

**Małgorzata Rozkwitalska**

Politechnika Gdańska

**UWARUNKOWANIA KULTUROWE  
PROCESÓW INTEGRACJI W REGIONIE AZJI I PACYFIKU  
– PERSPEKTYWA BIZNESU MIĘDZYNARODOWEGO**

**1. Wstęp**

Procesy scalania gospodarek zachodzą w różnych regionach świata. Powstające ugrupowania integracyjne mają zazwyczaj zbliżone cele. Integracja ma sprzyjać poprawie życia obywateli wchodzących w skład łączących się krajów<sup>1</sup>. Inicjatorami procesów są najczęściej siły ekonomiczne i polityczne. Efektem integracji gospodarek jest stopniowe usuwanie barier w prowadzeniu biznesu międzynarodowego. Procesy te wpisują się zatem w globalizację działalności gospodarczej.

Integracja, poprzez znoszenie barier, ujednolicanie warunków dla aktywności gospodarczej przedsiębiorstw, łatwiejszy dostęp do zagranicznych rynków zbytu i czynników produkcji, wzmacnia tendencje do internacjonalizacji podmiotów w obrębie ugrupowania. Jednak sprzyjające uwarunkowania polityczno-prawne są jedynie warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym internacjonalizacji. Istotną barierą integracji, a w efekcie umiędzynarodowienia, mogą być czynniki kulturowe. Inicjujące współpracę państwa różnią się bowiem nie tylko pod względem wskaźników ekonomicznych, czynników prawnych czy technologicznych, ale także uwarunkowań kulturowych.

Celem tej pracy jest analiza uwarunkowań kulturowych integracji krajów Azji i Pacyfiku, tworzących ugrupowanie APEC. Ich wskazanie pozwoli na zidentyfikowanie możliwych barier kulturowych dla dalszego rozwoju biznesu międzynarodowego w regionie, niezbędnego do faktycznego scalania się struktur gospodarczych państw APEC.

---

<sup>1</sup> Taki cel przyświeca również APEC. Integracja ma zapewnić dobrobyt ludziom w regionie. Zob. *APEC at Glance*, APEC Secretariat, Singapur 2009.

W pracy zidentyfikowano wzorce kulturowe krajów APEC oraz krótko przedstawiono stosunek tego ugrupowania do problematyki barier kulturowych w regionie.

## 2. Charakterystyki kultur narodowych krajów APEC

Integracja ekonomiczna w ramach APEC od momentu zawięzania porozumienia w 1989 r. ma charakter międzyregionalny. Obecnie ugrupowanie to tworzy 21 państw członkowskich zamieszkiwanych przez 2,7 mld ludzi. Kraje te wytwarzają ok. 54% światowego PKB i generują 44% światowego handlu<sup>2</sup>, co wskazuje na potencjał tego ugrupowania. W jego skład wchodzi państwa o różnym poziomie rozwoju i potencjału gospodarczego, wielkości i znaczeniu w gospodarce światowej oraz kulturze.

Kultura narodu tworzona jest przez trzy elementy: wytwory i zachowania, normy i wartości oraz założenia podstawowe<sup>3</sup>. Według innego ujęcia kultura składa się z praktyk, czyli symboli, bohaterów i rytuałów oraz wartości stanowiących jądro kultury<sup>4</sup>. Do wytworów i zachowań zalicza się m.in. język i religie.

Język jest podstawowym narzędziem komunikacji z kontrahentami. Jednocześnie jego słaba znajomość może się stać istotną barierą komunikacyjną, gdyż język odzwierciedla sposób myślenia danego narodu i pojmowania przez niego rzeczywistości<sup>5</sup>. Ustalenie języka bazowego w biznesie międzynarodowym czy korzystanie z usług tłumacza jedynie częściowo rozwiązuje ten problem. Nie usuwa np. bariery wynikającej z braku ekwiwalencji słownictwa czy w posługiwaniu się językiem angielskim – różnic w interpretacji słów z powodu odmiennego ich znaczenia w różnych krajach (np. słowo „quite” oznacza „bardzo” w USA, ale w Anglii może zostać odczytane jako „niezbyt”)<sup>6</sup>.

Z analizy tab. 1 wynika, że wśród krajów APEC zróżnicowanie językowe jest dość duże. Wśród języków urzędowych dominuje język angielski (w 7 na 21 krajów), następnie hiszpański i chiński (w 4 krajach). Jeśli chodzi o języki używane, to zróżnicowanie jest jeszcze większe, choć także tutaj dominuje język angielski, który używany jest w 9 krajach. Pod względem liczby osób mówiących danym językiem w APEC największą część populacji posługuje się chińskim.

Wśród państw APEC występuje także znaczne zróżnicowanie pod względem religijnym. Religia, definiując wartości, rytuały, zwyczaje, wpływa na zachowania

---

<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> A.M. Francesco, *International Organizational Behavior*, PEARSON, Prentice Hall, Upper SaddleRiver, New Jersey 2001, s. 19.

<sup>4</sup> Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 20.

<sup>5</sup> T. Paleczny, *Interpersonalne stosunki międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 64.

<sup>6</sup> Zob. np. J. Mole, *Mind Your Manners. Managing Business Cultures in the New Global Europe*, Nicholas Brealey International, Boston, London 2003, s. 13.

