



Fireflies

Świadomość Kultury Biznesowej (BCA)

Polska vs. Uzbekistan

**Przewodnik po współpracy
międzykulturowej**

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

Autorzy: Michał Nowakowski, Małgorzata Grudzińska

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

Korekta: Aleksandra Wołoszuk-Burda

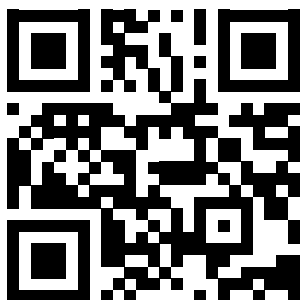
Skład, łamanie: Studio Grafpa, www.grafpa.pl

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: 978-83-980504-2-5

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 Uzbekistanem. 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 uzbeckim o wzajemnych oczekiwaniach.

Nie przedstawiamy „jednej prawdy” o Polsce ani o Uzbekistanie. 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 Uzbekistanu kształtowała się na przecięciu wielowiekowej tradycji Wielkiego Jedwabnego Szlaku, wpływów islamskich oraz okresów dominacji imperiów, które pozostawiły trwałe ślady w strukturach społecznych, politycznych i gospodarczych kraju. Uzbekistan od stuleci funkcjonował jako strategiczny węzeł handlowy między Azją Środkową, Persją i Chinami, co sprzyjało rozwojowi relacji opartych na zaufaniu, osobistych kontaktach oraz długofalowej reputacji partnerów handlowych. Kupcy, karawany i lokalne ośrodki handlowe odegrały kluczową rolę w kształtowaniu norm współpracy, w których znaczenie, również obecnie, mają zarówno wiarygodność, jak i honor, często przewyższając formalne zapisy transakcji.

W okresie średniowiecza miasta takie jak Samarkanda, Bucharra czy Chiwa stały się centrami wymiany handlowej, kultury i nauki. Silne tradycje kupieckie i lokalne mechanizmy współpracy bazujące na relacjach międzyludzkich oraz reputacji przetrwały przez wieki i do dziś mają istotny wpływ na sposób prowadzenia biznesu w Uzbekistanie. Wysoka wartość osobistych kontaktów, lojalności i znajomości społecznych struktur jest nadal kluczowa przy negocjacjach i budowaniu zaufania w relacjach biznesowych.

Znaczący wpływ na współczesną strukturę gospodarczą kraju wywarł okres między 1924 a 1991 rokiem, kiedy Uzbekistan był częścią Związku Radzieckiego. W tym czasie wprowadzono centralne planowanie gospodarcze, ujednolicone procedury administracyjne oraz struktury organizacyjne, które kształtowały formalne podejście do zarządzania i kontrolę nad procesami produkcyjnymi. Dziedzictwo tego okresu pozostawiło trwałe ślady w administracji publicznej, instytucjach państwowych i sposobie prowadzenia biznesu, gdzie wciąż duże znaczenie mają regulacje, zgody urzędowe i relacje z władzami lokalnymi.

Po uzyskaniu niepodległości w 1991 roku Uzbekistan rozpoczął proces transformacji gospodarczej i liberalizacji rynku, dążąc do połączenia odziedziczonych struktur z nowoczesnymi mechanizmami rynkowymi. Rząd stopniowo wprowadzał reformy mające na celu wspieranie prywatnych przedsiębiorstw, rozwój sektora finansowego oraz przyciąganie inwestycji zagranicznych. Zachowanie ciągłości instytucjonalnej, przy jednoczesnym dostosowywaniu się do zmieniających się warunków regionalnych i globalnych, pozwoliło na powstanie specyficznego modelu biznesowego, w którym tradycja, zaufanie osobiste i hierarchia współistnieją z nowoczesnymi wymogami rynku.



Od lat 2000., a szczególnie po objęciu prezydentury przez Szawkata Mirzijojeva w 2016 roku, Uzbekistan przyspieszył proces reform gospodarczych i otwarcia na inwestorów zagranicznych. Modernizacja infrastruktury, rozwój stref wolnego handlu i inwestycji przemysłowych, a także rozkwit sektora turystycznego oraz rolniczego wspierają dynamiczny rozwój kraju. Jednocześnie rośnie znaczenie transformacji cyfrowej i rozwoju e-administracji, co wpływa na efektywność procesów biznesowych i zwiększa przejrzystość relacji gospodarczych.

Współczesna kultura biznesowa Uzbekistanu łączy elementy tradycyjnych relacji opartych na zaufaniu i hierarchii z wymaganiami współczesnego rynku. W negocjacjach dużą wagę przykładą się do osobistych kontaktów, reputacji partnera oraz przestrzegania norm społecznych i religijnych. Formalne procedury administracyjne i przepisy prawne mają istotne znaczenie, ale skuteczność biznesowa często zależy od zdolności do budowania trwałych relacji interpersonalnych oraz znajomości lokalnych uwarunkowań.

Rdzenną ludnością kraju są Uzbegy, stanowiący większość populacji i obecni na tych terenach od czasów średniowiecza. Ich dziedzictwo kulturowe, język i tradycje pozostają fundamentem tożsamości narodowej oraz dominującym elementem życia społecznego i gospodarczego, zwłaszcza w regionach Taszkontu czy środkowego Uzbekistanu.

