



Fireflies

Świadomość Kultury Biznesowej (BCA)

Polska vs. Kazachstan

Przewodnik po współpracy
międzykulturowej

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

Autorzy: Michał Nowakowski, Małgorzata Grudzińska

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

Korekta: Aleksandra Wołoskiuk-Burda

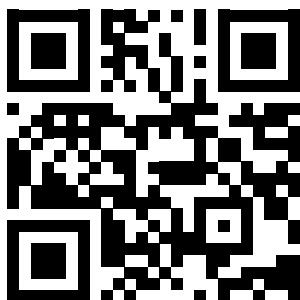
Skład, łamanie: Studio Grafpa, www.grafpa.pl

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: 978-83-980504-1-8

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 Kazachstanem. 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 praktyczny przewodnik porównawczy 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 kazachskim o wzajemnych oczekiwaniach.

Nie przedstawiamy „jednej prawdy” o Polsce ani o Kazachstanie. Opisujemy wzorce i 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 Kazachstanu kształtowała się na styku tradycji nomadycznych, wpływów Jedwabnego Szlaku oraz dziedzictwa okresu radzieckiego, co nadaje jej unikalny charakter w regionie Azji Centralnej. Przez wieki obszar dzisiejszego Kazachstanu był miejscem przemieszczania się ludów koczowniczych, dla których kluczowe znaczenie miały relacje oparte na lojalności, wzajemnym wsparciu i honorze. Te wartości do dziś znajdują odzwierciedlenie w relacjach biznesowych, gdzie zaufanie i osobiste więzi często stanowią fundament współpracy.

Kazachstan odgrywał również istotną rolę w systemie Wielkiego Jedwabnego Szlaku, będąc ważnym ogniwem łączącym Chiny z Europą i Bliskim Wschodem. Drogi handlowe przebiegające przez jego terytorium sprzyjały rozwojowi wymiany towarów, idei i praktyk handlowych. W efekcie wykształciły się normy współpracy oparte na reputacji kupców, elastyczności w negocjacjach oraz zdolności do budowania długotrwałych relacji. Choć Kazachstan nie posiadał tak licznych ośrodków miejskich jak inne regiony Azji Centralnej, jego znaczenie jako przestrzeni tranzytowej miało istotny wpływ na rozwój kultury gospodarczej.

W okresie XIX i XX wieku Kazachstan znalazł się pod wpływem Imperium Rosyjskiego, a następnie stał się częścią Związku Radzieckiego. Szczególnie okres radziecki (1920–1991) odegrał kluczową rolę w kształtowaniu współczesnych struktur gospodarczych i administracyjnych kraju. Wprowadzono centralne planowanie, rozwinęto przemysł ciężki oraz ujednolicono system zarządzania.

Wpływy tego okresu są widoczne do dziś w stosunkowo wysokim stopniu formalizacji procedur, znaczeniu instytucji państwowych oraz hierarchicznym podejściu do zarządzania.

Po uzyskaniu niepodległości w 1991 roku Kazachstan rozpoczął szeroko zakrojony proces transformacji gospodarczej, koncentrując się na liberalizacji rynku, prywatyzacji przedsiębiorstw oraz przyciąganiu inwestycji zagranicznych. Dzięki bogatym zasobom naturalnym, zwłaszcza ropy naftowej, gazu ziemnego i minerałów, kraj szybko stał się jedną z najsilniejszych gospodarek w regionie. Władze państwowe prowadziły aktywną politykę modernizacji, rozwijając sektor finansowy, infrastrukturę oraz specjalne strefy ekonomiczne.



W ostatnich dekadach Kazachstan intensywnie rozwija współpracę międzynarodową i integrację gospodarczą, m.in. poprzez udział w inicjatywach takich jak Nowy Jedwabny Szlak czy organizacje regionalne. Stolica kraju, Astana, stała się symbolem nowoczesności i ambicji rozwojowych, przyciągając inwestorów i instytucje międzynarodowe. Jednocześnie miasta takie jak Almaty pozostają kluczowymi centrami finansowymi i biznesowymi.

Współczesna kultura biznesowa Kazachstanu łączy tradycyjne wartości, jak szacunek dla starszeństwa, znaczenie relacji osobistych i lojalności, z nowoczesnymi standardami zarządzania i praktykami rynkowymi. W kontaktach biznesowych ważne jest budowanie zaufania, często poprzez bezpośrednie spotkania i długoterminowe relacje. Istotne pozostają także formalne procedury, regulacje prawne oraz współpraca z instytucjami państwowymi.

