

|                                                                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Przedmowa . . . . .                                                                                                          | 9         |
| <b>1. Siedem wymiarów kultury . . . . .</b>                                                                                  | <b>13</b> |
| Wpływ kultury na działalność gospodarczą . . . . .                                                                           | 14        |
| Dlaczego sprawdzone recepty mogą przynosić złe wyniki . . . . .                                                              | 17        |
| Kultura jako sposób rozwiązywania problemów . . . . .                                                                        | 19        |
| Podstawa różnic kulturowych . . . . .                                                                                        | 21        |
| Układ książki . . . . .                                                                                                      | 24        |
| <b>2. Iluzja organizacji uniwersalnej . . . . .</b>                                                                          | <b>27</b> |
| Co nam mówią guru zarządzania . . . . .                                                                                      | 28        |
| Czy europejscy menedżerowie zrozumieją decyzje amerykańskiego zarządu? . . . . .                                             | 29        |
| Kultura jako przystawka? . . . . .                                                                                           | 30        |
| Odmienne podejście . . . . .                                                                                                 | 33        |
| Podsumowanie . . . . .                                                                                                       | 33        |
| <b>3. Znaczenie kultury . . . . .</b>                                                                                        | <b>35</b> |
| Koncepcja kultury . . . . .                                                                                                  | 35        |
| Warstwy kultury . . . . .                                                                                                    | 36        |
| Kultura a nasze działania . . . . .                                                                                          | 39        |
| Kultura jako rozkład normalny . . . . .                                                                                      | 40        |
| Zróżnicowanie kultur a problemy podstawowe . . . . .                                                                         | 42        |
| Podsumowanie . . . . .                                                                                                       | 43        |
| <b>4. Przestrzeganie zasad a stosunki między ludźmi . . . . .</b>                                                            | <b>45</b> |
| Uniwersalizm a partykularyzm : . . . . .                                                                                     | 47        |
| Uniwersalizm i partykularyzm w różnych krajach . . . . .                                                                     | 49        |
| Uniwersalizm i partykularyzm w międzynarodowej działalności gospodarczej . . . . .                                           | 56        |
| Godzenie uniwersalizmu i partykularyzmu . . . . .                                                                            | 61        |
| Test . . . . .                                                                                                               | 65        |
| Praktyczne wskazówki dotyczące prowadzenia interesów na obszarze kultur uniwersalistycznych i partykularystycznych . . . . . | 67        |

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>5. Grupa i jednostka</b>                                                                                                      | 69  |
| Pojęcie indywidualizmu i kolektywizmu                                                                                            | 71  |
| Czy nowoczesność zakłada indywidualizm?                                                                                          | 73  |
| Wspólnota, ale która?                                                                                                            | 75  |
| Czy indywidualizm jest nieodzowny w nowoczesnej gospodarce?                                                                      | 77  |
| Indywidualizm i kolektywizm w międzynarodowej działalności gospodarczej                                                          | 79  |
| Indywidualizm, kolektywizm i motywacja                                                                                           | 82  |
| Różnice w strukturze organizacyjnej                                                                                              | 83  |
| Godzenie indywidualizmu i kolektywizmu                                                                                           | 84  |
| Test                                                                                                                             | 86  |
| Praktyczne wskazówki dotyczące prowadzenia interesów na obszarze kultur indywidualistycznych i kolektywistycznych                | 88  |
| <b>6. Uczucia i relacje</b>                                                                                                      | 90  |
| Kultury emocjonalne a kultury powściągliwe                                                                                       | 90  |
| Stopnie emocjonalności w różnych kulturach                                                                                       | 93  |
| Porozumiewanie się międzykulturowe                                                                                               | 95  |
| Godzenie kultur powściągliwych i emocjonalnych                                                                                   | 98  |
| Test                                                                                                                             | 99  |
| Praktyczne wskazówki dotyczące prowadzenia interesów na obszarze kultur powściągliwych i emocjonalnych                           | 101 |
| <b>7. Jak bardzo się angażujemy</b>                                                                                              | 103 |
| Kultury wycinkowe a kultury całościowe                                                                                           | 103 |
| Pokonywanie przepaści między kulturami wycinkowymi i całościowymi                                                                | 111 |
| Wpływ orientacji wycinkowej i całościowej na prowadzenie interesów                                                               | 114 |
| Połączenie emocji i zaangażowania                                                                                                | 117 |
| Godzenie kultur wycinkowych i całościowych                                                                                       | 120 |
| Test                                                                                                                             | 123 |
| Praktyczne wskazówki dotyczące prowadzenia interesów na obszarze kultur wycinkowych i całościowych                               | 124 |
| <b>8. Jak przyznajemy status</b>                                                                                                 | 126 |
| Status zawdzięczany osiągnięciom a rozwój ekonomiczny                                                                            | 128 |
| Status przypisany a efekty pracy                                                                                                 | 132 |
| Negocjacje między kulturą o statusie osiągniętym a kulturą o statusie przypisanym                                                | 133 |
| Godzenie statusu przypisanego i osiągniętego                                                                                     | 140 |
| Test                                                                                                                             | 143 |
| Praktyczne wskazówki dotyczące prowadzenia interesów na obszarze kultur, gdzie powszechny jest status przypisany bądź osiągnięty | 144 |
| <b>9. Jak zarządzamy czasem</b>                                                                                                  | 146 |
| Koncepcja czasu                                                                                                                  | 146 |
| Orientacja na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość                                                                            | 148 |
| Działania zorganizowane sekwencyjnie i synchronicznie                                                                            | 149 |
| Mierzenie różnic kulturowych w odniesieniu do czasu                                                                              | 152 |
| Horyzont czasowy                                                                                                                 | 154 |