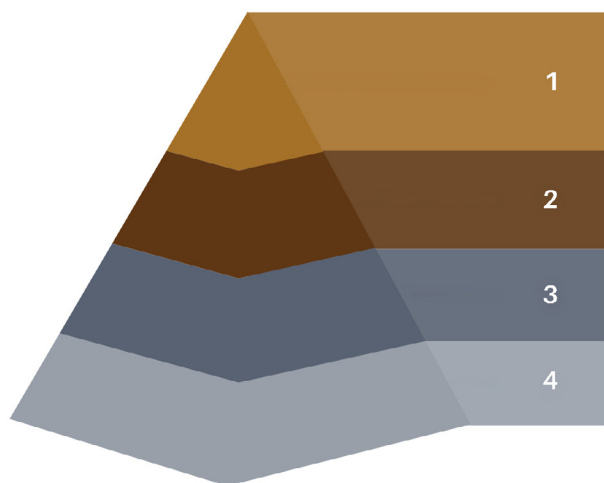
Drugą znaczącą grupę etniczną stanowią Tadżycy, koncentrujący się głównie w okolicach Samarkandy i Buchary. Ludność ta używa języka tadżyckiego, będącego odmianą języka perskiego (farsi), który odgrywa istotną rolę w edukacji, literaturze, religii i kulturze lokalnej. W tych regionach perskie wpływy przenikają także do lokalnego dialektu uzbeckiego, zwłaszcza w słownictwie literackim i nazwach geograficznych.

W Uzbekistanie funkcjonują także mniejszości rosyjskie, karakałpackie, kazachskie, kirgiskie, tatarskie i koreańskie. Choć stanowią niewielki odsetek populacji, ich obecność przyczynia się do wielości kulturowej kraju, wpływając na różnorodność zwyczajów, języków i sieci społecznych.

Współczesny Uzbekistan charakteryzuje się płynną strukturą etniczną, w której tożsamość narodowa, oparta na obywatelstwie i wspólnych wartościach historycznych, ma większe znaczenie niż przynależność etniczna. Język uzbecki pełni rolę dominującą w administracji, edukacji i biznesie, przy jednoczesnym uznaniu znaczenia języka rosyjskiego w handlu i kontaktach międzynarodowych, a w okolicach tadżyckich – języka perskiego (tadżyckiego) w edukacji i kulturze lokalnej.

Z gospodarczej perspektywy struktura etniczna nie generuje formalnych podziałów, lecz stanowi istotny kontekst kulturowy, który wpływa na budowanie relacji, zaufania i współpracy w biznesie. Zrozumienie lokalnych tradycji, języków i norm społecznych jest kluczowe przy negocjacjach, tworzeniu partnerstw oraz prowadzeniu działalności w Uzbekistanie.

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

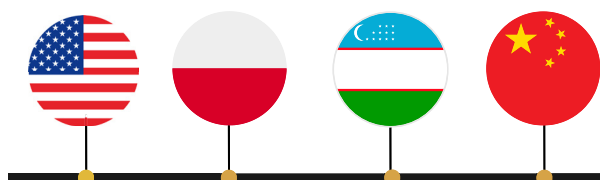
Kultura narodowa

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 Uzbekistan. Jednak w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi Polska będzie postrzegana jako bardziej kolektywistyczna. Z kolei Uzbekistan może jawić się jako indywidualistyczny w zestawieniu z wysoce kolektywistycznymi Chinami.

Wysoki
indywidualizm



Wysoki
kolektywizm

W tym dokumencie przedstawiamy porównanie kultury biznesowej **Polski i Uzbekistanu**.

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.

Zaufana osoba wprowadzająca i budowanie wiarygodności

W Uzbekistanie bardzo duże znaczenie ma obecność osoby zaufanej, która może wprowadzić nowego partnera do organizacji lub środowiska biznesowego. Rekomendacja pełni funkcję „gwarancji społecznej” i znacząco wpływa na poziom zaufania już na pierwszym etapie znajomości. Relacje osobiste i sieć kontaktów często mają kluczowe znaczenie dla rozpoczęcia współpracy, a samodzielne „zimne” wejście do organizacji bywa znacznie trudniejsze. Proces budowania współpracy często rozpoczyna się od relacji pośrednich, a obecność osoby wprowadzającej przyspiesza dostęp do decydentów, ułatwia komunikację i zwiększa wiarygodność partnera. Kontakty budowane są stopniowo, a zaufanie odgrywa ważniejszą rolę niż formalna oferta.

Formalność komunikacji i użycie tytułów

W kontaktach biznesowych w Uzbekistanie duże znaczenie ma formalny styl komunikacji, szczególnie na początku relacji. Używanie tytułów zawodowych oraz pełnych form grzecznościowych podkreśla szacunek i profesjonalizm. Dopiero z czasem, wraz z pogłębianiem znajomości, możliwe jest przejście na bardziej swobodny styl komunikacji. Pierwsze spotkania mają zwykle formalny charakter, a sposób zwracania się do rozmówcy jest istotnym elementem budowania relacji. Tytuły i funkcje organizacyjne pomagają określić pozycję rozmówcy i są ważnym elementem etykiety biznesowej.

Witanie się i pierwsze kontakty

W Uzbekistanie powitanie w kontaktach biznesowych ma formalny i uprzejmy charakter, szczególnie przy pierwszym spotkaniu. Standardowym gestem jest uścisk dłoni, zazwyczaj wymieniany przez mężczyzn, przy czym powinien on być raczej spokojny i nienachalny. W relacjach między kobietami a mężczyznami forma powitania może zależeć od preferencji drugiej strony, dlatego warto poczekać na inicjatywę lub zastosować bardziej neutralne gesty, takie jak kiwnięcie głową i uśmiech. Istotne jest okazywanie szacunku poprzez kontakt wzrokowy, odpowiedni dystans oraz formalny sposób zwracania się do rozmówcy, co pomaga zbudować pozytywne pierwsze wrażenie i podkreśla profesjonalizm. Warto pamiętać, aby najpierw powitać osoby o najwyższym statusie.

**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.