

*Treść prezentacji multimedialnej -
wykład z przedmiotu.
"zarządzanie międzynarodowe"
Dmurec.*

Zarządzanie międzynarodowe

dr Jakub Drzewiecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

© Jakub Drzewiecki 2011. Wszystkie prawa zastrzeżone.

Kontakt z prowadzącym wykład...

email:

jakubdrzewiecki@wp.pl

Warunki zaliczenia przedmiotu

1. Ocena co najmniej **dst z zaliczenia końcowego** (forma pisemna).
2. Wpływ na ocenę końcową może mieć również Państwa aktywność na wykładzie.

Obecność na wykładzie jest **nieobowiązkowa!** Żadnych list obecności itp...

Na egzamin obowiązuje materiał zaprezentowany przez prowadzącego w trakcie wykładu.

Istota zarządzania międzykulturowego

- Zarządzanie międzykulturowe koncentruje się na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych, na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury, działających w ramach **ról organizacyjnych**.
- Zarządzanie międzykulturowe opiera się na założeniu, że **kultura wywiera wpływ na sposób odgrywania tych ról**. Jest to więc swojego rodzaju „operacja na kulturze”.
- Operacja ta polega na podejmowaniu doraźnych działań w sferze społecznej organizacji oraz na świadomym dążeniu do zmiany jej **kultury organizacyjnej**, tak, aby mogła lepiej radzić sobie z wielokulturowością.

Istota zarządzania międzykulturowego

Wielokulturowość silnie oddziałuje na wiele ważnych aspektów funkcjonowania organizacji:

- transfer technologii i metod zarządzania produkcją,
- rozpowszechnianie się innowacji organizacyjnych,
- pozioma integracja procesów wytwarzania realizowanych w ramach firmy,
- relacji pomiędzy centralą firmy a jej zagranicznymi filiami,
- stosunków międzyludzkich,
- zarządzania zasobami ludzkimi firmy,
- sposobu prowadzenia negocjacji.

Istota zarządzania międzykulturowego

Najważniejsze aspekty zarządzania międzykulturowego:

- ❖ kultura organizacyjna,
- ❖ komunikacja,
- ❖ negocjacje,
- ❖ marketing,
- ❖ zarządzanie zasobami ludzkimi.

Transfer technologii i metod zarządzania produkcją

- Transfer ten, który następuje w przedsiębiorstwie międzynarodowym (filie działające w różnych krajach), jest tym łatwiejszy, im bliższe kulturowo są te kraje.
- Najistotniejsze znaczenie mają tutaj takie wymiary kultury, jak język i religia.
- W przypadku metod zarządzania produkcją czynnikiem zwiększającym szanse udanego transferu jest zgodność ich treści z normami kulturowymi kraju przyjmującego (np. *just in time*, czy japońska metoda kół jakości).

Rozpowszechnianie innowacji organizacyjnych...

- ...również podlega silnym uwarunkowaniom kulturowym.
- Przykładowo, zdecentralizowane płaskie struktury i demokratyczne stosunki pracy źle przyjmują się w silnie kastowych społeczeństwach europejskich, jak francuskie czy angielskie.
 - Amerykanie mają z reguły problem z pracą w zespole i podejmowaniem decyzji na zasadzie konsensusu.
 - W Polsce trudno jest wdrożyć systemy ocen podwładnych przez zwierzchników zakładające zróżnicowanie ocen (sprzeczność z zasadą solidarności i „krycia” podwładnych przez bezpośrednich zwierzchników).

Integracja pozioma...

- ...czyli współpraca produkcyjna i kooperacja w ramach firmy, przebiega łatwiej, gdy współpracujące ze sobą jednostki są położone w krajach stosunkowo bliższych kulturowo, o podobnych systemach norm i wartości (przykład Niemiec i Czech czy Japonii i Korei).
- Na podobne kulturowo rynki można produkować identyczne lub podobne wyroby, a zatem realizować korzyści skali zarówno w produkcji, jak i w marketingu oraz sprzedaży (USA i Kanada).
 - Kooperacja pomiędzy jednostkami położonymi w krajach kulturowo odległych wymaga dodatkowych zabiegów i ponoszenia dodatkowych kosztów.

Stosunki międzyludzkie...

... w przedsiębiorstwach wielonarodowych często są naznaczone piętnem konfliktów międzykulturowych (dotyczą one zresztą nie tylko kultur narodowych, ale również organizacyjnych).

Podstawa sprawnego funkcjonowania organizacji to wzajemne zaufanie, jakim darzą się jej członkowie. O takie zaufanie trudno jest w przypadku osób pochodzących ze skrajnie odmiennych kultur. Osoby te bowiem wyznają inne wartości i przestrzegają różnych norm, wreszcie inaczej rozumieją te same pojęcia.

Zarządzanie zasobami ludzkimi

- Wielokulturowość oddziałuje bezpośrednio na zarządzanie zasobami ludzkimi. Chodzi o dobór, awansowanie i zwalnianie pracowników, zasady i instrumenty oceny ich pracy, wynagradzania i szkolenia.
- Wewnętrzne różnicowanie kulturowe przedsiębiorstwa wymusza pozostawienie filiom dość znacznej swobody w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególnie w tym zakresie konieczne są bowiem lokalne dostosowania zasad działania firmy do specyfiki kulturowej i instytucjonalnej danego kraju.
- Bynajmniej nie musi to oznaczać biernego dostosowania w jedną stronę. Możliwe jest zaszczerpienie nowych wzorców, a nawet ich narzucenie. Musi się to jednak opierać na świadomości działania w określonym kontekście kulturowym.

Negocjacje...

... są jednym z najważniejszych sposobów dochodzenia do decyzji i rozstrzygnięć zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej relacjach z otoczeniem. Wielokulturowość wprowadza dodatkowy poziom komplikacji do i tak złożonego procesu negocjacji.

Różnice międzykulturowe dają o sobie znać w tak istotnych sprawach, jak:

- ❖ Stopień osobistego zaangażowania i znaczenie przywiązane do osobistych kontaktów z oponentami,
- ❖ Stosowana argumentacja: stopień jej rzeczowości, względnie emocjonalności,
- ❖ Rytuały, kolejność zabierania głosu i zajmowania miejsc, skład i wielość ekip negocjacyjnych, zastosowanie elementów humoru, gestykulacji itp.
- ❖ Odwoływanie się do pośredników, rozjemców i autorytetów,
- ❖ Sposób i tryb przygotowania do negocjacji, dokumentacja.

