**Różnice kulturowe a kultura korporacyjna**

**Współczesny świat jest wielką siecią współzależności. Wielokulturowość zespołów może działać korzystnie, ale może być też źródłem problemów. Uświadomienie sobie różnić kulturowych jest pierwszym krokiem do budowy zdrowych i przyjaznych relacji.**

**Kultura – spoiwo naszego życia**

Na co raczej się nad tym nie zastanawiamy, ale kultura wywiera na nas ogromny wpływ. Ciężko jest przytoczyć jej definicję, bowiem mówiąc o kulturze, mówimy o materialnych wytworach ludzi żyjących na danym terenie, ale również o historiach, które sobie opowiadali i piosenkach, które śpiewali. Mówimy również o normach, podejściu do języka, wartości czy pracy.

Kultura organizuje wiele dziedzin naszego życia, również gospodarkę. We współczesnym, zglobalizowanym świecie różnorodność kulturowa nie jest niczym niezwykłym. Widać to także w Polsce. W 2020 roku pozytywnie zweryfikowano ponad 192 tysiące wniosków o pobyt czasowy[[1]](http://royalbrand.biuroprasowe.pl/word/?hash=6aa5c0a41aaf6461e3f423e3eb6134ce&id=160708&typ=epr#_ftn1). Wzrost liczby cudzoziemców przekłada się na zwiększenie wielokulturowości w miejscach pracy. W takim wypadku pojawienie się różnic kulturowych jest nieuchronne.

Stosunek do czasu, przestrzeni, hierarchii czy wartości to podstawowe przyczyny różnic kulturowych. Świadomość ich istnienia jest kluczem do ich oswojenia i radzenia sobie ze stresowymi sytuacjami, które mogą z nich wynikać. Różnice kulturowe nie zwalniają jednak z obowiązku przestrzegania etykiety – szacunek do drugiej osoby jest podstawą w kontaktach międzyludzkich. Trzeba również pamiętać, że różnice kulturowe wpływają na kulturę biznesową, co czasami może zaważyć na losach współpracy.

**Czas jest względny**

Dobrym przykładem jest podejście do czasu i punktualności – w kulturze niemieckiej, polskiej oraz innych krajach środkowoeuropejskich ceni się punktualność, a przyjście na spotkanie kilka minut wcześniej jest odbierane jako przejaw zainteresowania i taktu. Podobne, ale różniące się w szczegółach podejście można znaleźć w Japonii czy Chinach – nawet niewielkie spóźnienie może doprowadzić do zerwania współpracy, ale równie nietaktowne jest zbyt wczesne pojawienie się. Z kolei w krajach takich jak Włochy czy Hiszpania spóźnienie i rozpoczęcie spotkania po umówionym czasie nie jest niczym niezwykłym.

Różnice można też dostrzec w planowaniu i podejściu do planowania. Niemcy czy Szwedzi nie zaczynają pracy bez wykonania planu, w którym zawarte będą wszystkie zadania do wykonania. Podobnie długofalowe, systematyczne podejście można spotkać na Dalekim Wschodzie. Ze zgoła odmiennym podejściem można spotkać się wśród Hiszpanów, Włochów, Rosjan czy przedstawicieli kultury arabskiej – prezentują oni zdecydowanie bardziej płynne podejście do czasu, więc raczej nie planują długofalowo.

**Różne wymiary przestrzeni osobistej**

Nie tylko percepcja czasu może powodować problemy – równie dobrym przykładem jest podejście do przestrzeni. Szczególnie duże różnice można zaobserwować w kwestii dotyku – na południu Europy, częste dotykanie się podczas rozmowy oraz skracanie fizycznego dystansu między rozmówcami nie jest niczym niezwykłym, ale to samo zachowanie w krajach skandynawskich zostałoby odebrane jako poważny nietakt i naruszenie przestrzeni osobistej.

Podobnie rzecz ma się z kontaktem wzrokowym. Będzie on intensywny w kulturach Morza Śródziemnego, ale w społecznościach przywiązanych do hierarchii jak Chiny, Korea Południowa czy Japonia patrzenie rozmówcy prosto w oczy jest odbierane jako nietakt. Kwestia hierarchii to kolejny powód różnic – w kulturach Dalekiego Wschodu Azji jest ona silnie akcentowana, a każdy powinien zajmować swoje miejsce w szeregu, ale już kraje takie jak Holandia, Szwecja czy Australia mają bardziej egalitarne podejście do przywództwa i więcej wymagają od szefów.

