

Komunikacja interkulturowa w biznesie międzynarodowym

Komunikowanie się jest procesem porozumiewania się jednostek, grup, instytucji, którego celem jest dzielenie się informacjami, wiedzą, ideami oraz wymianą myśli. Owe porozumiewanie się przybiera dwie podstawowe formy, a mianowicie komunikowanie się, czyli proces, podczas którego następuje wymiana sygnałów przez jednostki oraz komunikowanie, występujące w przypadku braku możliwości bezpośredniego kontaktu, a odbywające się poprzez środki komunikowania społecznego, czyli media¹. Proces ten realizowany jest poprzez komunikację werbalną oraz komunikację niewerbalną. Porozumiewanie się między członkami reprezentującymi różne kultury, inaczej ujmując, interpersonalne interakcje ludzi należących do zróżnicowanych kultur, określane jest jako komunikacja międzykulturowa². Z pojęciem tym spotykają się wszystkie podmioty, które funkcjonują w otoczeniu międzynarodowym, a przede wszystkim przedstawiciele biznesu. Współczesne kontakty gospodarcze niosą nie tylko szansę rozwoju i zysku, ale także ryzyko nieporozumień związanych z funkcjonowaniem na rynkach zagranicznych. Korporacjom, decydującym się na geograficzną ekspansję przyjdzie zmierzyć się m.in. z problematyką barier komunikacyjnych i kulturowych³. Dyferencjacja kulturowa wywiera bowiem istotny wpływ na interpersonalne relacje biznesowe oraz determinuje w znacznym stopniu efektywność rozmów handlowych. Rozwój firm o charakterze globalnym powoduje, że przenikanie obcych kultur jest nieuniknione.

1. Dialog międzykulturowy jako wyzwanie w dobie globalizacji

Niewątpliwie podstawowym narzędziem pozwalającym na wyrażanie znaczeń komunikowanych myśli, idei, uczuć pomiędzy jednostkami odczytującymi dźwięki i symbole w identyczny sposób jest język⁴. Jako główne płaszczyzny komunikowania A. Benedikt wskazuje ponadto:

¹ J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1992, s. 52, cyt. za A. Nizielska, *Problemy komunikacji międzykulturowej w korporacjach transnarodowych*, w: *Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych*, pod red. G. Światowy, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 19.

² B. B. Ociepka, *Komunikowanie międzynarodowe*, Astrum, Wrocław 2002, s. 23, cyt. za A. Nizielska, *Problemy komunikacji międzykulturowej w korporacjach transnarodowych*, w: *Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych*, pod red. G. Światowy, op. cit., s. 19. Autor podkreśla jednocześnie, iż nieuzasadnione jest utożsamianie komunikacji międzykulturowej z komunikacją międzynarodową, gdyż także narody mogą być zróżnicowane kulturowo. Zob. ibidem.

³ K. K. Kuźniak, *Dylematy menedżera w rozwijaniu działalności gospodarczej na rynkach międzynarodowych*, w: *Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych*, pod red. G. Światowy, op. cit., s. 42–43.

⁴ A. Benedikt, *Mowa ciała*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002, s. 12. Autor słusznie podkreśla ogromną rolę języka we wszelkich aspektach międzyludzkich stosunków. Zaznacza jednocześnie, iż komunikaty mogą przybierać charakter jednoznaczny lub dwuznaczny. Nierozłącznym bowiem elementem związanym z językiem jest konotacja

- określania, etykietowania, wyznaczania, definiowania myśli, uczuć, przedmiotów i doświadczeń celem ich wymiany z innymi ludźmi;
- oceniania ludzi, rzeczy, uczuć, zgodnie z wyznawanym systemem wartości;
- prezentowania i dyskusji dotyczącej spraw życiowych, o przyszłości, teraźniejszości, ewentualnie o hipotetycznych sytuacjach odnoszących się do przyszłości (język umożliwia dzielenie się doświadczeniami i wizją przyszłości);
- mówienia o języku i gramatyce⁵.

