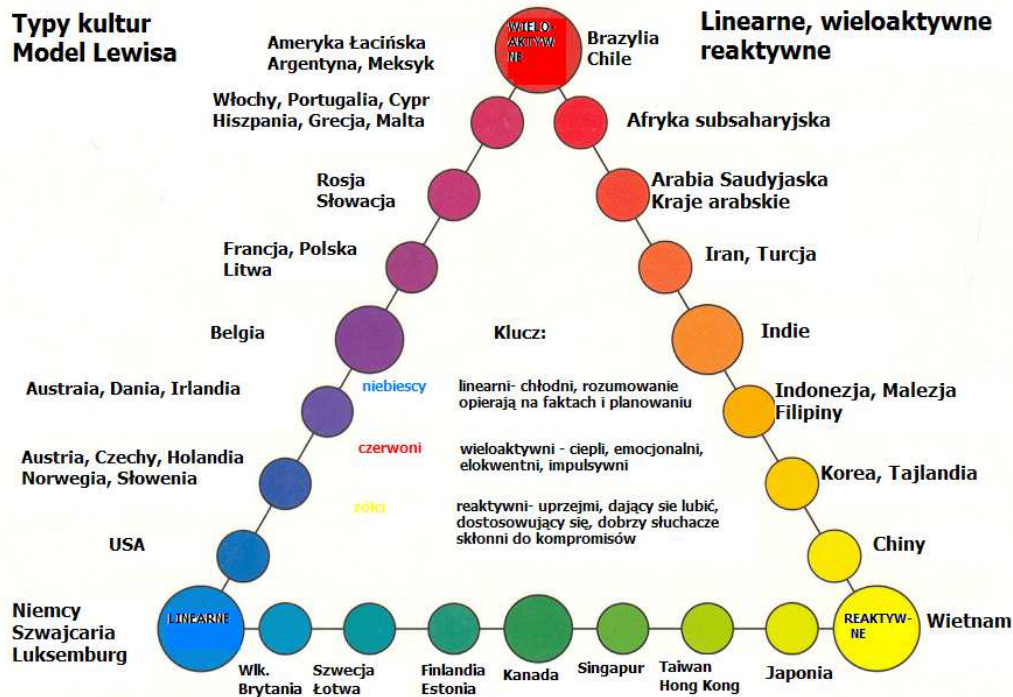


Budowanie zespołów międzynarodowych – wyzwanie globalnej gospodarki

Kultury linearne, wieloaktywne, reaktywne wg. R. Lewisa (*When Cultures Collide*, 2006)

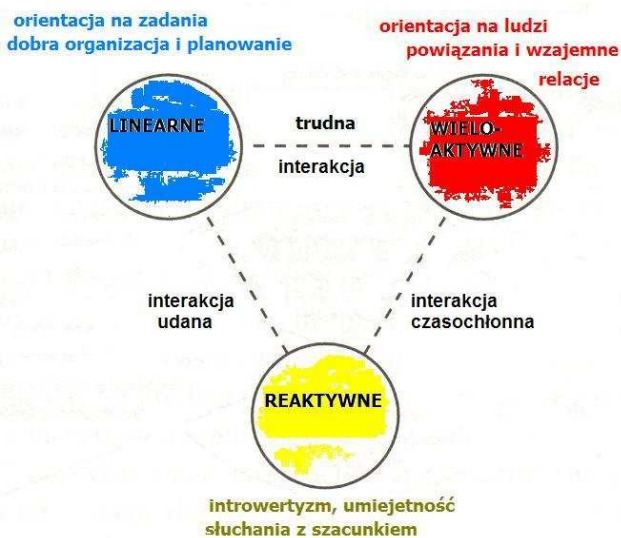
Typologia ta reprezentuje prosty podział ze względu na wagę jednego czynnika, którym jest sposób podejmowania działania. Richard D. Lewis, angielski specjalista od spraw zastosowania wiedzy o międzykulturowej komunikacji, dzieli kultury na: aktywne linearne, multiaktywne i reaktywne. Osoby wychowane w kulturze aktywnej linearnej koncentrują się w swoim działaniu na jednym zadaniu i nie odstępują od niego, zanim go nie doprowadzą do pożądanego efektu. Osoby z kultury wieloaktywnej dzielą swoją uwagę między kilka spraw na raz. Z kolei osoby z kultur reaktywnych nie przejawiają inicjatywy, zanim nie wysłuchają propozycji drugiej strony i nie wyrobią sobie poglądu na dany temat



Cechy członków kultur linearnych, wieloaktywnych i reaktywnych – podejście statystyczne