Tabela 1. Wybrane wytwory kulturowe krajów APEC

Kraj	Języki urzędowe	Języki używane	Główne religie
1	2	3	4
Kraje anglosaskie			
Australia	angielski	angielski, włoski, grecki, serbski, chorwacki, chiński, arabski i in., w tym ponad 200 języków tubylczych	katolicy (27%), anglikanie (22%), inne chrześcijańskie
Kanada	angielski, francuski	angielski, francuski, chiński, włoski, niemiecki, polski, portugalski, hiszpański, eskimoski i ok. 100 in.	katolicy (45%), protestanci (28%), bezwyznaniowcy (13%), inne chrześcijańskie, wyznawcy judaizmu, muzułmanie i pozostali (14%)
Nowa Zelandia	angielski, maoryski	angielski, maoryski	anglikanie (22%), prezbiterianie (16%), bezwyznaniowcy (16%), inne chrześcijańskie (11%)
Stany Zjednoczone	angielski, hawajski (na Hawajach), hiszpański (w Nowym Meksyku)	ponad 1 mln użytkowników: angielski, hiszpański, niemiecki, arabski, polski, koreański, chiński, czeski, jidysz, francuski, ormiański, j. cygańskie, włoski, tagalog i in.	protestanci (51%), katolicy (26%), in.
Kraje Ameryki Łacińskiej			
Chile	hiszpański	hiszpański, mapucze	katolicy (77%), protestanci (12%), in.
Meksyk	hiszpański	hiszpański, nahuatl, maja i ponad 100 in.	katolicy (90%), in.
Peru	hiszpański, keczua, ajmara	hiszpański, keczua, ajmara	katolicy (90%), protestanci (7%), in.
Kraje Azji			
Brunei	malajski	malajski, angielski, chiński	muzułmanie sunnici (67%), buddyści (13%), chrześcijanie (10%), in.
Chiny	chiński (pekiński)	j. chińskie i ponad 50 j. mniejszości etnicznych	bezwyznaniowcy i ateści (64%), religie ludowe (20%), buddyści (10%), in.
Filipiny	tagalog, angielski	tagalog, angielski, cebuano, ilocano, hiligaynon i ok. 90 in.	katolicy (83%), in.
Hongkong	angielski, chiński	chiński, angielski	buddyści (28%), konfucjaniści (18%), taoiści (17%), in.
Indonezja	indonezyjski	ponad 1 mln użytkowników: indonezyjski, jawajski, sundajski, malajski, madura, minang, bugis, bali, aceh, betawi, bandżar, sasak, toba, makasar, lampung, batak dairi, rejang, ponad 700 in.	muzułmanie (87%), chrześcijanie (10%)
Japonia	japoński	japoński (99%), okinawa, koreański, chiński	wyznawcy shintoizmu i buddyści (85%), taoiści, chrześcijanie i pozostali (15%)

1	2	3	4
Korea Płd.	koreański	koreański	bezwyznaniowcy (31%), buddyści (24%), protestanci (16%)
Malezja	malajski	malajski, j. chińskie, tamilski, banjar, iban, jawajski, orang negri, angielski i ok. 100 in.	muzułmanie sunnici (53%), buddyści (17%), taoiści (12%), in.
Papua Nowa Gwinea	angielski	tok pisin, hiri motu, angielski, ponad 700 j. tubylców	protestanci (60%), katolicy (28%)
Rosja	rosyjski	rosyjski, tatarski, ukraiński, czuwaski, baszkirski, białoruski, mordwiński, czeczeński, jidysz i ok. 100 in.	prawosławni (27%), katolicy, bezwyznaniowcy, muzulmanie sunnici (15%)
Singapur	chiński, angielski, malajski, tamilski	chiński, angielski, malajski, tamilski	buddyści (32%), taoiści (22%), muzulmanie (15%), in.
Tajlandia	tajski	tajski, malajski, chiński, khmerski, Karen, kuy i ok. 70 in.	buddyści (95%), in.
Tajwan	chiński (mandaryński)	j. chińskie, amis, atayal, tagalog, bunun, paiwan, taroko	buddyści (43%), taoiści, konfucjaniści, bezwyznaniowcy (48%)
Wietnam	wietnamski	wietnamski, tajski, muong, chiński, khmerski, nung i ponad 80 in.	buddyści (67%), katolicy (8%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Wielki Atlas Świata*, DEMART, Warszawa 2005, s. 146-194.

i wybory konsumentów, pracowników, kontrahentów. Może powodować niezrozumienie dla odmiennych praktyk i podłoża wyznawanych wartości, stając się kolejną barierą w biznesie międzynarodowym.

W 11 krajach APEC dominującą religią są różne odmiany chrześcijaństwa. Buddyzm stanowi główną religię w 6 krajach azjatyckich (Hongkongu, Japonii, Singapurze, Tajlandii, Tajwanie, Wietnamie), islam w Brunei, Indonezji i Malezji. Chiny i Korea Płd. reprezentują najwyższy udział bezwyznaniowców.

Kraje APEC można podzielić na grupy ze względu na stosowane style komunikacyjne (zob. tab. 2). Różnice w tym zakresie tworzą kolejną barierę kulturową.