Współczesne kontakty biznesowe obfitują w interakcje osób reprezentujących różnorodne kręgi kulturowych. Z procesem tym wiąże się nie zawsze wyrażana wprost obawa, czy warto wkraczać na zagraniczne rynki i nawiązywać kontakty z partnerami handlowymi posługującymi się innym językiem⁶. Rzeczywistość pozwala jednoznacznie stwierdzić, iż nie tylko warto, ale wręcz jest to konieczność. W dobie globalizacji rentowność i konkurencyjność korporacji zależy w coraz większym stopniu od umiejętności posługiwania się językami obcymi przez kapitał ludzki, stając się jednocześnie wyzwaniem, przed jakim stoi współczesny przedsiębiorca. W firmie umiejętność ta – zdaniem K. K. Kuźniak – może być realizowana poprzez pozyskanie pracowników posługujących się językami obcymi lub też wprowadzanie nauczania języków obcych do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstwa⁷. Niezależnie, które z powyższych rozwiązań wybierze przedsiębiorstwo, umiejętność posługiwania się językami obcymi jest niekwestionowaną koniecznością, która na trwałe wpisuje się w katalog obligatoryjnych kompetencji pracowników. Wskazanie bowiem porozumiewania się w językach obcych w Zaleceniu Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. jako jednej z ośmiu kluczowych kompetencji, potrzebnych do *samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia*⁸ dowodzi znaczenia i ważności tego aspektu. Co istotne, Zalecenie stanowi, iż porozumiewanie się w języku obcym wymaga nie tylko nabycia tych umiejętności, co w przypadku języka ojczystego, ale również takich jak *mediacja i rozumienie różnic kulturowych*. [...] *Pozytywna postawa obejmuje świadomość różnorodności kulturowej, a także zainteresowanie i ciekawość języków i komunikacji międzykulturowej*⁹. Wskazane elementy

i denotacja komunikatów werbalnych. Denotacja słowa oznacza bezpośrednie znaczenie, umożliwiające jego zidentyfikowanie. Uwzględnić należy ponadto kontekst, który odgrywa niezwykle ważną rolę przy określaniu znaczenia danego słowa. W przypadku niewłaściwej interpretacji elementu przez uczestników procesu komunikowania, dochodzi do licznych nieporozumień. Konotacja natomiast odnosi się do uczuć, wartości i emocji związanych z określonymi słowami. Szerzej na ten temat zob. ibidem s. 12–13.

⁵ Ibidem

⁶ K. Małowiecka, A. Kujawska, *Poza językiem*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 2, s. 101.

⁷ K. K. Kuźniak, *Dylematy menedżera w rozwijaniu działalności gospodarczej na rynkach międzynarodowych*, w: *Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych*, pod red. G. Świątowej, op. cit., s. 43. Członkostwo w Unii Europejskiej spowodowało ożywienie w sektorze szkoleń firmowych oraz zapotrzebowanie na kursy indywidualne. Zob. M. Szulczyńska, *Nowe wyzwanie: nauczyciel-menedżer*, „Personel i Zarządzanie” 2004, nr 9, s. 56. Ponadto wiele firm oprócz szkoleń językowych decyduje się także na sprawdzenie stopnia ich opanowania. K. Butkiewicz, w 2004 r. jako wiceprezes Anpharm SA w jednym z wywiadów wskazywał na zalety zastosowania egzaminu Pitman Qualifications, który pozwala określić wśród zatrudnionych zakres wiedzy potrzebnej do komunikacji w firmie i na zewnątrz. Kurs poprzedzający egzamin umożliwia także pośrednio pozyskiwanie dodatkowej wiedzy specjalistycznej dla danego stanowiska, dostępnej tylko w języku angielskim. Zob. M. Kosińska, *Szkolenia językowe – inwestycja w kompetencje*, „Personel i Zarządzanie” 2004, nr 5, s. 54.