Negocjacje

Liczne badania dowodzą, że style negocjacyjne są silnie uwarunkowane kulturowo i jednocześnie zróżnicowane.

Przykładowo, Amerykanie unikają elementów emocjonalnych, gdy Latynosi otwarcie je ukazują. Japończycy podejmują decyzje grupowo po osiągnięciu pełnego konsensusu, w kulturze amerykańskiej zaś decyzje podejmowane są jednoosobowo z uwzględnieniem opinii wypowiedzianych w dyskusji grupowej.

Wzajemna znajomość stylu negocjacji bardzo ułatwia i przyspiesza osiągnięcie porozumienia, pozwala bowiem lepiej dobrać argumenty, unikać emocjonalnych spięć i trafnie określić granice akceptowalnego dla obu stron kompromisu.

Role menedżera globalnego

- Ferguson (1988) dostrzega **osiem** ról globalnego menedżera:
- **globalnego planisty** (formułowanie strategii i kierowanie zespołami wielonarodowymi),
- **globalnego motywatora** (motywacja jest silnie uwarunkowana kulturowo!),
- **globalnego operatora** (zarządzanie działalnością firmy w różnych krajach i na różnych rynkach oraz zapewnienie odpowiedniego poziomu koordynacji tych działań),
- **globalnego koordynatora** (właściwe określenie i zharmonizowanie czasu realizacji określonych zadań w różnych miejscach globu),

Role menedżera globalnego

- **globalnego komunikatora** (przekazywanie zamierzonych treści i wywoływanie zamierzonych reakcji u różnych grup odbiorców tego przekazu na całym świecie),
- **globalnego badacza** (przeszukiwanie dostępnych na całym świecie zasobów informacji w celu wynajdowania takich, które mogą się okazać użyteczne dla firmy; identyfikacja trendów!),
- **architekta globalnych sieci kontaktów** (nawiązywanie, utrzymywanie i wykorzystywanie sieci globalnych powiązań i kontaktów zarówno osobistych, jak i instytucjonalnych),
- **międzynarodowego negocjatora** (zdolność do skutecznego prowadzenia międzynarodowych negocjacji).

Role menedżera globalnego

Harris i Moran (1988) uzupełniają tę listę o dwa istotne elementy:

- tworzenie międzynarodowych zespołów (i kierowanie nimi),
- przebudowę kultur organizacyjnych.

Modele zarządzania międzykulturowego

Można wyróżnić trzy podstawowe modele zarządzania międzykulturowego:

- kulturowej dominacji,
- kulturowego współistnienia,
- współpracy kulturowej.

Dominacja kulturowa polega na narzuceniu całej organizacji lub partnerom rozmów, negocjacji czy współpracy, stylu zarządzania jednostki macierzystej. Inne kultury są ignorowane i dyskryminowane. Wyraża się to w strukturach organizacyjnych, stosowanych procedurach i wzorcach działania, języku i stylu komunikowania się, przestrzeganych normach i wartościach, a także w obsadzie stanowisk kierowniczych (przez ludzi centrali).

Modele zarządzania międzykulturowego

Współistnienie kulturowe polega na poszukiwaniu kompromisu pomiędzy kulturami partnerów, najczęściej między kulturą kraju macierzystego firmy a kulturą lokalną.

Współistnienie to przybiera przeważnie formę swoistej separacji. Dwie społeczności realizują wyraźnie określone odrębne zadania i minimalizują wzajemne kontakty.

Współpraca kulturowa opiera się na założeniu, że dwie kultury mogą aktywnie oddziaływać na siebie i że z kontaktu kilku kultur mogą powstawać nowe cenne wartości. Różnorodność kulturową traktuje się nie jako przeszkodę lub wyzwanie dla misjonarzy i apostołów, którzy przybywają nawracać dzikusów, ale jako cenny zasób, który można wykorzystać do rozwoju organizacji.

Definicje kultury

S. Czarnowski określa kulturę jako „całokształt zobiektywizowanych elementów dorobku społecznego, wspólnych szeregowi grup i z racji swej obiektywności ustalonych i zdolnych rozszerzać się przestrzennie”.

Amerykańscy badacze kultury, Kroeber i Kluckhohn, poddali analizie ponad sto różnych definicji kultury. Analiza ta posłużyła badaczom zarządzania międzykulturowego na utworzenie listy najważniejszych z punktu widzenia tego przedmiotu charakterystyk kultury.

Definicje kultury

1. Kultura **odzwierciedla wyuczone zachowania**, których wzorce przekazywane są jednym członkom społeczności przez innych. W tym procesie uczenia się są stosowane pozytywne i negatywne wzmocnienia (nagrody za kary zgodne ze wzorcami i kary za zachowania niezgodne). Te wzmocnienia również są elementem kultury.
2. W skład kultury wchodzi **wszelkie wytwory społeczne, charakterystyczne dla danej zbiorowości**, poczynając od przedmiotów materialnych, poprzez sztukę i wiedzę w najróżniejszych ich przejawach, instytucje społeczne, aż po formalnie skodyfikowane i nieskodyfikowane normy postępowania, wartości, język, religia, mity, symbole, rytuały, postawy i orientacje. Te niezwykle zróżnicowane elementy rzeczywistości charakteryzują się jednak spójnością w obrębie poszczególnych systemów kulturowych (Wielka Brytania).

Definicje kultury

3. Skoro kultura jest wyuczalna w procesie uczenia się (socjalizacji), to **podlega zmianom**, w tym także zmianom wynikającym pośrednio lub bezpośrednio z kontaktów międzykulturowych (Niemcy Wschodnie i Zachodnie).

Intensyfikacja kontaktów międzykulturowych jest jednym z podstawowych elementów globalizacji. Leży ona u podstaw np. **amerykanizacji** wielu społeczeństw.

Silne kultury **dostosowują** jednak wpływy zewnętrzne do wymogów własnej społecznej spójności, przekształcając je „na własną modłę” (np. zmiany w parku Disneya pod Paryżem pod wpływem francuskiego otoczenia kulturowego).

Definicje kultury

4. Można mówić o pewnej **hierarchii** lub hierarchiach kultur. Z jednej strony pewne kultury narodowe są sobie bliższe niż innym i układają się w pewne związki nazywane niekiedy cywilizacjami. Na przykład Samuel Huntington przywiązuje zasadnicze znaczenie do **religii** jako czynnika kształtującego współczesne cywilizacje (np. cywilizacja zachodnia, prawosławna, islamska itp.). Uważa on, że najważniejsze konflikty współczesnego świata to konflikty międzycywilizacyjne.