Z analizy tab. 2 wynika, że wśród krajów APEC tworzą się dwie główne grupy skrajnie przeciwstawnych stylów komunikacyjnych, które skutkować mogą ujawnianiem się konfliktów. **Blok 1** tworzą kraje anglosaskie: Australia, Kanada, Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone. Charakteryzuje je bezpośredni, osobisty, instrumentalny sposób porozumiewania się. **Blok 2** reprezentują następujące kraje: Chile, Chiny, Filipiny, Hongkong, Indonezja, Japonia, Korea Płd., Malezja, Meksyk, Peru, Rosja, Singapur, Tajlandia, Tajwan, Wietnam. Stosują pośredni, kontekstowy, emocjonalny styl komunikacji. Przejrzystość tego podziału zaciera się w przypadku stylu dokładnego i zwięzłego.

Zetknięcie się, np. podczas negocjacji, przedstawicieli tych dwóch skrajnych bloków skutkować może ujawnianiem się problemów komunikacyjnych. Bezpośredniość i ukierunkowanie na interes charakterystyczne dla Amerykanów czy Australijczyków może zostać odebrane przez reprezentantów bloku 2 jako przejaw arogancji, chęci wyzysku czy braku taktu.

Tabela 2. Podział krajów APEC ze względu na przejawiane style komunikacyjne\*

Styl	Charakterystyka stylu	Cechy kulturowe	Kraje APEC
Styl bezpośredni	Nadawca poprzez słowa próbuje wyrazić dokładnie, co ma na myśli czy swoje uczucia. Idee wyrażane są wprost	Kraje indywidualistyczne, niskiego kontekstu	Australia, Kanada, Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone
Styl pośredni	Treść komunikatu nie jest wyraźna. Nadawca poprzez słowa kamufluje rzeczywiste myśli czy odczucia. Komunikacja pozwala utrzymać harmonię grupową	Kraje kolektywistyczne, wysokiego kontekstu.	Chile, Chiny, Filipiny, Hongkong, Indonezja, Japonia, Korea Płd., Malezja, Meksyk, Peru, Rosja, Singapur, Tajlandia, Tajwan, Wietnam
Styl dokładny	Nacisk kładziony jest na dokładność przekazu i odpowiednią liczbę słów, wystarczającą, by oddać sens	Niski poziom unikania niepewności	Australia, Chiny, Filipiny, Hongkong, Indonezja, Kanada, Malezja, Nowa Zelandia, Singapur, Stany Zjednoczone, Wietnam
Styl zwięzły	Używa się niewielu słów, niedopowiedzenia, pauzy, ciszę	Wysoki poziom unikania niepewności, wysoki kontekst	Chile, Japonia, Korea Płd., Meksyk, Peru, Rosja, Tajlandia, Tajwan,
Styl osobisty	Styl ukierunkowany na rozmówcę, do którego nadawca zwraca się w sposób nieformalny i bezpośredni. Nie podkreśla się statusu osób	Niski poziom dystansu władzy, niski kontekst, kraje indywidualistyczne	Australia, Kanada, Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone
Styl kontekstowy	Styl ukierunkowany na rolę. Dobór słów odzwierciedla pozycję społeczną rozmówców	Wysoki dystans władzy, wysoki kontekst, kraje kolektywistyczne	Chile, Chiny, Filipiny, Hongkong, Indonezja, Japonia, Korea Płd., Malezja, Meksyk, Peru, Rosja, Singapur, Tajlandia, Tajwan, Wietnam
Styl instrumentalny	Nadawca stosuje zorientowany na cel i nadawcę styl komunikacji	Kraje indywidualistyczne, niskiego kontekstu	Australia, Kanada, Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone
Styl emocjonalny	Nadawca stosuje zorientowany na proces i odbiorcę styl komunikacji. Rozmówca obserwuje odbiorcę i dostosowuje przekaz. Ważne jest również to, co nie zostało powiedziane	Kraje kolektywistyczne, wysokiego kontekstu	Chile, Chiny, Filipiny, Hongkong, Indonezja, Japonia, Korea Płd., Malezja, Meksyk, Peru, Rosja, Singapur, Tajlandia, Tajwan, Wietnam

\* W tabeli nie ujęto dwóch krajów: Brunei i Papui Nowej Gwinei ze względu na brak danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.M. Francesco, wyd. cyt., s. 28-29, 73-75 oraz M. Rozkwitalska, *Problemy komunikacji międzykulturowej w warunkach konkurencji na rynku globalnym*, publikacja w przygotowaniu.

Drugim poziomem kultury są wyznawane normy i wartości (zob. tab. 3).