|                                                                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Orientacje czasowe a zarządzanie . . . . .                                                                                                     | 157        |
| Zarządzanie zmianami w kulturze zorientowanej na przeszłość . . . . .                                                                          | 160        |
| Planowane ciągi czy planowane zbieganie się . . . . .                                                                                          | 163        |
| Godzenie sekwencyjności i synchroniczności . . . . .                                                                                           | 164        |
| Test . . . . .                                                                                                                                 | 165        |
| Praktyczne wskazówki dotyczące prowadzenia interesów na obszarze kultur<br>zorientowanych na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość . . . . . | 167        |
| <b>10. Jak odnosimy się do przyrody . . . . .</b>                                                                                              | <b>170</b> |
| Kontrolowanie przyrody albo pozostawienie jej własnemu losowi . . . . .                                                                        | 170        |
| Kontrola a sukces . . . . .                                                                                                                    | 174        |
| Waga stosunku kultury do przyrody . . . . .                                                                                                    | 177        |
| Zarządzanie osobami odmiennie traktującymi przyrodę . . . . .                                                                                  | 179        |
| Współczesne zarządzanie batalią między prywatnymi planami działań? . . . .                                                                     | 181        |
| Godzenie wewnątrzsterowności i zewnątrzsterowności . . . . .                                                                                   | 182        |
| Test . . . . .                                                                                                                                 | 184        |
| Podsumowanie . . . . .                                                                                                                         | 184        |
| Praktyczne wskazówki dotyczące prowadzenia interesów na obszarze kultur<br>wewnątrzsterownych i zewnątrzsterownych . . . . .                   | 186        |
| <b>11. Kultury narodowe a kultura przedsiębiorstwa . . . . .</b>                                                                               | <b>188</b> |
| Różne typy kultur przedsiębiorstwa . . . . .                                                                                                   | 188        |
| Kultura typu rodzina . . . . .                                                                                                                 | 190        |
| Kultura typu wieża Eiffla . . . . .                                                                                                            | 198        |
| Konflikt między typem rodziny a typem wieży Eiffla . . . . .                                                                                   | 203        |
| Kultura typu pocisk sterowany . . . . .                                                                                                        | 204        |
| Kultura typu inkubator . . . . .                                                                                                               | 207        |
| Jakie modele kultury przedsiębiorstw występują w poszczególnych krajach . .                                                                    | 210        |
| Podsumowanie . . . . .                                                                                                                         | 212        |
| <b>12. Zarządzanie firmami międzynarodowymi i ponadnarodowymi . . . . .</b>                                                                    | <b>215</b> |
| Problemy menedżera działającego w różnych kulturach . . . . .                                                                                  | 217        |
| Firmy międzynarodowe i ponadnarodowe . . . . .                                                                                                 | 220        |
| Zarządzanie zasobami ludzkimi w przyszłości . . . . .                                                                                          | 223        |
| Zalew informacji . . . . .                                                                                                                     | 223        |
| Wpływ różnic kulturowych na strategię prowadzenia interesów . . . . .                                                                          | 225        |
| Zdecentralizowane ustalanie priorytetów przy ocenianiu pracowników . . . .                                                                     | 227        |
| Zdecentralizowane modele nagradzania pracowników . . . . .                                                                                     | 228        |
| Menedżer naprawiający błędy . . . . .                                                                                                          | 229        |
| <b>13. Rozwiązywanie dylematów kulturowych . . . . .</b>                                                                                       | <b>231</b> |
| Uświadamianie sobie różnic kulturowych . . . . .                                                                                               | 231        |
| Szanowanie różnic kulturowych . . . . .                                                                                                        | 233        |
| Godzenie różnic kulturowych . . . . .                                                                                                          | 236        |
| <b>14. Republika Południowej Afryki: tęczyowy naród . . . . .</b>                                                                              | <b>250</b> |
| Mapa dylematów w RPA . . . . .                                                                                                                 | 251        |
| Porównanie mentalności południowoafrykańskiej i zachodniej . . . . .                                                                           | 256        |

|                                                                                                          |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>15. Płeć, pochodzenie etniczne i pozycja zawodowa</b>                                                 | <b>261</b> |
| Różnice między kobietami a mężczyznami na świecie                                                        | 261        |
| Różnorodność w Stanach Zjednoczonych                                                                     | 264        |
| Uniwersalizm i partykularyzm                                                                             | 266        |
| Grupa i jednostka                                                                                        | 268        |
| Okazywać emocje czy nie                                                                                  | 269        |
| Do jakiego stopnia się angażujemy                                                                        | 271        |
| Wysoki status zdobywany dzięki osiągnięciom czy status przypisany                                        | 272        |
| Kontrolować czy być kontrolowanym: amerykańska wiara w wewnątrzsterowność                                | 275        |
| Jak jest zorganizowany czas w Stanach Zjednoczonych                                                      | 277        |
| Zróżnicowanie w zależności od stanowiska pracy                                                           | 278        |
| Zróżnicowanie w zależności od obszaru działalności                                                       | 284        |
| Zgłębianie bazy danych                                                                                   | 287        |
| Wnioski ogólne                                                                                           | 288        |
| <br>Załącznik 1. Przykładowe pytania z szesnastu wykorzystanych do oceny modelu kultury przedsiębiorstwa | <br>290    |
| Załącznik 2. Baza danych Trompenaarsa                                                                    | 292        |
| Załącznik 3. Międzykulturowa grupa zarządzająca Trompenaarsa i Hampden-Turnera                           | 305        |
| <br>Indeks                                                                                               | <br>307    |