Definicja kultury wg Hofstede

Geert Hofstede pojmuję kulturę jako swoiste „zaprogramowanie umysłu”. Zdaniem tego badacza, każdy człowiek nosi w sobie pewien wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania, który przyswaja w ciągu życia. Nie oznacza to oczywiście, że ludzie są zaprogramowani podobnie jak komputery. Zachowanie każdej osoby jest jedynie częściowo zdeterminowane jej zaprogramowaniem; możliwe są odstępstwa, wyrażające się w zachowaniach nowych, twórczych, destrukcyjnych lub spontanicznych.

Głównym czynnikiem determinującym nasze „zaprogramowanie”, jest środowisko, w jakim żyjemy. Stąd czerpiemy wzorce i stąd oddziałują na nas wzmocnienia pozytywne i negatywne. Kultury zatem uczymy się; nie jest ona wrodzona, jej źródłem jest środowisko społeczne, nie geny.

Definicja kultury wg Hofstede

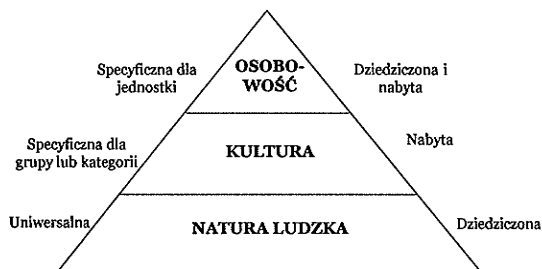
Hofstede rozumie kulturę dwójako. Po pierwsze, kultura w wąskim znaczeniu utożsamiana jest z „cywilizacją lub pewnym wyrafinowaniem intelektualnym, którego przejawem są wykształcenie, sztuka i literatura. Jest to kultura w bardzo wąskim znaczeniu.” W odniesieniu do jednostki, kultura „obejmuje nie tylko działanie wysublimowane, lecz także całą sferę zwykłych, codziennych zachowań, takich jak sposób pozdrawiania się, okazywanie lub skrywanie uczuć, jedzenie, zachowywanie fizycznej odległości w kontaktach z innymi, sposoby uprawiania miłości czy dbałość o higienę osobistą. (...) Kultura numer dwa dotyczy kwestii dużo bardziej zasadniczych dla egzystencji ludzkiej, niż kultura numer jeden. Dotyczy ona kwestii, z którymi w pełni się utożsamiamy i przez to ich naruszenie może nas bardzo ranić.”

Definicja kultury wg Hofstede

Zdaniem Hofstede, ważne jest, aby nie mylić kultury ani z naturą ludzką, ani z osobowością jednostki. I tak, Hofstede wyróżnia **trzy** tzw. **poziomy zaprogramowania umysłowego**:

- naturę ludzką (uniwersalna, dziedziczona),
- kulturę (specyficzną dla grupy lub kategorii, nabytą),
- osobowość (dziedziczona i nabyta, specyficzna dla jednostki).

Poziomy zaprogramowania umysłowego wg Hofstede



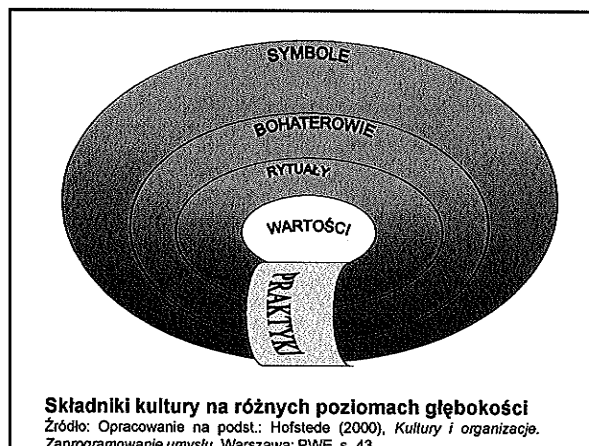
Poziomy zaprogramowania umysłowego wg Hofstede

- **Natura ludzka** jest elementem wspólnym wszystkim istotom ludzkim. To podstawowy, uniwersalny poziom zaprogramowania umysłu. Otrzymujemy ją wraz z genami. Zdolności do odczuwania strachu, złości, smutku, radości, potrzeba przynależności do grupy, chęć do zabawy i odpoczynku, umiejętność obserwacji środowiska i wymiany poglądów są właśnie częścią natury ludzkiej. Jednocześnie jednak to, jak dajemy sobie radę z naszymi uczuciami, w jaki sposób wyrażamy nasz strach i radość oraz jak postrzegamy rzeczywistość, jest kształtowane przez kulturę.
- **Osobowość** jednostki jest zbiorem wyjątkowych cech specyficznych tylko dla niej. Częściowo dziedziczymy ją wraz z genami, częściowo zaś jest „nabyta” – w znaczeniu: ukształtowana przez wpływ kolektywnego zaprogramowania i przez nasze własne wyjątkowe doświadczenia.

Symbole, rytuały, bohaterowie, wartości...

...to, innymi słowy, przejawy kultury. Ukazuje je „**diagram cebuli**”, gdzie warstwa zewnętrzna – symbole – jest najbardziej widoczna; w samym, najmniej widocznym jądrze, umiejscowione są wartości.

- **Symbole** to słowa, gesty, obrazy lub przedmioty, które mają szczególne znaczenie i są rozpoznawalne tylko przez członków danej kultury. Symbole stale się zmieniają, stare ustępują miejsca nowym, często też są przejmowane z innej kultury.
- **Bohaterowie** to postaci, współczesne lub historyczne, które utożsamiają pewne cechy szczególnie cenione w danej kulturze i tym samym stanowią rodzaj wzorca zachowań. Mogą to być postaci z komiksów lub bajek. Ten element kultury nabiera szczególnego znaczenia w erze gwałtownego rozwoju i rosnącej popularności telewizji.



Symbole, rytuały, bohaterowie, wartości...

- **Rytuały** są zbiorowymi działaniami, które – choć powierzchowne w swej naturze – są postrzegane przez członków danej grupy jako społecznie niezbędne. Mogą to być np. zwyczaje powitań, sposoby okazywania szacunku innym, ceremonie religijne i obchody różnych uroczystości.
- Symbole, bohaterowie i rytuały zostały ujęte w szerszą kategorię **praktyk**. Praktyki te są widoczne na zewnątrz, ale ich znaczenie kulturowe nie dla każdego jest czytelne. Trafnie je interpretować mogą tylko członkowie danej kultury.