Kazachstan, jako kraj dynamicznie rozwijający się i otwarty na inwestycje zagraniczne, prezentuje model kultury biznesowej, w którym tradycja współistnieje z nowoczesnością. Skuteczne funkcjonowanie na tym rynku wymaga nie tylko znajomości przepisów i mechanizmów ekonomicznych, ale także zrozumienia lokalnych norm społecznych, hierarchii oraz roli relacji interpersonalnych w procesach decyzyjnych i negocjacjach.

Nomadyczne dziedzictwo „tu i teraz”. Nomadyczny styl życia wymagał wykorzystywania dostępnych zasobów tu i teraz bez nadmiernego odkładania decyzji. W biznesie przekłada się to na pragmatyczne podejście: jeśli rozwiązanie jest wystarczająco dobre i możliwe do wdrożenia, bywa preferowane zamiast długiego analizowania idealnej opcji.

Elastyczność w negocjacjach. Zamiast sztywnego trzymania się jednego scenariusza negocjacje często mają charakter adaptacyjny. Strony są skłonne modyfikować warunki w trakcie rozmów, jeśli pojawia się realna szansa na porozumienie. Liczą się efekt i możliwość „domknięcia tematu”, a nie perfekcyjna zgodność z pierwotnym planem.

Szybkie decyzje w odpowiednim momencie (ale nie zawsze szybko od początku). To nie jest kultura „pośpiechu” jak w Polsce czy USA. Bardziej chodzi o gotowość do szybkiego działania, gdy pojawi się właściwy moment, np. po zbudowaniu relacji lub uzyskaniu zgody decydenta. Wtedy proces może nagle przyspieszyć.

Orientacja na konkret i wymierne korzyści. Dziedzictwo „tu i teraz” sprzyja koncentracji na realnych efektach: dostępności zasobów, zysku, możliwości wdrożenia. W negocjacjach często pojawia się pytanie: co konkretnie z tego mamy teraz lub w najbliższym czasie? Wciąż jednak bazą jest relacja długoterminowa.

Mniejsza skłonność do nadmiernej formalizacji na starcie. Zamiast długich, szczegółowych analiz i dokumentów na początku ważniejsze bywa szybkie ustalenie kierunku i rozpoczęcie współpracy, szczegóły mogą być doprecyzowywane później.

Jak to wygląda w praktyce negocjacyjnej:

- początek może być relacyjny i spokojny,
- moment decyzji potrafi być szybki i konkretny,
- liczy się możliwość osiągnięcia realnego rezultatu w krótkim czasie,
- elastyczność często wygrywa ze sztywnością zapisów.

Północ Kazachstanu

Północna część Kazachstanu pozostawała przez długi czas pod silnym wpływem Rosji, co ukształtowało bardziej sformalizowaną kulturę biznesową. Opiera się ona na jasno określonych procedurach, strukturach organizacyjnych oraz dużym znaczeniu dokumentacji i umów. Komunikacja jest bezpośrednia i rzeczowa, a większy udział ludności rosyjskojęzycznej sprzyja stylowi współpracy zbliżonemu do standardów europejskich.

Region ten jest również bardziej uprzemysłowiony, z dominacją dużych przedsiębiorstw i sektorów takich jak energetyka czy przemysł ciężki. Preferowany jest korporacyjny model zarządzania oraz długoterminowe kontrakty. Północ jest także bardziej zsekularyzowana, co przekłada się na pragmatyczne podejście do biznesu.

Południe Kazachstanu

Południowy Kazachstan rozwijał się w kontekście historycznych szlaków handlowych, co wpłynęło na bardziej relacyjny charakter biznesu. Kluczowe znaczenie ma budowanie zaufania i osobistych relacji, a negocjacje są bardziej elastyczne i mniej sformalizowane.

Region cechuje się silniejszym przywiązaniem do tradycji, większą rolą języka kazachskiego oraz hierarchii i szacunku w relacjach. Jest także bardziej konserwatywny i związany z islamem, co wpływa na etykietę biznesową. Gospodarka opiera się w większym stopniu na MŚP i handlu, sprzyjając elastyczności i szybkiemu podejmowaniu decyzji.

Mimo że Ałmaty położone są w południowej części Kazachstanu, kultura biznesowa ich mieszkańców pozostaje bardziej zbliżona do standardów charakterystycznych dla północnych regionów kraju.

Kolejne strony e-booka będą odnosiły się do kultury podobnej do północnego Kazachstanu. Zachęcamy do przeczytania opracowania poświęconego Uzbekistanowi, bowiem – w dużym uproszczeniu – im bliżej południowej granicy, tym większe podobieństwa do kultury tego właśnie kraju.

