotne. Jednakże współpraca polsko-koreańska, choć z pewnością racjonalna z powodów ekonomicznych (niski koszt siły roboczej, dogodna lokalizacja w Unii Europejskiej), nie zawsze przebiega bezkonfliktowo. Można postawić uzasadnioną hipotezę, że przyczyna przynajmniej części tych konfliktów leży w różnicach kulturowych. Właśnie to spostrzeżenie stało się punktem wyjścia do przeprowadzenia badania, którego wyniki przedstawiono w artykule.

## 2. Kultura wysokiego i niskiego kontekstu

Sposób funkcjonowania każdej organizacji jest określony nie tylko przez jej wewnętrzną kulturę organizacyjną, lecz także przez kulturę narodową, w której dane przedsiębiorstwo funkcjonuje (Hampden-Turner i Trompenaars 2002, 2003; Hofstede 2000).

W celu oszacowania różnic i podobieństw kulturowych zreplikowano na polskich respondentach badanie przeprowadzone wcześniej na respondentach południowokoreańskich, chińskich i amerykańskich (Kim, Pan i Park 1998).

Replikowane badanie zostało oparte na koncepcji kultur wysokiego i niskiego kontekstu (*high-context, low-context culture*) (Hall 1976).

W kulturach *wysokiego kontekstu* członkowie społeczeństwa są wzajemnie powiązani silnymi relacjami, istnieje ścisła hierarchia społeczna, a w komunikacji równie istotne jest to, co zostało powiedziane, jak i to, co zostało przemilczane. W takich kulturach wiele informacji w relacjach międzyludzkich czerpie się właśnie z kontekstu sytuacji, tj. zarówno wcześniejszych interakcji aktorów, jak i przekonań, zasad, reguł, które nie muszą być wypowiedziane, ponieważ są rozumiane i podzielane przez wszystkich. Na przykład w negocjacjach ludzie wychowani w kulturach wysokiego kontekstu rzadziej dzielą się informacjami na temat swoich priorytetów, ponieważ partner w negocjacjach może na podstawie historii wzajemnych relacji sam wywnioskować, co jest dla drugiej strony istotne (Adair i Brett 2005: s. 46). W kulturach wysokiego kontekstu podstawową zasadą jest utrzymanie harmonii w grupie, co oznacza, że emocje rzadko kiedy są wyrażane wprost. Innymi słowy, każdy członek społeczeństwa jest w bardzo dużym stopniu związany normami społecznymi, których przestrzegania pilnują inni jego członkowie.

W kulturach *niskiego kontekstu* podstawowe znaczenie ma jednostka i jej sukces, podczas gdy kolektyw, do którego ona należy, ma niewielkie znaczenie. Społeczeństwo w znacznie mniejszym stopniu kontroluje życie jednostki, pozostawiając jej duży margines swobody i w mniejszym stopniu narzucając ograniczenia na podejmowane przez jednostkę decyzje.

We wspomnianym wcześniej badaniu Kim, Pan i Park posłużyli się do scharakteryzowania kultur pięcioma wymiarami (wskaźnikami) opisanymi poniżej.

**Orientacja społeczna.** W kulturach wysokiego kontekstu nacisk jest kładziony na konformizm, dobro kolektywu i głębokie więzi pomiędzy uczestnikami grupy, które sięgają daleko poza obręb rodziny i najbliższych przyjaciół. W kulturach niskiego kontekstu jednostki uczestniczą w grupach na zasadzie dobrowolności podpartej racjonalną kalkulacją. Jeśli uczestnictwo w grupie nie przynosi oczekiwanych korzyści, to można ją opuścić.

**Odpowiedzialność.** W kulturach wysokiego kontekstu przełożeni poczuwają się do autentycznej odpowiedzialności za działania podejmowane przez podwładnych, podczas gdy w kulturach niskiego kontekstu każda jednostka bierze odpowiedzialność za siebie, a często odpowiedzialność bywa rozproszona w całej organizacji i trudno znaleźć konkretną osobę, której można by przypisać odpowiedzialność za dane działanie.