Symbole, rytuały, bohaterowie, wartości...

- Jądro (trzon) kultury stanowią **wartości**, definiowane jako skłonności do dokonywania określonego wyboru. Wartości właśnie są pierwszymi rzeczami, których uczą się dzieci. Proces ten przebiega nieświadomie i nie wprost. System wartości zdaniem psychologów kształtuje się w trakcie pierwszych 10 lat życia i potem trudno go już zmienić. Tak wczesne przyswajanie wartości powoduje, że człowiek nie uświadamia sobie wielu z nich i tym samym nie podlegają one dyskusji. Wartości nie są w związku z tym widoczne dla otoczenia i można je jedynie odczytać ze sposobu zachowania w określonych okolicznościach.

Wymiary kultury wg Hofstede

- Wymiar jest pewnym aspektem kultur, dającym się zmierzyć i pozwalającym określić pozycję danej kultury względem innych kultur. Są to jednocześnie zagadnienia uniwersalne na całym świecie i obecne w każdym społeczeństwie.
- Wymiary kultury to jednocześnie grupy norm i wartości mających szczególnie silny wpływ na zarządzanie.
- Według Hofstede, wymiarami kultury są:
 - dystans władzy,
 - kolektywizm i indywidualizm,
 - kobiecość i męskość,
 - unikanie niepewności.

Wymiary kultury wg Hofstede

- **Dystans władzy** wiąże się ze stopniem społecznej akceptacji zróżnicowanej możliwości wpływu na innych.
- Społeczeństwa o **małym dystansie władzy** postrzegają ludzi jako równych z natury i sprzeciwiają się wszelkim dysproporcjom w dostępie do władzy. Jednostronna zależność podwładnych od przełożonych jest zastąpiona tutaj współzależnością, z której wynika silna potrzeba konsultacji. Dystans emocjonalny jest relatywnie niewielki, podwładni nie mają problemu ze zwracaniem się do przełożonych i wyrażaniem sprzeciwu.
- Społeczeństwa o **dużym dystansie władzy** uważają natomiast hierarchię za naturalną i aprobują brak równości między ludźmi. Występuje tutaj znaczna zależność podwładnych od przełożonych. Reakcją podwładnych jest uznanie takiej relacji za pożądaną lub jej całkowite odrzucenie.

Wymiary kultury wg Hofstede

- **Kolektywizm i indywidualizm.** Społeczeństwo **indywidualistyczne** to takie, w którym jednostka postrzegana jest jako podstawowy element zbiorowości. Każdy człowiek żyje przede wszystkim dla siebie i powinien sam sobie radzić, dbać o dobro rodziny lub o dobro członków najbliższej rodziny.
- Głównym składnikiem społeczeństwa **kolektywistycznego** jest natomiast grupa: rodzina, klan, członkowie wspólnoty. Występuje tutaj silna identyfikacja ze społeczeństwem jako całością i mniejsza orientacja na samego siebie. Więzy społeczne są silne, a jednostki z obcych grup – dyskryminowane. Ludzie od momentu narodzin należą do silnych, spójnych grup. Grupy te przez całe życie zapewniają im opiekę i ochronę, za co ich członkowie odwzajemniają się niekwestionowaną lojalnością.

Wymiary kultury wg Hofstede

- **Męskość kultury** oznacza, że jej uczestnicy dostrzegają u siebie przede wszystkim takie cechy, jak: aktywność, agresywność, nastawienie na rywalizację, konkurencję i zdobywanie.
- W społeczeństwie kobiecym dominuje stereotyp człowieka łagodnego, opiekuńczego, współczującego. Istotą relacji międzyludzkich jest orientacja na współpracę i wzajemna pomoc.

Wymiary kultury wg Hofstede

- Stopień unikania niepewności jest wskaźnikiem wrażliwości społeczeństwa na zmiany, sytuacje nowe i trudne do przewidzenia. Wrażliwość ta przejawia się między innymi w dążeniach do zapewnienia stabilności zatrudnienia, nacisku na formalizację życia społecznego, wierze w pewniki oraz zapotrzebowaniu na absolutne prawdy i niekwestionowane autorytety. Innymi słowy, jest to stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych.
- Kultury o wyższym poziomie niepokoju są jednocześnie bardziej ekspresyjne. W krajach tych powszechnie akceptowana jest silna gestykulacja, podnoszenie głosu w trakcie rozmowy itp.
- Kraje o niskim poziomie unikania niepewności sprawiają wrażenie „spokojnych”. Można to tłumaczyć większą powściągliwością tych kultur.

Wymiary kultury wg Hofstede dla Polski

Poziom wskaźników kulturowej różnorodności dla Polski:

- PDI (*power distance*) wskaźnik dystansu władzy: 70
(max Malezja 104, min Austria 11)
- IDV (*individualism*) wskaźnik indywidualizmu: 56
(max USA 91, min Gwatemala 6)
- UAI (*uncertainty avoidance*) wskaźnik unikania niepewności: 106
(max Grecja 112, min Singapur 8)
- MAS (*masculinity*) wskaźnik męskości: 62
(max Japonia 95, min Szwecja 5)

Wymiary kultury wg R. Gestelanda

• Propartnerskość - protransakcyjność

Ludzie z kultur **propartnerskich** wolą mieć do czynienia z rodziną, przyjaciółmi oraz osobami lub grupami dobrze im znanymi (z ludźmi, którym mogą ufać). Czują się nieswojo, kiedy robią interesy z obcymi, zwłaszcza cudzoziemcami. Chcą dobrze poznać swoich partnerów, zanim przejdą do omawiania interesów.

Podjęcie **protransakcyjne** kładzie nacisk na wykonanie zadania. Mniej istotna jest tutaj dobra (zażyła) znajomość partnera w interesach, zdecydowanie bardziej liczą się kryteria obiektywne (zysk, korzyści itp.).

Kultury protransakcyjne i propartnerskie różnią się także między sobą pod względem sposobu porozumiewania się ludzi między sobą. Negocjatorzy propartnerscy często preferują styl mniej bezpośredni, bardziej zawołowany i ogólnikowy. Natomiast ludzie z kultur protransakcyjnych cenią otwarty, szczery, niedwuznaczny sposób wypowiedzania się.

