



Fireflies

Świadomość Kultury Biznesowej (BCA)

Polska vs. Maroko

Przewodnik po współpracy
międzykulturowej

Tytuł: *Świadomość Kultury Biznesowej (BCA) Polska vs. Maroko*
Przewodnik po współpracy międzykulturowej

Autorzy: Małgorzata Grudzińska, Michał Nowakowski

Projekt okładki: Wydawnictwo TELEGRAPH Sp. z o.o.

Korekta: Aleksandra Wołosiuk-Burda

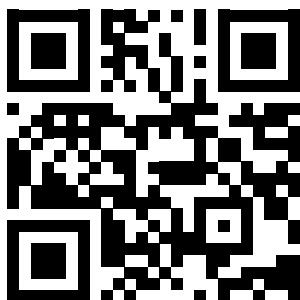
Skład, łamanie: Studio Grafpa, www.grafpa.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Reprodukowanie, kodowanie w urządzeniach przetwarzania danych, odtwarzanie w jakiegokolwiek formie oraz wykorzystywanie w wystąpieniach publicznych w całości lub w części tylko za wyłącznym zezwoleniem właściciela praw autorskich.

Wydawca: Fireflies Sp. z o.o.

ISBN: 978-83-980504-0-1

Wydanie 2026



Współpraca międzynarodowa stała się codziennością – w biznesie, nauce i projektach rozwojowych. Technologie skracają dystans, a wspólne cele łączą zespoły z różnych krajów szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Mimo to nawet przy najlepszych intencjach współpraca międzykulturowa potrafi zaskakiwać.

To, co w jednym kraju uchodzi za profesjonalizm i konkret, w innym może zostać odebrane jako chłód. To, co dla jednej strony jest naturalnym budowaniem relacji i zaufania, dla drugiej bywa zbyt wolne lub nie na temat. Różnice te nie wynikają ze złej woli – są efektem odmiennych kodów kulturowych, które wpływają na komunikację, podejmowanie decyzji, zarządzanie czasem, negocjacje i prowadzenie projektów.

Ten e-book powstał, aby ułatwić współpracę biznesową i naukową między Polską a Marokiem. Nie opieramy się na uproszczeniach ani stereotypach, lecz na zrozumieniu realnych różnic kulturowych, które mają praktyczne konsekwencje w codziennej pracy.

Droga Czytelniczko, Drogi Czytelniku oddajemy w Twoje ręce oparty na naszym modelu Świadomości Kultury Biznesowej – BCA (Business Culture Awareness), obserwacjach i doświadczeniu menedżerskim, konsultingowym i akademickim. Naszym celem jest podnoszenie świadomości międzykulturowej, aby współpraca była sprawniejsza, spokojniejsza i bardziej partnerska.

E-book można czytać w całości lub wybiórczo – w zależności od aktualnych wyzwań projektowych. Może on również służyć jako wsparcie w onboardingu lub punkt wyjścia do rozmowy z partnerem marokańskim o wzajemnych oczekiwaniach.

Nie przedstawiamy „jednej prawdy” o Polsce ani o Maroku. Opisujemy wzorce oraz tendencje, które pomagają lepiej przygotować się na potencjalne wyzwania i podejmować bardziej świadome decyzje komunikacyjne. Kluczowe pozostają elastyczność, ciekawość i gotowość do uczenia się od partnera.



Kultura biznesowa Maroka ukształtowała się na styku wielowiekowej tradycji oraz złożonych doświadczeń historycznych, które wywarły trwałe wpływy na struktury społeczne, polityczne i gospodarcze kraju. Maroko od wieków funkcjonowało jako strategiczny ośrodek handlowy, łączący Afrykę Subsaharyjską, świat arabski oraz Europę, co sprzyjało rozwojowi relacji opartych na zaufaniu, osobistych kontaktach i długoterminowej reputacji partnerów handlowych. Kupcy, karawany oraz porty handlowe odegrały kluczową rolę w kształtowaniu norm współpracy, w których wiarygodność i honor były równie istotne jak formalne warunki transakcji.

W okresie średniowiecza Maroko odgrywało znaczącą rolę w transsaharyjskiej sieci handlowej, umożliwiającej przepływ złota, soli i niewolników pomiędzy Afryką Zachodnią a basenem Morza Śródziemnego. Aktywność kupców oraz rozwój miast handlowych przyczyniły się do kształtowania trwałych mechanizmów współpracy opartych na osobistych relacjach, reputacji i wzajemnym zaufaniu, które przez wieki stanowiły podstawę wymiany gospodarczej. Jednocześnie silne powiązania z kulturą arabską i islamską wpływały na normy społeczne oraz sposób organizacji życia gospodarczego.