Tabela 3. Wyznawane wartości i cenione cechy w krajach APEC\*

Kraj	Wyznawane wartości, cenione cechy
1	2
Kraje anglosaskie	
Australia	<i>liberalizm</i> , zamięłowanie do przygód, pewność siebie, energiczność, odkrywanie, nowoczesność, hazard, otwartość
Kanada	<i>uczciwość</i> , przyjazność, wyrozumiałość, <i>praktycyzm</i> , humor, tolerancja, pruderyjność, tradycjonalizm, sprawiedliwość, <i>łagodność</i> , <i>hojność</i> , parafialność, pionierskość, niezależność, prostota, brak wyniosłości, <i>miłość do rodziny</i> , matki natury, neutralność
Nowa Zelandia	konserwatyzm, ostrożność, <i>skromność</i> , <i>łagodność</i> , oszczędność, dobre wychowanie, <i>samozaparcie</i> , poszanowanie dla autorytetów, niezawodność
Stany Zjednoczone	<i>wolność</i> , równość, niezależność, pionierskość, samorealizacja, sukces, przewodzenie, osiągnięcia, materializm, konkurencja, oszczędność czasu, humor
Kraje Ameryki Łacińskiej	
Chile	stabilność emocjonalna i osobista, internacjonalizm, ukierunkowanie na Europę, <i>edukacja</i> , <i>lojalność</i> , elokwencja, ekstrawersja, bystrość, <i>godność</i> , <i>szacunek</i> , gadatliwość
Meksyk	<i>godność osobista</i> , wrażliwość, przesadna emocjonalność, pasja, apatia, pasywność, lojalność względem grupy, <i>poszanowanie dla starszych</i> , uraza za wykorzystanie, dualizm, macho, cykliczność czasu, orientacja na relacje z człowiekiem, unikalność jednostki, patriotyzm, mistycyzm, <i>fatalizm</i> , posłuszeństwo względem władzy, <i>rodzina</i> , <i>zachowanie twarzy</i> , akceptacja dla podziałów społecznych, idealizm, troska o status i pozory, poszanowanie dla historii, pogarda dla służących
Kraje Azji	
Chiny	<i>skromność</i> , tolerancja, <i>synowska pobożność</i> , kurtuazja, gospodarność, <i>szacunek dla starszych</i> , <i>szczerłość</i> , <i>lojalność</i> , <i>rodzina</i> , tradycja, zaufanie, stoicyzm, <i>wytrwałość</i> , poświęcenie, <i>życzliwość</i> , umiar, patriotyzm, ascetyzm, pilność, harmonia, odporność na korupcję, <i>uczenie się</i> , poszanowanie dla hierarchii, <i>hojność</i> , zdolność przystosowania się, sumienność, przyjacielskość, odwiedzanie się za przysługi, neutralność, czystość, mądrość, <i>łagodność</i>
Filipiny	<i>rodzina</i> , <i>edukacja</i> , <i>szacunek dla starszych</i> , unikanie publicznej krytyki, unikanie wstydu, zamięłowanie do hazardu, katolicyzm, <i>lojalność</i> , <i>gościnność</i> , autorytet, wrażliwość na przejawy agresywnego zachowania, <i>fatalizm</i> , macho, elastyczność, personalizacja biznesu
Hongkong	<i>wytrwałość</i> , podejmowanie ryzyka, efektywność, pracowitość, pluralizm, brak zahamowań, <i>pragmatyzm</i> , biznes rodzinny, materializm
Indonezja	gadatliwość, hierarchia, potrzeba zadowalania, <i>rodzina</i> , praca, <i>poszanowanie dla wieku</i> , <i>zachowanie twarzy</i> , kurtuazja, <i>łagodność</i> , <i>gościnność</i> , jedność, konformizm, unikanie konfrontacji, dopuszczalna poligamia
Japonia	<i>uczciwość</i> , <i>skromność</i> , nieśmiałość, poczucie obowiązku, <i>gościnność</i> , nieufność wobec gadatliwości, <i>zachowanie twarzy</i> , poczucie honoru, grzeczność, wiara w wyjątkowość Japończyków, punktualność, unikanie długów, wzajemne zobowiązania
Korea Płd.	etyka konfucjańska, hierarchiczność społeczeństwa, zachowanie protokołu, twardość, kreatywność, skłonność do stosowania siły, <i>wytrwałość</i> , ukrywanie uczuć, <i>szacunek dla starszych</i> , konkurencyjność, przetrwanie, zdolność dostosowywania, podejrzliwość wobec sąsiadów (Chin i Japonii), niechęć wobec obcokrajowców, gotowość cierpienia w imię kraju

Tabela 3, cd.

1	2
Malezja	<i>łagodność, szacunek, kurtuazja, dzieci, zaufanie, kompromis, dobro ludzkości, silna wiara islamska, rodzina i przyjaciele, fatalizm, wiara w wolę Boga, sztuka</i>
Rosja	<i>współczucie, hojność, ciepło, sztuka, estetyka, wytrwałość, improwizacja, przyjaźń, szacunek dla starszych, poczucie misji do spełnienia na świecie, przywileje, akceptacja dla korupcji, duma</i>
Singapur	<i>dyscyplina, tolerancja rasowa, wielokulturowość, uczciwość, poszanowanie dla starszych, osiągnięć akademickich</i>
Tajlandia	<i>pragmatyzm, fatalizm, karma, niechęć wobec pompatozności, rodzina, synowska pobożność, szacunek, zachowanie twarzy, umiar, odrzucenie zachodniej etyki pracy, prostota, wolność, poprawne zachowanie, współczucie, życzliwość, honor, godność, niechęć do inicjowania zmian, zainteresowanie zachodnią edukacją, potrzeba wewnętrznej pociechy</i>
Wietnam	<i>konfucjańska etyka pracy, obowiązków i moralności, synowska pobożność, niechęć wobec obcokrajowców, nacjonalizm, wstrzemięźliwość, kolektywizm, duma, szacunek dla samego siebie, uczenie się, poświęcenie, wytrwałość, odporność, poczucie proporcji, przedsiębiorczość, opanowanie, nastawienie prozachodnie</i>

\* W tabeli nie ujęto Brunei, Peru, Papui Nowej Gwinei, Tajwanu ze względu na brak danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.D. Lewis, *When Culture Collide. Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey International, Boston, London 2006, s. 179-211, 372-380, 454-520, 531-540, 546-551.