**Konfrontacja.** W kulturach wysokiego kontekstu ludzie starają się unikać otwartej konfrontacji oraz wyrażania swoich poglądów. Harmonia w grupie

jest utrzymywana za wszelką cenę. W przypadku konfliktów o małym znaczeniu stosuje się rozwiązanie polegające na udawaniu, że konflikt nie istnieje, natomiast w przypadku konfliktów dotyczących poważniejszych kwestii próbuje się je najpierw rozwiązać polubownie, poza oficjalnymi kanałami komunikacji. Unikanie otwartego konfliktu – a nawet publicznego wypowiedziania swojego zdania – wynika z obawy przed utratą twarzy. Konflikt ujawniony może z czasem zostać rozstrzygnięty na korzyść którejś ze stron, a to oznacza, że druga strona straci twarz. Dla przedstawicieli kultur wysokiego kontekstu jest to niezwykle degradujące doświadczenie, które może uniemożliwić dalsze funkcjonowanie jednostki w społeczeństwie (Yau-fai Ho 1976).

W kulturach niskiego kontekstu występuje niższa skłonność do unikania konfliktów i wyższa skłonność do publicznego ujawniania konfliktów w ramach formalnych kanałów komunikacji.

**Komunikacja/zobowiązanie.** Zgodnie z teorią, w kulturach wysokiego kontekstu w większości sytuacji społecznych i biznesowych wystarczą słowne zobowiązania, które nie muszą być podparte formalnymi dokumentami. Komunikacja w takich kulturach odbywa się często bez słów, duże znaczenie odgrywa kontekst komunikacji, miejsce w hierarchii społecznej, mowa ciała. W kulturach niskiego kontekstu zobowiązania przyjmują formę obszernych dokumentów, w których strony starają się przewidzieć i zapisać wszystkie możliwe warianty rozwoju sytuacji – mimo tego, że każdy kontrakt jest z definicji niekompletny (March i Heath 1994).

**Radzenie sobie w nowych sytuacjach.** W kulturach wysokiego kontekstu ludzie doskonale sobie radzą w ramach ustalonych struktur społecznych i systemów, mają jednak spore problemy z radzeniem sobie w nowych sytuacjach. Ludzie funkcjonujący w kulturach niskiego kontekstu zdecydowanie lepiej odnajdują się w sytuacjach wymagających kreatywnego podejścia do nowych, nieznanych problemów.

### 3. Metoda badania

W oryginalnym badaniu zmierzono wartości wymienionych wskaźników za pomocą szesnastoelementowej ankiety przeprowadzonej w Korei Południowej, Chinach i Stanach Zjednoczonych. Na cele polskiego badania ankieta została przetłumaczona z języka angielskiego na język polski, a następnie amerykański *native speaker*, znający również język polski, dokonał wstecznego tłumaczenia na język angielski w celu sprawdzenia, czy pytania sformułowane po polsku przekazują te same znaczenia, co pytania sformułowane po angielsku. Następnie ankietę anonimowo przeprowadzono na grupie 160 losowo wybranych respondentów<sup>1</sup>. Oryginalny zestaw pytań wzbogacono o pytania dotyczące wieku, płci, stażu pracy i miejsca w hierarchii organizacyjnej.

## 4. Korea i Polska – kulturowe podobieństwa i różnice

Poniżej przedstawiono wyniki badania i ich porównanie z wynikami uzyskanymi w Korei Południowej. Tam, gdzie wydaje się to istotne, wskazano również na podobieństwa i różnice z wynikami badań dla Chin i Stanów Zjednoczonych (tabele 1 i 2, rysunek 1).

Wskaźnik	Polska (N=160)		Stany Zjednoczone (N=96)		Chiny (N=96)		Korea Południowa (N=50)	
	średnia	odchylenie standardowe	średnia	odchylenie standardowe	średnia	odchylenie standardowe	średnia	odchylenie standardowe
Orientacja społeczna	3,06	0,50	2,78	0,43	3,31	0,55	3,37	0,44
Odpowiedzialność	2,93	0,84	2,90	0,65	2,98	0,93	3,26	0,77
Konfrontacja	2,72	0,73	2,55	0,60	2,87	0,82	3,14	0,50
Komunikacja/zobowiązanie	4,17	0,68	3,41	0,74	3,49	0,94	2,96	0,74
Radzenie sobie w nowych sytuacjach	2,57	0,69	2,19	0,49	2,78	0,64	3,72	0,64