Istotnym etapem w kształtowaniu się marokańskich struktur administracyjnych i gospodarczych był okres kolonialny w XX wieku, kiedy kraj znalazł się pod protektoratem Francji i Hiszpanii. W tym czasie wprowadzono europejskie modele zarządzania, administracji publicznej oraz systemy prawne, które częściowo zastąpiły lub uzupełniły tradycyjne formy organizacji. Kolonialne dziedzictwo wpłynęło również na rozwój infrastruktury, instytucji państwowych oraz formalnych ram działalności gospodarczej, pozostawiając trwałe ślady w funkcjonowaniu państwa.

Po uzyskaniu niepodległości w 1956 roku Maroko rozpoczęło proces stopniowej modernizacji, dążąc do połączenia odziedziczonego dziedzictwa kolonialnego z lokalnymi tradycjami i strukturami władzy opartymi na monarchii. Zachowanie ciągłości instytucjonalnej, przy jednoczesnym dostosowywaniu się do zmieniających się warunków gospodarczych i międzynarodowych, przyczyniło się do powstania specyficznego modelu rozwoju, w którym historia odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu współczesnych realiów gospodarczych kraju.



Od 1999 roku, po objęciu tronu przez Mohammeda VI, Maroko przyspieszyło modernizację i zwrot w stronę gospodarki produkcyjno-eksportowej. Plan Émergence (2005) nadał kierunek długofalowej strategii wzmocnienia bazy wytwórczej i przyciągania inwestycji, a dziś rozwój napędzają ekosystemy branżowe (m.in. motoryzacja, lotnictwo, tekstylia) oraz strefy przemysłowe wokół głównych miast. Przewagą kraju jest położenie i logistyka – z portem Tanger Med oraz sprawnym transportem łączącym fabryki z portem i rynkami zagranicznymi – równolegle rośnie znaczenie „zielonej” transformacji i inwestycji w odnawialne źródła energii. Ten kierunek wspiera również rosnąca współpraca uczelni z przemysłem: rozwój badań stosowanych, laboratoriów oraz transferu wiedzy do biznesu poprzez partnerstwa z firmami.

Materiał opiera się na autorskim modelu **Business Culture Awareness (BCA)** – Świadomości Kultury Biznesowej – opracowanym przez **Fireflies**. Łączy rzetelne podstawy teoretyczne, praktyczne doświadczenie w relacjach biznesowych oraz wnioski wynikające z analizy zebranych ankiet.

Model BCA obejmuje pięć obszarów:

- **tożsamość zawodową** – jak postrzegamy swoją rolę, misję, przynależność w organizacji,
- **relację z czasem** – jak zarządzamy czasem, planujemy działania, organizujemy środowisko pracy,
- **preferencje komunikacyjne** – jak się komunikujemy, udzielamy informacji zwrotnej, jakiego stylu dialogu używamy,
- **wzorce decyzyjne** – jak oceniamy ryzyko, autorytet, konsensus, procesy decyzyjne,
- **podejście do technologii** – w aspekcie wykorzystania nowych narzędzi w codziennej pracy.



Dokument prezentuje wybrane elementy ujęcia BCA.

Indywidualizm vs kolektywizm

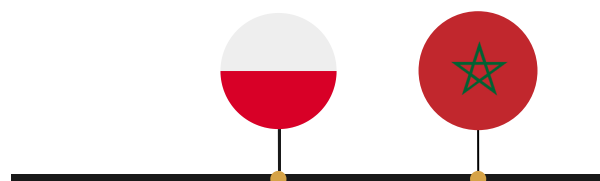
Polska znajduje się w środkowej części skali indywidualizmu i kolektywizmu. Cenione są samodzielność, inicjatywa oraz osobista odpowiedzialność za realizację zadań i osiągnięte wyniki, a sukces zawodowy często przypisywany jest konkretnej jednostce lub liderowi. Jednocześnie istotną rolę odgrywa współpraca zespołowa, konsultowanie decyzji i dążenie do konsensusu, szczególnie w ramach projektów wymagających koordynacji wielu interesariuszy. Relacje zawodowe mają znaczenie, jednak zazwyczaj pozostają w sferze profesjonalnej, a efektywność i mierzalne rezultaty stanowią podstawowe kryteria oceny pracy.

W praktyce oznacza to, że samodzielność, inicjatywa i mierzalne rezultaty decydują o ocenie pracy, a współpraca zespołowa ma charakter zadaniowy.