Analiza tab. 3 wskazuje, iż nawet wśród krajów zbliżonych kulturowo występują rozbieżności wyznawanych wartości. Można jednak dostrzec także elementy wspólne. Wśród wartości o charakterze bardziej uniwersalnym, tzn. wyznawanych w przynajmniej 3 krajach znalazły się: (6)<sup>7</sup> rodzina, wytrwałość (samozaparcie), poszanowanie dla osób starszych, (4) duma (godność), edukacja (uczenie się), łagodność, lojalność, fatalizm, (3) zachowanie twarzy, synowska pobożność, skromność, gościnność, pragmatyzm (praktycyzm), uczciwość, wolność (liberalizm), szacunek, hojność. Na bazie wspólnych wartości można poszukiwać płaszczyzny porozumienia w rozwoju biznesu międzynarodowego w krajach APEC. Niestety, w tab. 3 pojawiły się także wartości utrudniające porozumienie, jak np. poszanowanie dla hierarchii i równość, gadatliwość i podejrzliwość wobec gadatliwości. Niepokojąca jest również niechęć Wietnamczyków i Koreańczyków wobec obcokrajowców.

W tab. 4 pojawiły się charakterystyczne cechy kulturowe krajów APEC nawiązujące m.in. do koncepcji G. Hofstede. Ich przybliżenie pozwoli wskazać na bariery kulturowe tkwiące u podstaw kultur narodowych państw APEC. Ukazane w tab. 4 potencjalne obszary barier kulturowych dotyczą zarówno fazy negocjacji, jak i faktycznego funkcjonowania podmiotu na rynku zagranicznym.

<sup>7</sup> W nawiasie podano liczbę krajów wyznających daną wartość.

Tabela 4. Charakterystyka wymiarów kulturowych G. Hofstede a bariery kulturowe w krajach APEC

Charakterystyka	Oddziaływanie na praktykę biznesu międzynarodowego – potencjalne obszary barier kulturowych	Podział krajów APEC
1	2	3
<p><b>Indywidualizm</b> Interes jednostki jest ważniejszy niż grupy. Jednostka sama troszczy się o siebie. Ceni się autonomię, osiągnięcia indywidualne i prywatność</p> <p><b>Kolektywizm</b> Interes grupy przedkładany jest nad dobro jednostki. Ceni się lojalność względem grupy i harmonię grupową. Unika się bezpośredniej konfrontacji z członkami grupy</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sposób prowadzenia negocjacji (reprezentacja indywidualna czy grupowa?)</li> <li>Postrzeganie pozycji jednostki/grupy</li> <li>Sposób i szybkość podejmowania decyzji (indywidualnie, szybko czy kolektywnie, wolno?)</li> <li>Sposób wynagradzania pracowników (za wyniki indywidualne czy grupowe?)</li> <li>Stosunek do przedsiębiorstwa (instrument osiągania celów czy wspólnota ludzi?)</li> <li>Stosunek do otoczenia (konkurencja czy współpraca?)</li> <li>Z kim robi się interesy? (z każdym czy osobami, które się zna?)</li> <li>Sposób komunikowania się (niski czy wysoki kontekst?)</li> <li>Formułowanie stanowiska (indywidualnie czy kolektywnie?)</li> <li>Znaczenie przypisywane „utracie twarzy” (niewielkie czy podstawowe?)</li> </ul>	<p><b>Kraje indywidualistyczne:</b> Australia, Kanada, Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone</p> <p><b>Kraje kolektywistyczne:</b> Chile, Chiny, Filipiny, Hongkong, Indonezja, Japonia, Korea Płd., Maleszja, Meksyk, Peru, Rosja, Singapur, Tajlandia, Tajwan, Wietnam</p>
<p><b>Duży dystans władzy</b> Osoby usytuowane wyżej w hierarchii cieszą się autorytetem. Ich decyzje nie są podważane i dyskutowane</p> <p><b>Mały dystans władzy</b> Miejsce w hierarchii nie ma wpływu na postrzeganie autorytetu danej osoby. Władza oceniana jest pod kątem prawowitości i osobistych interesów</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reprezentacja osób w trakcie negocjacji (czy liczy się pozycja negocjatorów, czy ich kompetencje w zakresie przedmiotu negocjacji?)</li> <li>Postrzeganie statusu osób (czy zależny od miejsca w hierarchii, czy uwarunkowany innymi czynnikami?)</li> <li>Poziom akceptacji dla decyzji podejmowanych przez osoby reprezentujące władzę (duży czy zależny od stopnia zaspokajania interesów innych?)</li> <li>Stopień poszanowania dla osób starszych (wysoki czy zależny od innych czynników?)</li> <li>Przyzwolenie dla kwestionowania autorytetów (brak czy dozwolone i akceptowane?)</li> <li>Akceptacja dla nierówności społecznych (duża, naturalna czy niepożądana?)</li> <li>Akceptacja dla przywilejów i oznak statusu osób usytuowanych wyżej w hierarchii (wysoka czy brak?)</li> <li>Poziom zróżnicowania płac w zależności od miejsca w hierarchii (duży czy niezależny?)</li> </ul>	<p><b>Kraje o dużym dystansie władzy:</b> Chile, Chiny, Filipiny, Hongkong, Indonezja, Japonia, Korea Płd., Maleszja, Meksyk, Peru, Rosja, Singapur, Tajlandia, Tajwan, Wietnam</p> <p><b>Kraje o małym dystansie władzy:</b> Australia, Kanada, Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone</p>
<p><b>Unikanie niepewności</b> Zdarzenia nieprzewidywalne postrzegane są wrogo. Preferuje się działania ustrukturyzowane i rutynowe</p> <p><b>Akceptacja niepewności</b> Pozytywnie postrzega się zmiany i nowe możliwości. To co nowe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stosunek do obcych, do tego, co inne i nieznanne (ostrożność i rezerwa czy przychylność i zaciekawienie?)</li> <li>Stopniem zewnątrzsterowności (wysoki czy niski?)</li> <li>Stosunek do nowych produktów, technologii, metod (obawa czy szybka akceptacja?)</li> <li>Decyzje inwestycyjne (zachowawcze czy ryzykowne?)</li> <li>Typ reklam (bazujące na wiedzy eksperckiej czy odwołujące się do poczucia humoru?)</li> <li>Stosunek do zmiany pracy (obawa czy akceptacja?)</li> <li>Potrzeba tworzenia przepisów, formalizowania (duża czy niewielka?)</li> </ul>	<p><b>Kraje unikające niepewności:</b> Chile, Japonia, Korea Płd., Meksyk, Peru, Rosja, Tajlandia, Tajwan</p> <p><b>Kraje akceptujące niepewność:</b> Australia, Chiny, Filipiny, Hongkong, Indonezja, Kanada,</p>