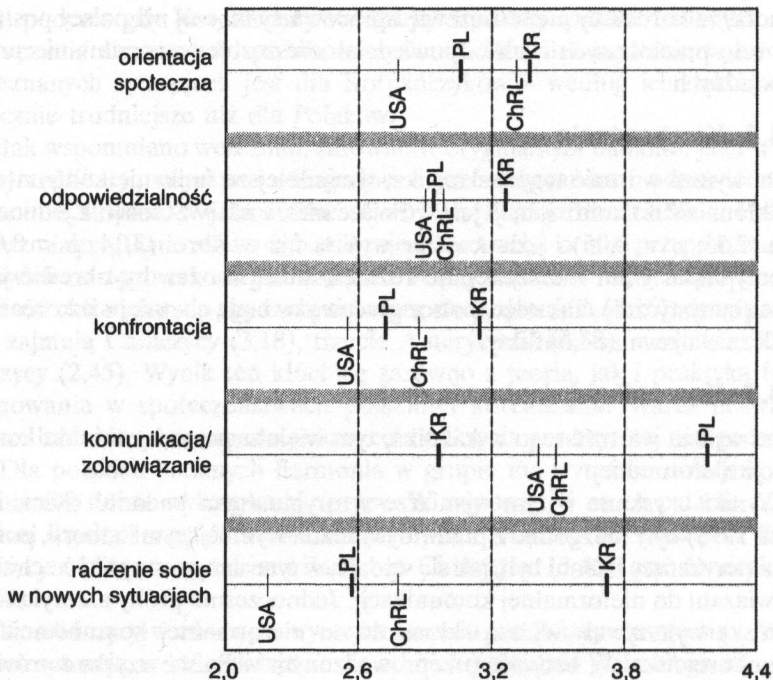
Tab. 1. Wartości wskaźników poszczególnych wymiarów kultury. Źródło: opracowanie własne na podstawie badań i D. Kim, Y. Pan i H.S. Park. 1998. High- Versus Low-Context Culture: A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures. *Psychology & Marketing*, nr 6 (15).

Wskaźnik	Polska–Stany Zjednoczone	Polska–Chiny	Polska–Korea Południowa
	<i>t</i>	<i>t</i>	<i>t</i>
Orientacja społeczna	4,75*	-3,65*	-4,21*
Odpowiedzialność	0,37	-0,39	-2,55**
Konfrontacja	1,99**	-1,51	-4,65*
Komunikacja/zobowiązanie	8,24*	6,21*	10,32*
Radzenie sobie w nowych sytuacjach	5,09*	-2,52**	-10,94*

\*  $p < 0,01$

\*\*  $p < 0,05$

Tab. 2. Wartości testu *t*-Studenta (dwustronnego) dla porównywanych średnich. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Średnie dla poszczególnych krajów i wymiarów opisu kultury. Źródło: opracowanie własne.

#### 4.1. Orientacja społeczna

Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większy kolektywizm i silniejsze więzi nieformalne z uczestnikami grupy.

Z przeprowadzonego badania wynika, że wartość wskaźnika orientacji społecznej dla Polski różni się w sposób statystycznie istotny ( $p < 0,01$ ) od wartości tego wskaźnika nie tylko dla Korei, lecz także dla Stanów Zjednoczonych i Chin. Polska znajduje się pod tym względem w połowie drogi między Stanami Zjednoczonymi a Koreą – kultura naszego kraju charakteryzuje się niższym indywidualizmem niż kultura amerykańska i w tym samym stopniu wyższym indywidualizmem niż kultura koreańska.

#### 4.2. Odpowiedzialność

Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większe poczucie odpowiedzialność za działania podwładnych.

Wartość wskaźnika odpowiedzialności dla Polski nie różni się w sposób statystycznie istotny od wartości tych wskaźników dla Stanów Zjednoczonych i Chin (odpowiednio: 2,90; 2,90; 2,98) występuje natomiast różnica w stosunku do wartości tego wskaźnika dla Korei (3,26,  $p < 0,05$ ). Wynik taki

oznacza, że koreańscy menedżerowie i pracownicy inaczej niż polscy postrzegają rolę przełożonych i ich odpowiedzialność za błędy popełniane przez podwładnych.

### 4.3. Konfrontacja

Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym silniejsze unikanie konfrontacji. Skłonność do konfrontacji jest w Polsce niższa niż w Stanach Zjednoczonych (2,55;  $p < 0,05$ ) i jednocześnie wyższa niż w Korei (3,14;  $p < 0,01$ ). W przypadku Chin nie występuje różnica, którą można by określić jako istotną statystycznie. Tak więc, polscy pracownicy będą chętniej niż koreańscy publicznie ujawniać konflikty.

### 4.4. Komunikacja/zobowiązanie

Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większe przywiązanie do komunikacji nieformalnej.