Maroko reprezentuje kulturę zdecydowanie bardziej kolektywistyczną, w której jednostka funkcjonuje przede wszystkim jako część szerszej wspólnoty społecznej i organizacyjnej. Relacje interpersonalne, lojalność oraz zaufanie odgrywają kluczową rolę w procesach decyzyjnych i współpracy biznesowej. Sukcesy częściej przypisywane są zespołowi lub liderowi jako reprezentantowi grupy, natomiast odpowiedzialność za niepowodzenia bywa rozproszona w celu zachowania harmonii. Skuteczność działań jest silnie uzależniona od jakości relacji oraz pozycji w hierarchii, a bezpośrednia krytyka lub konfrontacja mogą być postrzegane negatywnie.

W praktyce oznacza to, że relacje, lojalność i hierarchia wpływają na decyzje, a sukces zespołu jest ważniejszy niż jednostki.

Wysoki
indywidualizm



Wysoki
kolektywizm

Zaufana osoba wprowadzająca i konsekwentnie obecna

W Maroku duże znaczenie ma to, aby w kontaktach biznesowych pojawiła się osoba zaufana, która może nas przedstawić, „uwiarygodnić” i, jeśli to możliwe, pozostać konsekwentnie obecna w relacji. Takie wprowadzenie z rekomendacji działa jak potwierdzenie intencji i wiarygodności, dzięki czemu łatwiej buduje się zaufanie już na starcie. W praktyce rekomendacje i wsparcie osoby dobrze osadzonej w środowisku ułatwiają dostęp do właściwych decydentów i przyspieszają ustalenia, wzmacniają poczucie ciągłości partnerstwa oraz zmniejszają ryzyko nieporozumień.

Szacunek dla starszeństwa, stażu i pozycji

W Maroku autorytet bywa silniej związany z wiekiem, stażem, hierarchią i reputacją, dlatego okazywanie szacunku osobom starszym lub wyżej postawionym jest ważnym elementem etykiety. Dotyczy to zarówno sposobu zwracania się, jak i kolejności w rozmowie.

Używanie tytułów jest ważne

Na początku kontaktów biznesowych warto zwracać się do rozmówcy formalnie używając „Monsieur”, „Madame” lub innych form grzecznościowych, dopóki nie zostanie zaproponowane zwracanie się po imieniu. Warto stosować również tytuły stanowisk (np. Dyrektor, Prezes, Rektor), ponieważ pomagają doprecyzować pozycję rozmówcy w organizacji i są odbierane jako wyraz szacunku.

Powitanie fizyczne zależy od płci i relacji

Kiedy spotykamy osobę tej samej płci, najczęściej podajemy dłoń, a uścisk jest zazwyczaj delikatny, niezbyt mocny. Kobiety spotykające się mogą również delikatnie pocałować się w policzek (2–4 razy), co stanowi wyraz serdeczności.

W kontaktach z osobą przeciwnej płci najlepiej poczekać, aż druga osoba wyciągnie rękę. Jeśli nie chcemy podawać dłoni z powodów religijnych lub osobistych, uśmiech i lekki skłon głowy są w pełni akceptowalne.

Fireflies to zespół, który łączy:

- Doświadczenie korporacyjne
- Doświadczenie w zarządzaniu
- Doświadczenie konsultingowe
- Wiedzę akademicką
- Warsztat trenerski i mentorski
- Odpowiedzialność społeczną
- Otwartość i uśmiech

Wspieramy

Organizacje i Firmy

w zakresie relacji handlowych, współpracy outsourcingowej, transakcji M&A oraz ekspansji międzynarodowej.

Liderów

w budowie kompetencji potrzebnych do zarządzania zespołami międzynarodowymi

Zespoły

w budowaniu, podnoszeniu efektywności i wychodzeniu z sytuacji kryzysowych zespołów międzynarodowych

Świadomość międzykulturowa

Szczególny nacisk kładziemy na świadomość międzykulturową, która stanowi fundament globalnych relacji i sukcesu, a także pozwala przekuć różnice kulturowe w przewagę biznesową.

Metodologia

W naszej pracy z klientem dobieramy odpowiednie narzędzia – od projektów konsultingowych, poprzez indywidualny coaching i mentoring, warsztaty oraz szkolenia, aż po procesy zespołowe, grupowe i programy (w tym programy mentoringowe).



Wspieramy edukację na uczelniach wyższych, rozwijając kompetencje studentów oraz kadry akademickiej.

Realizujemy międzynarodowe badanie **Similar Yet Different**, które porównuje kulturę biznesową studentów z uczelni z różnych krajów świata.