Tabela 4, cd.

1	2	3
i nieznanne nie wywołuje dużego stresu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znaczenie przypisywane wiedzy eksperckiej (duże czy małe?)</li> <li>• Znaczenie potrzeb (silniejsze potrzeby bezpieczeństwa czy samorozwoju?)</li> <li>• Poziom konserwatyizmu, przywiązanie do zasad (wysoki czy niski?)</li> </ul>	Malezja, Nowa Zelandia, Singapur, Stany Zjednoczone, Wietnam
<p><b>Męskość</b> Ceni się dobra materialne, uznanie, karierę. Role społeczne związane z płcią są jasno określone</p> <p><b>Kobiecość</b> Ceni się relacje społeczne, jakość życia, skromność. Role społeczne płci wzajemnie się przenikają</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pożądane i akceptowane zachowania (zależne od płci czy jednokowe, niezależnie od płci?)</li> <li>• Potrzeba podkreślania własnych kompetencji, rywalizacji (wysoka czy niska?)</li> <li>• Poziom akceptacji dla niepowodzeń (brak czy wysoki?)</li> <li>• Sposób rozwiązywania konfliktów (konfrontacja czy kompromis?)</li> <li>• Poziom akceptacji dla kobiet piastujących wysokie stanowiska (niski czy wysoki?)</li> <li>• Czynniki motywujące (płaca, uznanie, kariera czy jakość życia?)</li> </ul>	<p><b>Kraje męskie:</b> Australia, Chiny, Filipiny, Hongkong, Japonia, Kanada, Meksyk, Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone</p> <p><b>Kraje kobiece:</b> Indonezja, Korea Płd., Peru, Rosja, Singapur, Tajlandia, Tajwan, Wietnam</p>
<p><b>Orientacja krótkookresowa</b> Ponoszone wysiłki mają przynieść szybki efekt. Szanuje się tradycję</p> <p><b>Orientacja długookresowa</b> Ceni się wytrwałość, zapobiegliwość, oszczędne gospodarowanie, zdolność przystosowania się. Efekty widoczne w długim okresie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatywna ważność przypisywana terminom i pozycji rynkowej (ważniejsze terminy czy orientacja na budowanie pozycji rynkowej?)</li> <li>• Perspektywa w biznesie (krótkookresowa czy długookresowa?)</li> <li>• Spójność celów kadry kierowniczej i pracowników (niewielka czy znacząca?)</li> <li>• Waga przypisywana relacjom w biznesie (niewielka czy podstawowa?)</li> <li>• Znaczenie przypisywane oszczędzaniu (niskie czy wysokie?)</li> <li>• Stosowanie bodźców (zaraz po działaniu czy w dłuższych odstępach czasu)</li> <li>• Stopień uniwersalizmu (wysoki czy partykularyzm?)</li> <li>• Znaczenie przypisywane analizie (wysokie czy priorytet ma synteza?)</li> </ul>	<p><b>Kraje krótkookresowe:</b> Australia, Filipiny, Kanada, Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone</p> <p><b>Kraje długookresowe:</b> Chiny, Hongkong, Korea Płd., Singapur, Tajlandia, Tajwan, Wietnam</p>

\* W tabeli nie ujęto dwóch krajów: Brunei i Papui Nowej Gwinei ze względu na brak danych. W wymiarze krótkookresowość/długookresowość nie podano wyników dla Chile, Indonezji, Malezji, Meksyku, Peru i Rosji ze względu na brak danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage 2001, s. 500, 502, G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, rozdz. 2-6; M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 112-113.

Analiza tab. 4 wskazuje, że w przypadku krajów anglosaskich występuje całkowita zbieżność wymiarów kulturowych, co z pewnością nie jest zaskoczeniem. Blok ten cechuje się indywidualizmem, małym dystansem władzy, małym unikaniem niepewności, męskością i krótkookresowością. Wszystkie pozostałe kraje to państwa kolektywistyczne, które charakteryzuje duży dystans władzy. W grupie tej można wyodrębnić mniejsze, zbliżone kulturowo bloki:

- Blok A: państwa unikające niepewności, męskie: Chile, Japonia, Meksyk,
- Blok B: *państwa unikające niepewności, kobiece*: Korea Płd., Peru, Rosja, Tajlandia, Tajwan,
- Blok C: państwa akceptujące niepewność, męskie: Chiny, Filipiny i Hongkong,
- Blok D: *państwa akceptujące niepewność, kobiece*: Singapur, Wietnam, Malezja<sup>8</sup>.