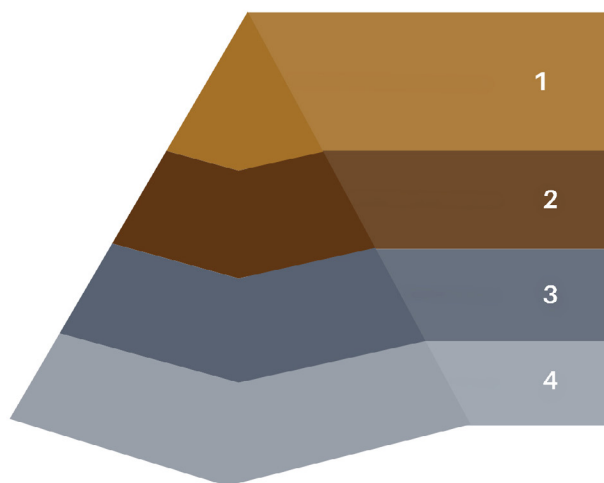
Rdzenną ludnością kraju są Kazachowie, stanowiący większość populacji i będący historycznie związani z tym obszarem od czasów koczowniczych imperiów stepowych. Ich dziedzictwo kulturowe, język oraz tradycje stanowią fundament tożsamości narodowej i odgrywają kluczową rolę w życiu społecznym oraz gospodarczym, szczególnie na obszarach południowych i zachodnich kraju. Współczesna kultura kazachska łączy elementy tradycyjnego nomadyzmu z wpływami postsowieckimi i globalnymi.

Drugą znaczącą grupę etniczną stanowią Rosjanie, skoncentrowani głównie w północnych regionach Kazachstanu oraz w dużych miastach. Język rosyjski pełni istotną rolę w administracji, biznesie i komunikacji międzyetnicznej, będąc w praktyce językiem równoległym do kazachskiego. W wielu firmach, szczególnie o profilu międzynarodowym, rosyjski pozostaje głównym językiem operacyjnym. W Kazachstanie obecne są również liczne mniejszości etniczne, takie jak Uzbegy, Ujgurzy, Tatarzy, Niemcy, Ukraińcy, Koreańczycy oraz Polacy. Ci ostatni stanowią niewielką, lecz historycznie istotną grupę, której obecność wynika głównie z deportacji z okresu Związku Radzieckiego. Do dziś ich potomkowie zamieszkują głównie północne regiony kraju, zachowując elementy swojej tożsamości kulturowej oraz utrzymując więzi z Polską. Choć nie tworzą odrębnej siły gospodarczej, mogą odgrywać rolę pomostu kulturowego w relacjach biznesowych między Polską a Kazachstanem.

Współczesny Kazachstan charakteryzuje się stosunkowo płynną strukturą etniczną, w której tożsamość narodowa, oparta na obywatelstwie i wspólnej historii państwowości, zyskuje na znaczeniu. Państwo aktywnie promuje język kazachski jako element budowania jedności narodowej, jednocześnie utrzymuje szerokie zastosowanie języka rosyjskiego w życiu publicznym i gospodarczym. W sektorach międzynarodowych rośnie również znaczenie języka angielskiego.

Z perspektywy gospodarczej struktura etniczna nie tworzy formalnych barier, jednak stanowi ważny kontekst kulturowy. W praktyce biznesowej kluczowe znaczenie ma umiejętność poruszania się między różnymi kodami kulturowymi i językowymi. Budowanie relacji, zaufania i długoterminowej współpracy wymaga zrozumienia lokalnych norm, hierarchii społecznych oraz znaczenia relacji osobistych, które często poprzedzają formalne ustalenia biznesowe.

Analizując kulturę biznesową, warto uwzględnić różne jej warstwy, które wzajemnie na siebie oddziałują.



Kultura osobista

indywidualne wartości i zachowania

Kultura organizacyjna

normy i praktyki funkcjonujące w organizacji

Kultura branżowa

typowe standardy i praktyki w danym sektorze

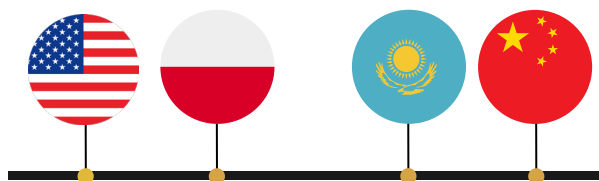
Kultura narodowa

wspólne zachowania, normy i wartości kształtowane przez społeczeństwo

Dokument ten koncentruje się na analizie kultur narodowych.