Linearne	Wieloaktywne	Reaktywne
Introwertyczność	ekstrawertyczność	introwertyczność
opanowanie	Niepokój/pobudzenie	opanowanie
małomówność	rozmowność	milczenie
działania ogranicza do „własnego podwórka”	"miesza się" w sprawy innych	reaguje tylko na konkretne problemy
lubi prywatność	towarzyski	jest dobrym słuchaczem
zawsze metodycznie planuje	planuje tylko ogólnie	przestrzega tylko ogólnych zasad
wiele robi kilku rzeczy równocześnie	robi kilka rzeczy naraz	reaguje
pracuje tylko w określonych godzinach	pracuje bez względu na porę	godziny pracy są w jego wypadku do uzgodnienia
jest punktualny	jest niepunktualny	jest punktualny
podporządkowuje się rozkładowi zajęć	rozkład zajęć jest nie do przewidzenia	reaguje na rozkład zajęć partnera
ustala projekty tak, by realizowane były niezależnie od siebie	pozwala, by dany projekt wpływał na inne	stara się ujmować sytuację całościowo
trzyma się planów	zmienia plany	wprowadza małe zmiany
trzyma się faktów	ocenia fakty krytycznie	łączy fakty z obietnicami
zbiera informacje ze statystyk, książek i baz danych	zbiera informacje z pierwszej ręki (ustne)	kieruje się jednym i drugim sposobem postępowania
zorientowany na pracę	zorientowany na ludzi	zorientowany na ludzi
nieemocjonalny	emocjonalny	postępuje spokojnie
uznaje podział pracy	rozbija formalny podział pracy	realizuje całościowy plan i nie kieruje się podziałem pracy

przestrzega ściśle procedur	pociąga za sznurki	nie poddaje się strukturalizacji
ostrożnie przyjmuje profity	poszukuje profitów	dba o zachowanie dobrego wizerunku grupy
przekazuje uprawnienia fachowcom	przekazuje uprawnienia w zależności od sytuacji	przekazuje uprawnienia osobom spolegliwym
tworzy łańcuchy działań	tworzy transakcje	reaguje na partnera
lubi ściśle programy działań	działa w zależności od sytuacji	zachowuje rozwagę
prowadzi krótkie rozmowy telefoniczne	rozmawia godzinami	łatwo wszystko rekapitułuje
zapisuje ustalenia	rzadko zapisuje ustalenia	planuje powoli
przestrzega procedur	pozostawia decyzje innym	jest nadzwyczaj uczciwy
nie lubi tracić twarzy	łatwo przeprasza	strata twarzy zbyt wiele go kosztuje
w sporach kieruje się logiką	kieruje się uczuciem	unikają konfrontacji
ograniczony język ciała	nieograniczony język ciała	subtelny język ciała
rzadko przerywa rozmówcy	często przerywa rozmówcy	nie przerywa rozmówcy
oddziela sprawy towarzyskie od zawodowych	przeplata sprawy towarzyskie z zawodowymi	łączy sprawy towarzyskie z zawodowymi



Budowanie zespołów międzynarodowych - silne strony wynikające z samej natury „zaprogramowani kulturowego” typowego dla różnych narodowości wg badań statystycznych managerów pracujących w środowisku wielokulturowym

Źródło: R. Lewis *When Cultures Collide. Leading Across Cultures* wyd. Nicholas Brealey Int., London, 2006.

Francuzi	Logiczni wizjonerzy, pełni pomysłów, inteligentnie kierują zespołem, przyzwyczajeni do rozwijania konceptualnego i wszechstronnego podejścia do projektu
Włosi	Wizjonerscy, dobrzy w relacjach międzyludzkich, często potrafią „sklejać” nawet trudne zespoły, doskonale prowadzą dysputy i dyskusje, zwłaszcza wśród Latynosów, elastyczni, rozsądni, nigdy nie lekceważą spraw pozornie mniej ważnych, potrafią pracować o różnych porach w zależności od potrzeb
Niemcy	Przywiązują wagę do szczegółów technicznych, planują odległe sprawy, mają kompetencje ogólne, trzymają się planów i terminów, łatwo identyfikują trudności, starają się przewidywać problemy, które mogą wystąpić w przyszłości.
Amerykanie	Zorientowani na działanie, potrafią wcielać plany w życie, upraszczają sprawy, skupiają się na szybkich zyskach, myślą kategoriami wielkoskalowymi, nie boją się podejmować ryzyka, są skłonni do inwestowania, przedsiębiorczy, konkretni, dobrzy w planowaniu sprzedaży i marketingu, dobrze monitorują budżety, energiczni i entuzjastyczni
Brytyjczycy	Spokojni i flegmatyczni, lubią grać rolę arbitrów, potrafią kreatywnie rozwiązywać problemy, są