Wymiary kultury wg R. Gestelanda

• Ceremonialność - nieceremonialność

Organizacja społeczeństw o kulturze **ceremonialnej** opiera się na wyraźnych hierarchiach, odzwierciedlających duże różnice w statusie społecznym i zakresie władzy między ludźmi. W przeciwieństwie do tego, kultury **nieceremonialne** cenią organizację bardziej egalitarną, z mniejszymi różnicami w statusie społecznym i zakresie władzy.

I tak na przykład, biznesmeni z ceremonialnych, hierarchicznych kultur mogą czuć się dotknięci poufałością kontrahentów z nieceremonialnych, relatywnie egalitarnych społeczeństw. Z drugiej zaś strony, ci z kultur ceremonialnych mogą uważać swoich nieceremonialnych partnerów za formalistycznych, trzymających się na dystans, nadętych lub wyniosłych.

Wymiary kultury wg R. Gestelanda

- **Monochroniczność - polichroniczność**

W kulturach **monochronicznych** punktualność jest czynnikiem rozstrzygającym, harmonogramy traktuje się jako ustalone raz na zawsze, porządek dzienny jako nie podlegający zmianom, a spotkania w interesach rzadko są przerywane. Mówi się, że ludzie z tych kultur „oddają cześć zegarowi”, uwielbiają kalendarze i terminarze.

W kontraście do kultur monochronicznych pozostają kultury **polichroniczne**. Ludzie z tych kultur kładą mniejszy nacisk na punktualność i nie mają szczególnej obsesji na punkcie nieprzekraczalności terminów.

Wymiary kultury wg R. Gestelanda

- **Ekspresyjność - powściągliwość**

Ludzie z kultur **ekspresyjnych** aktywnie używają komunikacji para- i niewerbalnej. Ujawniają w trakcie rozmowy swoje uczucia, co przez osoby z kultur powściągliwych może być odbierane jako „gra na uczuciach” drugiej strony. Częściej przerywają swojemu rozmówcy („konwersacyjna nakładka”), mówią jednocześnie. Ludzie ekspresyjni nie unikają bezpośredniego kontaktu w rozmowach z partnerem biznesowym, cenią kontakt wzrokowy (w skrajnym przypadku – stały), używają mimiki i gestykulacji (przeciwieństwo przysłowiowej „pokerowej twarzy”).

Negocjacje i komunikacja
w kontekście wielokulturowym

Kultury propartnerskie kontra protransakcyjne

Ten wymiar wpływa przede wszystkim na:

- o sposób nawiązywania pierwszego kontaktu (np. w przypadku wejścia firmy na nowe, zagraniczne rynki) i zapoznawania się stron uczestniczących w rozmowach,
- o sposób, w jaki przechodzi się do interesów (najpierw interes czy osobiste stosunki?),
- o konieczność podtrzymywania stosunków osobistych,
- o wagę kontaktu twarzą w twarz,
- o rolę kontraktu,
- o sposób wypowiadania się w trakcie negocjacji (bezpośredni kontra niebezpośredni),
- o sposób porozumiewania się („mało kontekstowe” lub „wysoko kontekstowe”),
- o szczerłość kontra „zachowanie twarzy”.

Kultury propartnerskie kontra protransakcyjne

„Wielki podział” kultur wg R. Gestelanda:

KULTURY PROTRANSAKCYJNE

skandynawskie i inne germańskie kraje europejskie
kraje Ameryki Północnej
Australia i Nowa Zelandia

KULTURY UMIARKOWANIE PROTRANSAKCYJNE

Wielka Brytania

RPA

romańskie kraje europejskie
kraje środkowo- i wschodnioeuropejskie
Chile, południowa Brazylia, północny Meksyk, Hongkong,
Singapur

KULTURY PROPARTNERSKIE

świat arabski
większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i
azjatyckich

Kultury propartnerskie (PP) kontra protransakcyjne (PT)

Kultury **PT** preferują bezpośrednie nawiązywanie kontaktu z potencjalnymi klientami/partnerami w interesach (przykład USA jako kolebki sprzedaży „na odległość” – przez telefon, Internet itp.). Sprzedawca może nawiązać tutaj kontakt z potencjalnym nabywcą bez żadnych wcześniejszych stosunków wzajemnych czy powiązań. Wprowadzenie przez kogoś (posiadanie referencji) bywa pomocne, ale niekoniecznie. W kulturach **PP** (Japonia) sytuacja wygląda pod tym względem dokładnie odwrotnie – kontakty między partnerami opierają się na znajomościach, kontakcie pośrednim, referencjach, wprowadzeniu przez kogoś itp. Istotna na tym rynku jest zatem rola **pośrednika w interesach**. Może nim być: znana obu stronom osoba (emerytowany polityk), organizacja o dużym autorytecie, ambasada, izba/stowarzyszenie handlowe lub bank.

Kultury propartnerskie (PP) kontra protransakcyjne (PT)

Przedstawiciele kultur **PT** z reguły od razu przechodzą „do rzeczy”; rozmawiają o interesie praktycznie od początku i w trakcie tych rozmów poznają się wzajemnie. W krajach, w których ludzie skupiają się na transakcjach, można z reguły przejść do interesów po kilkuminutowej pogawędce. Skupieni na transakcjach nabywcy i sprzedawcy dużo obcują ze sobą podczas koktajli, posiłków i na polach golfowych. Stosunki między sobą nawiązują jednak przede wszystkim od razu przy stole przetargowym w toku wykuwania porozumienia.

W krajach kultur **PP** jest odwrotnie.

Kultury propartnerskie (PP) kontra protransakcyjne (PT)

Ludzie z kultur **PP** lubią podtrzymywać stosunki osobiste, nawiązywać więzi z kontrahentem wykraczające często poza ramy czysto formalne. Wiąże się z tym również przywiązywanie większej wagi do kontaktów „**twarzą w twarz**” w tego typu kulturach, niż ma to miejsce w kulturach **PT**.

W kulturach **PT** zdecydowanie większą rolę odgrywa **kontrakt** jako narzędzie kontroli i sposób na zapobieganie nieporozumieniom. W tych kulturach można zaobserwować wyjątkowo częsty udział **prawników** w negocjacjach (USA). Przypisuje się w takich kulturach większe znaczenie formalnym ustaleniom, niż ustnym, nieformalnym ustalaniu wzajemnych praw i obowiązków.