Porównując kultury, warto zawsze pamiętać o ich względnym charakterze. Na przykład w kontekście indywidualizmu i kolektywizmu Polska może wydawać się bardziej indywidualistyczna niż Kazachstan. Jednak w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi Polska będzie postrzegana jako bardziej kolektywistyczna. Z kolei Kazachstan może jawić się jako indywidualistyczny w zestawieniu z wysoce kolektywistycznymi Chinami.

Wysoki
indywidualizm



Wysoki
kolektywizm

Przedstawione wykresy pokazują dominujące tendencje kulturowe, a nie uniwersalną prawdą o wszystkich osobach z danego kraju. Należy je rozumieć jako uśredniony obraz grupy przy świadomości, że w każdej kulturze występuje duże zróżnicowanie indywidualne.

W tym dokumencie przedstawiamy porównanie kultury biznesowej

Polski i Kazachstanu (z naciskiem na Kazachstan północny).

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 odgrywają 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.

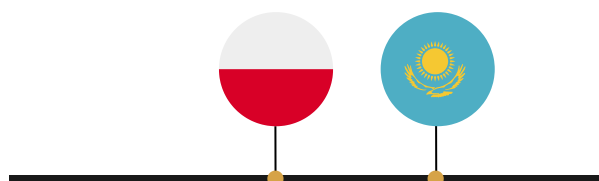
W praktyce oznacza to, że samodzielność, inicjatywa i mierzalne rezultaty decydują o ocenie pracy, a współpraca zespołowa ma charakter zadaniowy.

Kazachstan znajduje się bliżej kolektywistycznego końca skali, choć widoczne są także elementy indywidualizmu. Duże znaczenie mają lojalność wobec grupy, relacje interpersonalne oraz dążenie do zachowania harmonii. Decyzje często podejmowane są z uwzględnieniem interesu zespołu lub organizacji, a nie wyłącznie indywidualnych celów.

W środowisku zawodowym współpraca i odpowiedzialność zbiorowa pełnią ważne funkcje, jednak wraz z rozwojem sektora prywatnego rośnie znaczenie inicjatywy i indywidualnych osiągnięć.

W praktyce oznacza to, że decyzje i działania uwzględniają przede wszystkim interes zespołu, a odpowiedzialność za wyniki jest często współdzielona.

Wysoki
indywidualizm



Wysoki
kolektywizm

Zaufana osoba wprowadzająca i budowanie wiarygodności

W Kazachstanie duże znaczenie mają rekomendacja oraz wprowadzenie przez osobę zaufaną. Sieci kontaktów i relacje osobiste odgrywają istotną rolę w dostępie do partnerów biznesowych oraz decydentów. Choć możliwe jest nawiązywanie relacji bez pośredników, obecność osoby wprowadzającej znacząco zwiększa wiarygodność i ułatwia rozpoczęcie współpracy. Partnerzy biznesowi zwracają uwagę nie tylko na ofertę, ale także na reputację oraz kontekst relacyjny. Zaufanie budowane jest stopniowo, a rekomendacje mogą znacząco przyspieszyć ten proces.

Formalność komunikacji i użycie tytułów

Komunikacja biznesowa ma zazwyczaj formalny charakter, szczególnie na początku relacji. Istotne jest używanie pełnych form grzecznościowych oraz odpowiednich tytułów zawodowych.

W kontaktach często stosuje się imię wraz z patronimikiem (w obszarach graniczących z Rosją), co stanowi wyraz szacunku wobec rozmówcy. Tytuły i stanowiska pomagają określić hierarchię i są ważnym elementem etykiety biznesowej. W miarę rozwoju relacji możliwe jest przejście na bardziej bezpośredni styl komunikacji. Oddawanie szacunku osobom starszym rangą jest kluczowe podczas spotkań, w czasie których to one często zabierają głos jako pierwsze, a ich opinie mają szczególną wagę.

Styl spotkań: relacje i konkret w równowadze

Spotkania biznesowe zazwyczaj rozpoczynają się od krótkiej rozmowy nieformalnej, która pozwala na nawiązanie kontaktu i stworzenie odpowiedniej atmosfery. Jednocześnie duże znaczenie mają efektywność i przechodzenie do konkretnych tematów. Oczekiwane jest jasne przedstawienie celów oraz propozycji współpracy. Dobrze przygotowana agenda spotkania oraz uporządkowany przebieg rozmowy są pozytywnie odbierane.

Osobisty kontakt, czyli spotkania twarzą w twarz są bardzo cenione, ponieważ pomagają budować relacje.

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 uczelnie wyższe w rozwoju kompetencji całej społeczności akademickiej (zarówno studentów jak i pracowników).

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