	konciliacyjny - unikają konfliktów i zadrażnień, dyplomatyczni, myślą długoterminowo, dobrzy administratorzy, lubią kierować zebraniem/zespołem, uważają, że trzeba być „fair”.
Hiszpanie	Pełni ciepła i witalności, wizjonerzy, skupiają się na pomysłach i ideałach, skuteczni w perswazji, często rozwiązują konflikty poprzez mediację, lojalni członkowie zespołów gdy są doceniani. Kiedy trzeba - pracują wiele godzin bez przerwy.
Belgowie	Kompromisowi, praktyczni, potrafią wcielać plany w życie, unikają rozwiązań dogmatycznych, stosują „stopniowanie” przy rozwiązywaniu problemów.
Holendrzy	Zawsze zajęci, pracują szybko, mają świadomość, że nie powinno się przepuszczać okazji w biznesie, łatwo identyfikują słabości, dobrzy organizatorzy, nie lubią marnować czasu. Potrafią oceniać problemy z perspektywy międzynarodowej; demokratyczni, uparci w szukaniu rozwiązań, źle reagują na porażki w biznesie.
Szwedzi	Logiczni, i praktyczni, dobrze rozumieją i analizują procesy, prawa i zasady; stosują rozwiązania kompromisowe w sytuacjach „bez wyjścia”. Zachowują spokój i grzeczność w sytuacjach konfliktowych, silni w planowaniu szczegółów technicznych, zawsze konsultują się z innymi.
Finowie	Spokojni, niechętni do „paplania”, pełni inwencji, odpowiedzialni, dobrzy w interpretowaniu faktów i danych statystycznych, świetni w planowaniu i wprowadzaniu planów w życie, znakomici słuchacze, potrafią modyfikować, parafrazować i podsumowywać wypowiedzi, kierować się prawdą naukową i stopować wszelkie próby manipulacji i marnowania czasu

Narodowość	Silne strony - przykłady	Słabe strony – przykłady
Finowie	Zdrowy rozsądek Dokładność	Nie potrafią prowadzić rozmów zagajających Nie rozumieją dlaczego Latynosi mówią jedno, a robią drugie
Niemcy	Porządek, analizowanie procesów Detale	Subtelny humor nie jest \ich najmocniejszą stroną
Amerykanie	Jasne wytyczanie celów, optymizm Umiejętność skupiania się na najbardziej kluczowych sprawach	Brak wrażliwości na wartości nie będące wartościami amerykańskimi
Japończycy	Uprzejmość Cierpliwość	Nie lubią podejmować samodzielnych decyzji Nie zawsze rozumieją zachodni typ humoru
Francuzi	Logika retoryka	Bardziej zależy im na wygraniu sporu niż na prawdzie
Włosi	Dobre komunikowanie się	Dotrzymywanie terminów i realizowanie planów wg ustaleń jest dla nich trudne
Hiszpanie	Idealizm, wyobraźnia Ciepło i serdeczność w kontaktach międzyludzkich	Chwiejność planów Lekceważenie detali
Brytyjczycy	Dyplomacja Rozsądek	Bardzo słaba znajomość języków obcych Nie zawsze zależy im żeby być „na bieżąco”.
Szwedzi	Praca w zespołach Planowanie	Powolne podejmowanie decyzji Samozadowolenie
Chińczycy	Umiejętności negocjacyjne Cierpliwość Uprzejmość	Brak im kontaktów/doświadczeń międzynarodowych Mają problemy z rozumieniem zachodniego typu humoru Źle reagują na presję czasu
Chińczycy na emigracji	Doświadczenie, podejmowanie ryzyka, umiejętność skupiania się na najbardziej kluczowych sprawach, świetna organizacja	Prawie nie mają słabych stron ☺
Hindusi	Znakomici negocjatorzy Komunikatywni Ciepłi	Precyzyjne planowanie sprawia im trudności.
Koreańczycy	Energiczni Pracowici Dobre planowanie	Często prezentują „skrzywiony” pogląd na świat spowodowany nadmiernym nacjonalizmem
Latynosi	Wyobraźnia Podejmowanie ryzyka	Filozofia manżana Czasem trudno z nimi współpracować Bywają niedokładni
Arabowie	Szczerość Moralność	Praca zespołowa bywa dla nich trudna Trudno oczekiwać poczucia jedności z nie-Muzułmanami.
Afrykańczycy	Ciepłi, barwne osobowości Pełni humoru	Słabe zdolności organizacyjne
Rosjanie	Ciepłi Bezpośredni	Wykazują często „słomiany zapal” Nieufność
Malezyjczycy	Moralni	Nie zawsze bywają ambitni w zachodnim tego słowa

	Wykształceni Wrażliwość kulturowa	rozumieniu, i nie zawsze potrafią orientować się na konkretne cele
Tajowie	Łatwi w kontaktach Dobrze współpracujący	Nie zawsze bywają ambitni w zachodnim tego Niechęć do podejmowania odpowiedzialności
Wietnamczycy	Wykształceni, pracowici, wytrwali	Nie znają nowoczesnych technik zarządzania
Filipińczycy	Demokratyczni, przyjaźni Lubiący porządek	Bywają niepunktualni Niechęć do podejmowania odpowiedzialności
„Wschodni” Europejczycy	Wysoka świadomość kulturowa	Rozumienie funkcjonowanie biznesu w ustroju demokratycznym sprawia im trudności

Horyzonty