Kultury propartnerskie (PP) kontra protransakcyjne (PT)

Przedstawiciele kultur **PT** z reguły wypowiadają się w sposób bezpośredni, używają prostego i bezpośredniego języka („prosto z mostu”, bez osłonek itp.). W kulturach **PP** odwrotnie; trudno tutaj na przykład usłyszeć wprost wypowiedziane słowo „**nie**”, raczej pojawia się zamiast niego zwroty „to będzie trudne” lub „być może”. Osoby bardzo koncentrujące się na dobrych stosunkach z innymi ludźmi mają też wyrafinowane sposoby powiedzenia „**nie**” tak zwanym językiem ciała. Na przykład, niektórzy Arabowie, chcąc uprzejmie odrzucić jakieś żądanie, unoszą brwi. W wielu kulturach na negatywną odpowiedź wskazuje wydawanie dźwięków podobnych do cmokania. Japończycy z kolei w takich sytuacjach najczęściej uśmiechają się i nic nie mówią...

Kultury propartnerskie (PP) kontra
protransakcyjne (PT)

Negocjatorzy kultur **PP** rzadko używają słów, które mogłyby urazić swoich partnerów. Faktycznego znaczenia tego, co mówią przy stole negocjacyjnym można doszukać się raczej w **kontekście**, w jakim słowa te są używane, niż w samych słowach. Stąd kultury te są określane jako „wysoce kontekstowe”.

W przeciwieństwie do takiego sposobu porozumiewania się, znaczenie tego, o czym rozmawiają mieszkańcy północnej Europy, USA itp., jest bardziej sprecyzowane i w zdecydowanej większości zawarte w użytych słowach. Słuchacz jest w stanie zrozumieć, co mówią podczas spotkania w interesach, bez potrzeby zbytniego zastanawiania się nad kontekstem.

Kultury propartnerskie (PP) kontra
protransakcyjne (PT)

Nawet wówczas, gdy zarówno mało otwarci ludzie z kultur **PP**, jak i ludzie bezpośredni z kultur **PT** posługują się tym samym językiem – np. angielskim – w rzeczywistości mówią różnymi językami. Negocjator **holenderski** czy **niemiecki** będzie starannie dobierał słowa tak, by jego partner starannie zrozumiał, o czym jest mowa. Nie chce żadnej dwuznaczności. Tymczasem **Arabowie** czy **Japończycy** dobierają słowa bardziej starannie, ale z innego powodu. Chcą być pewni, że nikt uczestniczący w spotkaniu nie zostanie urażony. Żadnej niedelikatnej jednoznaczności, żadnej brutalnej nieszczerości, żadnej „**utraty twarzy**”.

Kultury ceremonialne kontra kultury
niecieremonialne

- Ten wymiar wpływa przede wszystkim na:
- ☐ reguły dotyczące formalnego tytułowania,
 - ☐ znaczenie przywiązywane do hierarchii/egalitaryzmu (równości),
 - ☐ sposobów okazywania szacunku,
 - ☐ łatwości (trudności) kontaktów biznesowych między przedstawicielami różnych szczebli hierarchii,
 - ☐ bariery płci,
 - ☐ bariery młodości.

Kultury ceremonialne kontra kultury nieceremonialne

Podział kultur wg **R. Gestelanda**:

KULTURY NIECEREMONIALNE

Australia

Nowa Zelandia

USA

Kanada

Dania, Norwegia, Islandia

KULTURY CEREMONIALNE

większość krajów europejskich i azjatyckich
kraje basenu Morza Śródziemnego i świat arabski
kraje latynoamerykańskie

Kultury ceremonialne kontra kultury nieceremonialne

Organizacja społeczeństw o kulturze ceremonialnej opiera się na **wyraźnych hierarchiach**, odzwierciedlających duże różnice w statusie społecznym i zakresie władzy między ludźmi. W przeciwieństwie do tego, kultury nieceremonialne cenią organizację bardziej **egalitarną**, z mniejszymi różnicami w statusie społecznym i zakresie władzy. Wyznawanie przeciwnych wartości prowadzi do **konfliktów** przy stole konferencyjnym. Z jednej strony, biznesmeni z ceremonialnych, hierarchicznych kultur mogą czuć się **dotknięci jowialną poufałością** kontrahentów z nieceremonialnych, relatywnie egalitarnych społeczeństw. Z drugiej zaś strony, ci z kultur nieceremonialnych mogą uważać swoich ceremonialnych partnerów za **formalistycznych, trzymających się na dystans, nadętych lub wyniosłych**.

Kultury ceremonialne kontra kultury nieceremonialne

Kultury ceremonialne kładą nacisk na **formalne tytuły** używane w trakcie rozmów. Przykładem są **Niemcy** (i niemal cała Europa zachodnia).

Ceremonialność faktycznie łączy się ze statusem społecznym, hierarchiami, zakresem władzy i okazywaniem respektu. Podczas gdy w kulturach mało ceremonialnych ceni się, jak można sądzić, **równość statusu ludzi**, to w kulturach ceremonialnych przywiązuje się wagę do hierarchicznego porządku i różnic w statusie społecznym.

Kultury ceremonialne kontra kultury nieceremonialne

W ceremonialnych, hierarchicznych społeczeństwach różnice w statusie ludzi są większe i odgrywają większą rolę niż w kulturach egalitarnych i nieceremonialnych.

Używanie oficjalnych tytułów jest jednym z ważnych sposobów okazywania respektu osobom mającym wysoką pozycję społeczną.

Kultury monochroniczne kontra kultury polichroniczne

Ten wymiar wpływa przede wszystkim na podejście do:

- punktualności,
- porządku dziennego i harmonogramów,
- sztywności terminów oraz – co istotne – porządku obrad (spotkania, negocjacji itp.),
- „świadomości zegara”,
- znaczenia zwrotu „bycie uprzejmym” w odniesieniu do punktualności i przestrzegania harmonogramów.

Kultury monochroniczne kontra kultury polichroniczne

Podział kultur wg R. Gestelanda:

KULTURY MONOCHRONICZNE
nordyckie i inne kraje europejskie
kraje północnoamerykańskie
Japonia

KULTURY UMIARKOWANIE MONOCHRONICZNE
Australia, Nowa Zelandia
Rosja i większość krajów wschodnioeuropejskich
kraje południowoamerykańskie
Singapur, Hongkong, Tajwan, Chiny
Korea Południowa

RPA
KULTURY POLICHRONICZNE
świat arabski

większość krajów afrykańskich
kraje latynoamerykańskie
Kraje Azji Południowej i Południowo-Wschodniej

Kultury monochroniczne kontra kultury polichroniczne

W kulturach **polichronicznych** biznesmen może spóźnić się na spotkanie dlatego, że musiał pomóc przyjacielowi bądź członkowi rodziny rozwiązać jakiś problem, albo dlatego, że poprzednie spotkanie skończyło się później, niż przewidywano!