Tabela 5. Wybrane inicjatywy APEC ukierunkowane na rozwiązywanie problemów kulturowych

Inicjatywa	Opis
The APEC Cultural Focal Point Network (CFPN)	Inicjatywa ukierunkowana na promowanie wymiany kulturowej między państwami APEC. CFPN dąży do stworzenia bardziej przyjaznego otoczenia biznesowego poprzez łagodzenie dystansu kulturowego oraz lepsze zrozumienie uwarunkowań kulturowych w APEC. W 2006 r. w Indonezji za sprawą CFPN zorganizowano <i>APEC Inter-Cultural and Faith Symposium</i> , którego motywem przewodnim było uwrażliwienie na problematykę religii i wiary w państwach APEC
Wspólne Oświadczenie Ministrów Edukacji APEC z 11.06.2008	W oświadczeniu zawarto m.in. główne wytyczne, jakim podlegać powinny programy kształcenia wyższego w krajach APEC. Zwrócono uwagę także na konieczność przygotowania studentów na coraz większą współzależność kulturową, czemu m.in. służyć ma nauka języków obcych. Oczekuje się, że obywatel XXI wieku będzie współtworzył społeczeństwo, w którym promuje się m.in. różnorodność. Dostrzega się konieczność wykorzystania zalet zachodniego i wschodniego modelu edukacji
<i>Pachacamac Declaration On Responsible Tourism In The Asia Pacific Region</i> Lima, Peru, 9-11 April 2008	W deklaracji stwierdzono podstawową rolę turystyki dla rozwoju regionu APEC oraz zwrócono uwagę na konieczność zachowania dziedzictwa kulturowego. Zawarto wskazówki dla tzw. odpowiedzialnej turystyki, wśród których znalazło się m.in. zobowiązanie do stworzenia mechanizmów minimalizujących negatywny wpływ turystyki na kulturę, oraz podkreślono konieczność zachowania dziedzictwa kulturowego i różnorodności krajów APEC. Zwrócono także uwagę na potrzebę promowania wrażliwości kulturowej i lepszego zrozumienia dla uwarunkowań kulturowych
Human Resources Working Group (HRDWG)	W ramach HRDWG opracowywane są m.in. następujące inicjatywy: standardy w zakresie uczenia języka angielskiego i innych języków obcych, uczenie i nauczanie matematyki w różnych kulturach
APEC Youth Science Festival	W 2004 r. w Singapurze odbył się trzeci z kolei <i>APEC Youth Science Festival</i> . Festiwal ma służyć pogłębianiu zainteresowań studentów nauką i techniką oraz przelamywać bariery kulturowe związane z uczeniem się
APEC International Youth Camp	W 2004 r. w ramach programów HRDWG zorganizowano obóz <i>APEC International Youth Camp</i> , którego celem było promowanie wymiany międzynarodowej, współpracy i przyjaźni międzykulturowych wśród młodych ludzi z krajów APEC
APEC Focal Point Network on Cross-Cultural Communication (CFPN)	Inicjatywa ukierunkowana na wspieranie komunikacji międzykulturowej i wymiany kulturowej w ramach APEC. Podejmowane są następujące działania: wymiana artystów i młodych ludzi, organizowanie spotkań i festiwali, dzielenie się informacjami, tworzenie sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów APEC: [www.apec.org](http://www.apec.org).

<sup>8</sup> Malezja w badaniach G. Hofstede uzyskuje wartość dla wymiaru męskość/kobiecość plasującą ją dokładnie na środku skali. Może więc być także zaliczona do bloku C.

Najwięcej nieporozumień na tle kulturowym może zachodzić pomiędzy blokiem krajów anglosaskich i pozostałych państw APEC. Ponieważ jednak one również nie są jednolite kulturowo, mogą tu także pojawić się bariery utrudniające rozwój współpracy w skali międzynarodowej. Rozpatrując dystans kulturowy między krajami anglosaskimi i pozostałymi, można zauważyć, że najmniejszy występuje w odniesieniu do bloku C.

Przeprowadzona analiza dystansu kulturowego w APEC wskazuje na istnienie znacznych barier dla rozwoju biznesu międzynarodowego. W ugrupowaniu występuje świadomość tego faktu, o czym mogą świadczyć podejmowane w jego ramach inicjatywy ukierunkowane na przełamywanie barier kulturowych i współpracę międzykulturową oraz podkreślające fakt dziedzictwa kulturowego (zob. tab. 5). Ambasador Kim Jong Hoon, przewodnicząc *APEC Senior Officials Meetings* w 2005 r., stwierdził: „Wzrastające zrozumienie dla kultury między różnymi ludźmi w regionie zmniejsza psychologiczne bariery wobec zagranicznych produktów i przedsiębiorstw”<sup>9</sup>. Podczas szczytu APEC w Busan w 2005 r. zwrócono uwagę, iż czynniki kulturowe stanowią mogą barierę w dalszym rozwoju współpracy w regionie, w związku z czym powinny zostać uwzględnione w celach z Bogor<sup>10</sup>. W dokumencie *Outcomes&Outlook 2005-2006* zapisano, że pomyślne funkcjonowanie APEC zależy równie silnie od wymiany kulturowej i wspierania międzygranicznych relacji społecznych, jak i od czynników ekonomicznych<sup>11</sup>.