Wyniki uzyskane w tym wymiarze w oryginalnym badaniu (Kim, Pan i Park 1998) były niezgodne z przewidywaniami wynikającymi z teorii, ponieważ amerykańscy badani byli, jak się wydaje, w tym samym stopniu co chińscy przywiązani do nieformalnej komunikacji. Jednocześnie próby amerykańska i chińska wykazywały wyższą skłonność do nieformalnej komunikacji niż próba koreańska. W badaniu przeprowadzonym w Polsce uzyskano równie zaskakujące wyniki, ponieważ wskaźnik dla Polski osiągnął zdecydowanie najwyższą wartość, wyższą nawet niż chińska (różnice między średnią dla polskiej próby a średnimi dla pozostałych krajów na poziomie istotności 0,01). Może to oznaczać albo nieprawdziwość teorii kultur wysokiego i niskiego kontekstu w zakresie dotyczącym komunikacji, albo – co bardziej prawdopodobne – nietrafny dobór pytań mających służyć oszacowaniu wartości wskaźnika dla tego wymiaru kultury.

### 4.5. Radzenie sobie w nowych sytuacjach

Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym gorsze radzenie sobie w nowych sytuacjach.

Z badania wynika, że Polacy deklarują odnajdywanie się w nowych sytuacjach w sposób zbliżony do Chińczyków i zarazem znacznie lepiej niż Koreańczycy. Amerykanie zajmują wśród tych czterech populacji pierwszą pozycję, deklarując najmniejsze problemy w radzeniu sobie z nowymi sytuacjami.

### 4.6. Porównanie odpowiedzi na poszczególne pytania

Porównując odpowiedzi udzielone przez respondentów na poszczególne pytania w grupach polskiej i koreańskiej, należy wskazać przede wszystkim następujące kwestie.

Widać wyraźną różnicę w skłonności do uczenia się nowych sposobów myślenia. Polacy robią to bardzo chętnie (lecz mniej chętnie niż Ameryka-

nie), podczas gdy Koreańczycy wykazują najniższą spośród badanych chęć do uczenia się nowych sposobów myślenia. Również myślenie w nowych i nieznanach sytuacjach jest dla Koreańczyków – według ich deklaracji – znacznie trudniejsze niż dla Polaków.

Jak wspomniano wcześniej, zarówno w oryginalnym badaniu, jak i w polskiej replikacji, uzyskano niezgodne z przewidywaniami odpowiedzi na pytania o stopień, w jakim dane słowo zobowiązuje do działania. Pytanie to brzmiało: „Dane słowo zobowiązuje i nie trzeba o nim przypominać, by człowiek postępował, tak jak obiecał”. Polscy badani w najwyższym stopniu spośród czterech grup zgadzają się z tym stwierdzeniem (4,16), drugie miejsce zajmują Chińczycy (3,18), trzecie Amerykanie (2,88), a ostatnie Koreańczycy (2,45). Wynik ten kłóci się zarówno z teorią, jak i praktyką funkcjonowania w społeczeństwach polskim i koreańskim. Warto poświęcić dalsze badania temu zagadnieniu w celu odkrycia przyczyn tej niezgodności.

Dla polskich badanych harmonia w grupie ma wyraźnie mniejsze znaczenie niż dobre wykonywanie pracy. W odpowiedzi na to pytanie polscy badani uzyskali wartość wskaźnika (2,96) nie tylko istotnie niższą niż Koreańczycy (4,06), lecz także niższą niż Chińczycy (3,85) czy Amerykanie (3,14).

Koreańczycy w znacząco wyższym stopniu niż Polacy starają się przewidywać sytuacje, w których będzie się od nich wymagało głębokiego namysłu, i unikać ich (średnia 2,24 dla Polski, 3,64 dla Korei).

Co wydaje się zaskakujące, zarówno Polacy, jak i Koreańczycy przywiązują zbliżone znaczenie do swojego statusu społecznego (brak istotnej statystycznie różnicy). Codzienne doświadczenia zdają się przeczyć temu wynikowi. Być może jest on skutkiem innego rozumienia pojęcia „status społeczny” w obu kulturach. W Korei jest to raczej status wynikający z cech osobowych (przede wszystkim wieku i płci), podczas gdy w Polsce kluczowe znaczenie ma status wynikający z osiągnięć (wykształcenia, zarobków, sukcesów zawodowych itd.).