„Wielki temu, gdy wszystkie społeczeństwa na Ziemi miały nastawienie polichroniczne, zegar słoneczny wystarczał do orientowania się w czasie. Potem musiał jednak przyjść pewien sadystyczny wynalazca szwajcarski i wszystko zniweczyć, wymyślając to narzędzie okrutnych tortur, które dziś znamy pod nazwą zegara. I kiedy obecnie o szóstej rano rozdzwoni się budzik, zastanawiamy się, czy wielbienie zegara to jest w ogóle dobry pomysł...” (R. Gesteland)

Kultury monochroniczne kontra kultury polichroniczne

W **Singapurze** spotkania w interesach rozpoczynają się zazwyczaj pięć do dziesięciu minut po zaplanowanym terminie. W przeciwieństwie do tego, przyjęcie weselne z całą pewnością zacznie się co najmniej **dwie godziny po czasie** podanym w zaproszeniu – kiedy niektórzy mniej wytrzymali goście zaczynają już umierać z głodu...

*„Kolejny przykład to **Sao Paulo**. Przyzwyczaiłem się, że konferencje biznesowe zaczynają się tam 20, 30 minut później, niż zaplanowano, toteż kiedy otrzymałem zaproszenie na kolację na godzinę ósmą wieczorem, postanowiłem przyjść około wpół do dziewiątej. Ale okazało się to prawdziwym szokiem dla gospodyni, która właśnie wychodziła spod prysznicy, gdy zadzwoniłem do drzwi. Oto w jaki sposób nauczyłem się, że zaproszenie na kolację o ósmej wieczorem oznacza w Brazylii, że jest się oczekiwanym nie wcześniej, niż o dziewiątej.”* (R. Gesteland)

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Wymiar ten głównie dotyczy **cech charakterystycznych komunikacji**:

- ❖ głośność i ton wypowiedzi,
- ❖ znaczenie milczenia,
- ❖ wypowiadanie się po kolei kontra „konwersacyjne nakładki”,
- ❖ dystans przestrzenny między rozmówcami,
- ❖ znaczenie dotyku,
- ❖ witanie się uściskiem dłoni,
- ❖ kontakt wzrokowy,
- ❖ kinetyczne elementy zachowań (mimika, gesty itp.).

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Podział kultur wg R. Gestelanda:

KULTURY BARDZO EKSPRESYJNE

romańskie kraje europejskie

inne kraje śródziemnomorskie

kraje latynoamerykańskie

KULTURY O ZRÓŻNICOWANEJ EKSPRESYJNOŚCI

Stany Zjednoczone, Kanada

Australia, Nowa Zelandia

kraje wschodnioeuropejskie

kraje południowoazjatyckie

kraje afrykańskie

KULTURY POWŚCIĄGLIWE

kraje Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej

nordyckie i inne germańskie kraje europejskie

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

„Powściągliwi, cicho mówiący biznesmeni także popadają w kłopoty podczas negocjacji z bardziej ekspresyjnymi kontrahentami. Kilka lat temu dwóch Amerykanów negocjowało w Aleksandrii z dużym państwowym przedsiębiorstwem produkcyjnym umowę zakupu jego wyrobów.

Raymond był pełnym ekspresji, ponieważ złotoustym jankesem, natomiast Clem, jak na Amerykanina, był człowiekiem niezwykle opanowanym, cicho mówiącym. Rozmowę na temat warunków kontraktu zagaił Clem swoim monotonnym głosem. Po mniej więcej dziesięciu minutach najpierw jeden, potem drugi, a na końcu wszyscy trzej negocjatorzy egipscy zapadli w drzemkę przy stole konferencyjnym, i to mimo wchłonięcia toksycznych dawek wysokooktanowej kawy parzonej na sposób turecki.” (R. Gesteland)

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Ekspresyjni ludzie na ogół czują się nieswojo, gdy podczas konwersacji na sekundę lub dwie zapada cisza. W przeciwieństwie do tego ludzie z kultur cechujących się opanowaniem łatwo znoszą znacznie dłuższe okresy milczenia. Na przykład negocjatorzy **japońscy** często długo siedzą nie mówiąc, co elokwentnym **Meksykanom**, **Grekom** czy **Amerykanom** wydaje się wiecznością i po trzech, czterech sekundach czują się zmuszeni coś powiedzieć, cokolwiek, byle tylko przerwać tą nieznośną ciszę.

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

„Konwersacyjna nakładka” oznacza równoczesne wypowiadanie słów przez obie komunikujące się strony. Podczas gdy ekspresyjni ludzie postrzegają przerywanie jako rzecz normalną w rozmowie, ludzie ze społeczeństw powściągliwych traktują je jako nad wyraz niegrzeczne. Na przykład negocjatorzy z krajów **północnoeuropejskich** i z **Ameryki Północnej** są często zrytowani ciągłym przerywaniem, jakiego doświadczają w trakcie spotkań we **Włoszech**, w **Hiszpanii** czy w krajach dawnej **Jugosławii**...

Ekspresyjni negocjatorzy często mówią jednocześnie, natomiast bardziej opanowani – po kolei, uprawiając coś w rodzaju słownego ping-ponga. Superuprzejmi **Japończycy** zaś nie tylko wypowiadają się jeden po drugim, żeby zapobiec nakładkom, ale idą krok dalej, często **milcząc przez 5-10 sekund**, kiedy przyjdzie ich kolej na zabranie głosu.

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Każda istota ludzka jest otoczona niewidoczną powłoką powietrza, zwaną „**otoczką przestrzenną**”, której rozmiary zależą od:

- tego, w jakim miejscu na świecie się wychowamy,
- szczególnej sytuacji, w jakiej się znajdujemy.

Dystans przestrzenny między negocjatorami:

mały (20 do 35 cm) – świat arabski, romańskie kraje europejskie, inne kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie

duży (40 do 60 cm) – większość krajów azjatyckich, kraje północnej, środkowej, wschodniej Europy, kraje północnoamerykańskie.

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Ludzie ekspresyjni nawiązują w sytuacjach publicznych bliższy kontakt fizyczny niż osoby z kultur bardziej powściągliwych.