### 3. Podsumowanie

W pracy podjęto próbę ukazania barier kulturowych krajów APEC w procesie integrowania się krajów regionu. Wykazano istnienie znacznych barier w różnych wymiarach kulturowych: artefaktów – języka i religii, wartości i norm oraz założeń podstawowych. Wyróżniono dwa główne bloki kulturowe: dość jednolite kulturowo kraje anglosaskie i wewnętrznie zróżnicowany blok państw kolektywistycznych o dużym dystansie władzy, w których przeważa pośredni, kontekstowy, emocjonalny styl komunikacji.

W APEC na szczeblu ministerialnym istnieje świadomość, że zróżnicowanie kulturowe regionu może być przeszkodą w osiąganiu celów z Bogor. Podejmowane inicjatywy dotyczą głównie poprawy zdolności posługiwania się językami obcymi, wymiany kulturowej, organizowania imprez szerzących wiedzę o złożoności kulturowej w APEC. Dąży się do zachowania różnorodności i poszanowania dla dziedzictwa kulturowego innych państw APEC. Znajomość innych kultur regionu

<sup>9</sup> [http://www.apec.org/apec/news\\_\\_\\_media/2005\\_media\\_releases/190405\\_kor\\_somchairperspap ecprog2005.html](http://www.apec.org/apec/news___media/2005_media_releases/190405_kor_somchairperspap ecprog2005.html).

<sup>10</sup> Tamże oraz *13th Apec Economic Leaders' Meeting Busan Declaration*, Busan, Korea, 18-19 November 2005.

<sup>11</sup> *Outcomes&Outlook 2005-2006*, APEC, Singapur 2005, s. 14.

wśród społeczeństwa ma się stać czynnikiem zmniejszającym psychologiczne bariery utrudniające rozwój wymiany handlowej czy tworzące postawy niechęci wobec kapitału zagranicznego.

Mimo istnienia barier kulturowych proces integrowania regionu postępuje. Według danych APEC region ten jest najbardziej dynamicznie rozwijającym się obszarem na świecie. Od momentu powstania ugrupowania handel w regionie zwiększył się o 395%, a PKB według PPP potroił się, podczas gdy w pozostałej części świata wzrósł jedynie dwukrotnie<sup>12</sup>. Rośnie także handel wewnątrzgrupowy i stopień powiązań z regionem krajów APEC. Z 21 gospodarek APEC Papua Nowa Gwinea i zwłaszcza Rosja charakteryzują się niewielkim stopniem wewnątrzregionalnych powiązań<sup>13</sup>. Jednak aby określić wpływ barier kulturowych na rozwój współpracy w regionie, należałoby prześledzić i porównać tempo integracji w zbliżonych i odrębnych kulturowo blokach, na co nie pozwalają ograniczone ramy tego opracowania.

## Literatura

- APEC at Glance*, APEC Secretariat, Singapur 2009.
- Francesco A.M., *International Organizational Behavior*, PEARSON, Prentice Hall, Upper SaddleRiver, New Jersey 2001.
- Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage 2001.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- [http://www.apec.org/apec/news\\_\\_\\_media/2005\\_media\\_releases/190405\\_kor\\_somchairperspapecprog2005.html](http://www.apec.org/apec/news___media/2005_media_releases/190405_kor_somchairperspapecprog2005.html)
- Lewis, R.D., *When Culture Collide. Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey International, Boston, London 2006.
- Mole J., *Mind Your Manners. Managing Business Cultures in the New Global Europe*, Nicholas Brealey International, Boston, London 2003.
- Outcomes&Outlook 2005-2006*, APEC, Singapur 2005.
- Paleczny T., *Interpersonalne stosunki międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Rozkwitalska M., *Problemy komunikacji międzykulturowej w warunkach konkurencji na rynku globalnym*, publikacja w przygotowaniu.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
- 13th APEC Economic Leaders' Meeting Busan Declaration*, Busan, Korea, 18-19 November 2005.
- The APEC Region Trade and Investment 2008*, The Department of Trade and Foreign Affairs, Australia 2008.
- Wielki Atlas Świata*, DEMART, Warszawa 2005.
- [www.apec.org](http://www.apec.org)

---

<sup>12</sup> *The APEC Region Trade and Investment 2008*, The Department of Trade and Foreign Affairs, Australia 2008.

<sup>13</sup> Tamże, s. 11-14.

**CULTURAL DETERMINANTS  
OF THE INTEGRATION PROCESS IN THE ASIA-PACIFIC REGION  
– THE INTERNATIONAL BUSINESS PERSPECTIVE**

**Summary**

The economic integration processes take place in different parts of the world. States of the Asia-Pacific region made also an effort to integrate structures of their economies.

Cultural dimension is – besides political, legal, and economic factors – an important determinant of co-operation between countries in international business. Cultural environment influences choices and behaviour of various market entities.

In this thesis an effort was made to distinguish cultural barriers of integration in the APEC region. It was emphasized that these barriers showed up in artifacts, norms and values, and basic assumptions. According to the analysis, there can be found two blocks in the APEC region: the relatively homogenous block of Anglo-Saxon countries, and more diversified block of collectivistic, high power distance countries, that is created by all remaining group of states.

There was also described the attitude of APEC influencers towards cultural diversity, and selected APEC's initiatives aimed to spread cultural awareness and lessening cultural barriers.