**Jeden gest, wiele znaczeń**

Najczęściej jednak różnice kulturowe można zaobserwować na przykładzie gestów czy mimiki, a jeden gest może mieć różne znaczenia dla ludzi z różnych zakątków świata. Przykładem może być uniesienie brwi – Arabowie odczytają to jako odmowę, Amerykanie jako zdziwienie, Brytyjczycy jako wyrażenie sceptycyzmu.

Należy również uważać na gesty dłońmi. W kulturze arabskiej niedopuszczalne jest wręczanie czegokolwiek lewą ręką. Kciuk uniesiony w górę jest odbierany jako wyraz pochwały, potwierdzenia, ale w Azji Zachodniej i Środkowej jest to gest obraźliwy. Równie konfudujące może być pukanie się w czoło – Polacy odczytają to jako niewerbalny wyraz niskiej inteligencji rozmówcy, ale Hiszpanie odczytują ten gest zupełnie odwrotnie, jako przekonanie o własnej bystrości.

**Jak przeciwdziałać problemom wynikłym z różnic kulturowych**

*Źródeł różnic kulturowych może być całe mnóstwo. Nie da się ich uniknąć, a zadaniem dobrego menadżera wielokulturowego zespołu jest uświadomienie wszystkich jego członków o ich istnieniu – zdecydowanie lepiej jest to zrobić w formie szkolenia niż rozwiązując konflikt wynikły z tego powodu. W świecie, w którym coraz więcej firm otwiera oddziały w innych państwach, treningi kulturowe są nieodzowne.*  *Maj i trwający w tym czasie Europejski Miesiąc Różnorodności, to doskonały moment, by wdrożyć takie działania w swojej organizacji* – mówi Monika Kuczyńska, Dyrektor Personalna w NSG Group w Polsce.

Przykładem wysoce różnorodnej firmy może być NSG Group, właściciel marki Pilkington, firma z angielskimi korzeniami, która od 2006 roku należy do japońskiego koncernu. Produkuje ona w 30 krajach, sprzedaje w 105 i zatrudnia 27 tysięcy pracowników na czterech kontynentach. W samej Polsce zatrudnia ponad cztery tysiące osób, w tym 4% obcokrajowców. Firma przeciwdziała również dyskryminacji płciowej i z powodu wieku – we wszystkich oddziałach NSG Group w Polsce zatrudnionych jest 1149 kobiet, a 18% pracowników ma powyżej 50 lat.

Różnorodność kulturowa firmy jest szansą na rozwój, gdyż nie tylko zapewnia wielość spojrzeń, ale również pozwala pracownikom się rozwijać. Praca w wielokulturowym zespole uczy empatii, zrozumienia i szacunku, a także jest czynnikiem poprawiającym skuteczność pracy i osiągane przez firmy wyniki[[2]](http://royalbrand.biuroprasowe.pl/word/?hash=6aa5c0a41aaf6461e3f423e3eb6134ce&id=160708&typ=epr#_ftn2).

Wielokulturowa organizacja pomaga także uświadamiać ludziom różnorodność współczesnego świata Wspólne spotkania z okazji świąt Bożego Narodzenia, Chanuki czy Id al-Fitr – za przykład może posłużyć zakład Pilkington IGP w Białymstoku, gdzie pracownicy w zależności od wyznania obchodzą katolickie

 i prawosławne Boże Narodzenie, a praca jest organizowana tak, żeby wyznawcy danej religii mogli mieć wolne w dniach świąt – ale również codzienne kontakty pomagają zrozumieć, że pomimo dzielących nas kulturowych różnic jesteśmy do siebie bardzo podobni.

[[1]](http://royalbrand.biuroprasowe.pl/word/?hash=6aa5c0a41aaf6461e3f423e3eb6134ce&id=160708&typ=epr#_ftnref1) <https://migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/decyzje/widok/wykresy/rok/2020/>

[[2]](http://royalbrand.biuroprasowe.pl/word/?hash=6aa5c0a41aaf6461e3f423e3eb6134ce&id=160708&typ=epr#_ftnref2) <https://hbr.org/2016/09/diverse-teams-feel-less-comfortable-and-thats-why-they-perform-better>