Stopień akceptacji kontaktu dotykowego

Kultury, w których ludzie **często** się dotykają: świat arabski, romańskie kraje europejskie, inne kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie

Dotyk **od czasu do czasu** następuje w: krajach wschodnioeuropejskich, północnoamerykańskich, Australii

Kultury, w których ludzie **rzadko** się dotykają: większość krajów azjatyckich, Wielka Brytania, kraje północnoeuropejskie

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Witanie się uściskiem dłoni jest najbardziej rozpowszechnioną formą kontaktu fizycznego między biznesmenami.

Uścisk dłoni

Niemcy – mocny, energiczny, często wymieniany
Francuzi – lekki, szybki, często wymieniany
Brytyjczycy – umiarkowany pod każdym względem
Latynosi – mocny, często wymieniany
Amerykanie – mocny, rzadko wymieniany
Arabowie – delikatny, powtarzany, przeciągający się
południowi Azjaci – delikatny, często przeciągający się
Koreańczycy – umiarkowanie mocny
większość Azjatów – bardzo delikatny rzadko wymieniany

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Zapewne najsubtelniejszą formą „mowy ciała” jest wysyłanie **sygnałów wzrokowych**. Łatwo czujemy się zmieszani, kiedy ktoś patrzy na nas zbyt długo lub zbyt krótko, niż jesteśmy przyzwyczajeni.

Kontakt wzrokowy

intensywny – świat arabski, romańskie kraje europejskie, inne kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie
stały – kraje północnoeuropejskie, północnoamerykańskie
umiarkowany – Korea Południowa, Tajlandia, większość krajów afrykańskich
niebezpośredni – większość krajów azjatyckich

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Z punktu widzenia potrzeb negocjatorów pochodzących z różnych krajów szczególne znaczenie mają dwa rodzaje zachowań o charakterze **kinetycznym**: **mimika** i **gestykulacja**. Ludzie ekspresyjni często robią użytek z jednego i drugiego, podczas gdy ich bracia i siostry z kultur bardziej powściągliwych są znani z zachowania „pokerowej twarzy” i wykonywania niewielkich ruchów ciałem.

Ekspresyjni negocjatorzy **gestykulują**, by dodać emfazy temu, co mówią, i przesyłać niewerbalne sygnały, natomiast ludzie z kultur powściągliwych cenią **zachowania niewerbalne nacechowane rezerwą** i nie pochwalają otwartego okazywania uczuć.

Ekspresyjni Latynosi zdają się nosić serca na dłoni. Wierzą ludziom ujawniającym otwarcie swoje uczucia, a nie ufają tym, którzy je maskują. W przeciwieństwie do tego, mało mówni Japończycy i Niemcy mogą traktować taką otwartość jako dziecinną i świadczącą o niedojrzałości.

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Unoszenie brwi

W różnych częściach świata negocjatorzy spotkają się zapewne z unoszeniem brwi przez partnerów. Jednak szybkie podniesienie przez kogoś brwi w różnych kulturach oznacza wysyłanie **odmiennych sygnałów**.

Amerykanie i Kanadyjczycy – zainteresowanie, zdziwienie

Brytyjczycy – sceptycyzm

Niemcy – „Ale jesteś bystry!”

Filipińczycy – „cześć!”

Arabowie – „nie!”

Chińczycy – „nie zgadzam się z tym”

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Niejednoznaczne gesty

Posługiwanie się lewą ręką – w kulturze islamskiej, hinduistycznej i buddyjskiej lewa ręka uważana jest za nieczystą. Należy więc unikać dotykania nią ludzi lub wręczania nią takich przedmiotów, jak bilety wizytowe. „*Pewien amerykański menedżer pracujący w Indonezji, w kraju, w którym żyje więcej wyznawców islamu niż w jakimkolwiek innym kraju na świecie, dowiedział się, że choć może podpisywać listy i dokumenty lewą ręką, to jednak wręczać je może prawą.*” (R. Gesteland)

Pokazywanie podeszew – w tych samych kulturach jako nieczyste traktuje się także spody obuwia oraz stóp. W związku z tym obcokrajowcy powinni unikać krzyżowania nóg w taki sposób, żeby ktokolwiek mógł zobaczyć podeszwy.

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Niejednoznaczne gesty

Uderzanie pięścią w dłoń. „Podczas mojej pierwszej prelekcji w Azji Południowo-Wschodniej podkreślałem najważniejsze punkty uderzając prawą pięścią wewnętrzną stroną lewej dłoni. Kiedy część publiczności zaczęła szeptać i chichotać, zorientowałem się, że popełniłem faux pas. Po odczycie dwóch miejscowych dżentelmenów podeszło do mnie i poinformowało mnie, że ten element „mowy ciała” jest podobny do pewnego nieprzyzwoitego gestu o charakterze seksualnym.”

Pokazywanie palcem w Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej jest bardzo niegrzeczne. Zamiast tego trzeba użyć całej dłoni – w Japonii trzymając ją na płask spodem do dołu. Można też wykonać ruch brodą w kierunku, który chce się wskazać.

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Niejednoznaczne gesty

Kciuk do góry. Z tym gestem również trzeba być ostrożnym. Wprawdzie uniesiony kciuk powoli staje się gestem powszechnie zrozumiałym i oznaczającym „wspaniale!”, ale... Np. w Niemczech i w niektórych innych częściach Europy oznacza on jedynkę. Dla wielu Europejczyków oraz mieszkańców Bliskiego i Środkowego Wschodu jest to „*nader obelżywy znak seksualny*”. (R. Gesteland)

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Niejednoznaczne gesty

Znak „OK”. Można śmiało powiedzieć, że kółko zrobione z kciuka i palca wskazującego jest najbardziej niebezpiecznym i неодноznacznym gestem. Oczywiście większość z jego znaczeń jest całkiem niewinna:

- ❖ dla amerykańskich astronautów oznacz on: „wszystkie systemy działają”,
- ❖ dla Japończyków kształt kółka kojarzy się z monetą, toteż zrobienie kółka oznacza „teraz mówimy o pieniądzach”,
- ❖ na południu Francji kształt ten symbolizuje zero, tak, że znak ten wskazuje coś zupełnie odwrotnego, mianowicie „nic” albo „bez wartości”
- ❖ UWAGA. Na półwyspie Iberyjskim, w Rosji oraz prawie całej Ameryce Łacińskiej znak ten używany jest jako wulgarna sugestia seksualna – w najwyższym stopniu nieprzyzwoita. „*Ryzyko ubliżenia komuś jest tak duże, że całkowicie zaprzestałem używania tego gestu w obawie, że mogę go wykonać w niewłaściwym miejscu.*” (R. Gesteland)