#### **4.7. Zróżnicowanie odpowiedzi w próbie polskiej**

W ramach próby polskiej nie zanotowano żadnych relacji między udzielanymi odpowiedziami a zatrudnieniem lub jego brakiem i miejscem w hierarchii organizacyjnej. Staż pracy i wiek respondenta wykazują słabą korelację dodatnią z poglądem, że odpowiedzialność za błąd popełniony przez pracownika ponosi przede wszystkim przełożony (0,26,  $p < 0,01$ ).

W przypadku 12 z 16 elementów kwestionariusza nie zanotowano istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach udzielanych przez kobiety i mężczyzn. Największą różnicę zanotowano w przypadku pytania dotyczącego skłonności do uczenia się nowych sposobów myślenia (wartość tego wskaźnika dla kobiet wyniosła o 0,55 więcej niż dla mężczyzn,  $p < 0,01$ ). Kobiety wykazały również wyższą niż mężczyźni skłonność do uznania zrozumienia wewnętrznego „ja” za ważniejsze od osiągnięć życiowych (różnica 0,5,  $p < 0,01$ ).

Kobiety w mniejszym stopniu niż mężczyźni gotowe są poświęcać swoje interesy dla powodzenia organizacji (różnica 0,36;  $p < 0,05$ ) i w tym samym stopniu wyżej stawiają harmonię z innymi osobami od dobrego wykonania zadania.

## 5. Wnioski z badań

Wynikająca z badania wartość globalnego wskaźnika kontekstowości<sup>2</sup> kultury polskiej wynosi 47,9. Lokuje to nasz kraj powyżej Stanów Zjednoczonych (42,9), ale zdecydowanie poniżej Korei Południowej (53,5). W przypadku czterech z pięciu badanych wymiarów Polska lokuje się w połowie drogi między Stanami Zjednoczonymi a Chinami i zdecydowanie dalej od Korei. Wynik ten potwierdza postawioną we wstępie hipotezę, że współpraca pomiędzy przedstawicielami tych dwóch krajów może być utrudniona przez czynniki kulturowe.

Pracownicy polscy chętniej niż koreańscy będą dążyć do indywidualnego sukcesu, a dobro grupy będzie miało dla nich dużo mniejsze znaczenie. Ich zdaniem pracownik sam odpowiada za błędy, które popełnił, wobec tego polski przełożony nie będzie w tym samym stopniu co koreański odczuwał wstydu za błędy swoich podwładnych. Gdy w miejscu pracy pojawi się konflikt, Polacy (zdecydowanie chętniej niż Koreańczycy) będą dążyć do konfrontacji i rozstrzygnięcia tego konfliktu na forum publicznym. Dla ludzi wychowanych w kulturze koreańskiej taka konfrontacja oznacza ryzyko utraty twarzy i dlatego będą starali się jej unikać.

Jednocześnie, niezgodnie z tym, co mogłoby wynikać z teorii, Polacy chętniej niż Koreańczycy będą posługiwać się komunikacją nieformalną i współpracą opartą na ustnych przyrzeczeniach. W końcu, polscy pracownicy będą lepiej czuli się w nowych sytuacjach niż ich koreańscy koledzy.

### Informacje o autorze

Dr Przemysław Hensel – adiunkt w Katedrze Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. E-mail: phensel@uw.edu.pl.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Próbę stanowili studenci Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Kobiety stanowiły 48,1% próby, mężczyźni 51,9%. Rozpiętość wieku: 19–49 lat.
- <sup>2</sup> Wskaźnik został wyliczony w drodze zsumowania przeciętnych dla poszczególnych pytań, z tym że w przypadku niektórych pytań wyniki zostały odwrotnie przeskalowane, tak by wszystkie zmienne podążały w tym samym kierunku.

### Bibliografia

- Adair, W.L. i J.M. Brett. 2005. The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation. *Organization Science*, nr 1 (16), s. 33–51.
- Hall, E.T. 1976. *Beyond Culture*, New York: Anchor Press.



- Hampden-Turner, C. i A. Trompenaars. 2002. *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Hampden-Turner, C. i A. Trompenaars. 2003. *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Hofstede, G. 2000. *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kim, D., Pan, Y. i H.S. Park. 1998. High- Versus Low-context Culture: A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures. *Psychology & Marketing*, nr 6 (15).
- March, J.G. i C. Heath. 1994. *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, New York: Free Press.
- Yau-fai Ho, D. 1976. On the Concept of Face. *The American Journal of Sociology*, nr 4 (81), s. 867–884.