⁸ Załącznik I. *Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie – Europejskie Ramy Odniesienia*, w: *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r., w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie* (2006/962/WE), Dz. U. UE, L, z 2006 r., nr 394 poz. 10, <http://administracja2.inforflex.pl z dn. 14.04.2011 r.>

⁹ Ibidem.

stanowią istotę poprawnej komunikacji w biznesie. Pozytywnym zjawiskiem jest wzrost dostrzegania przez negocjatorów działających na arenie międzynarodowej konieczności znajomości języków obcych. Niezwykle istotny jest jego wybór, gdyż jak zauważa K. K. Kuźniak, o ile wielu polskich menedżerów zdobyła umiejętność posługiwania się kilkoma językami, to jednak przeciętna osoba biegle posługuje się jednym, maksymalnie dwoma językami obcymi¹⁰.

Kierunek dokonujących się przemian oraz ich tempo powodują, że znajomość międzynarodowego języka biznesu, jakim jest język angielski jest niezbędna. Praca w międzynarodowym środowisku i związana z tym konieczność prowadzenia negocjacji, oficjalnej korespondencji, dokumentacji sprawia, że poligłoci mają większą szansę na szybszą karierę¹¹. Komisja Europejska promuje model edukacji językowej: 2+1, czyli dwa języki obce + język ojczysty. Jak słusznie przekonuje J. Członkowski, prezes zarządu Polskiego Stowarzyszenia na rzecz Jakości w Nauczaniu Języków Obcych PASE, *od kiedy angielski stał się międzynarodowym językiem biznesu, jego znajomość nie jest już atutem, lecz standardem. Dlatego znajomość drugiego języka nas wyróżnia. Pozwala nie tylko skutecznie się porozumieć, lecz także zbudować lepsze relacje, poznać kulturę innego kraju, realia, humor oraz mentalność narodu*¹².

O znaczeniu powyższej problematyki świadczy fakt, iż poświęcono jej jeden z paneli dyskusyjnych podczas szczytu One Young World w Londynie, który odbył się w dniach 8–10 lutego 2010 r. Podczas konferencji, nazywanej przez organizatorów konferencją liderów przyszłości, 1500 delegatów z całego świata dyskutowało o wyzwaniach i zagrożeniach, z jakimi przyjdzie zmierzyć się światu w najbliższych latach i jako jedno z nich wskazano dialog międzykulturowy¹³.

Nieporozumienia o podłożu interkulturowym są często źródłem nieporozumień w obszarze nazewnictwa produktów i sloganów reklamowych¹⁴. Wymownym przykładem jest koncern General Motors, który wprowadził na rynek Ameryki Południowej samochód Chevrolet Nova. W języku hiszpańskim *no va* oznacza „nie jedzie”, stąd też ze zrozumiałych względów na ten model nie odnotowano znacznego popytu ze strony klientów branży motoryzacyjnej¹⁵. Ten przykład pokazuje zależność między poprawną kompetencją językową a kształtowaniem odpowiedniego wizerunku firmy i efektami ekonomicznymi.

Komunikacja międzykulturowa ukierunkowana jest na osiągnięcie celów podejmowanych rozmów, ale również eliminację różnic kulturowych. Kultura jest bowiem jednym z tych elementów kontekstu, które kształtują kompetencję komunikacyjną¹⁶. Znaczenie tego aspek-

¹⁰ K. K. Kuźniak, *Dylematy menedżera w rozwijaniu działalności gospodarczej na rynkach międzynarodowych*, w: *Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych*, pod red. G. Świątowskiego, op. cit., s. 43. Zdaniem autora nie istnieje jedno rozwiązanie, gwarantujące optymalne efekty. Przytacza przykład jednej z polskich firm, które rozpoczęły ekspansję na rynku litewskim. Otóż strona litewska poczuła się urażona propozycją strony polskiej prowadzenia rozmów w języku rosyjskim. Podobnie zareagowała strona czeska, której zaoferowano komunikację w języku niemieckim. Szerzej na ten temat zob. ibidem, s. 43–44.

¹¹ M. Fabijańczyk, *Angielski – dla wszystkich obcy. Standardy znajomości języków obcych*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 9, s. 66. Autorka zaznacza, że drugi język obcy nie zastąpi angielskiego, ale bardziej otworzy nas na partnerów i kontrahentów zagranicznych. Zob. ibidem.

¹² Ibidem. J. Członkowski zaznacza, iż współczesny Europejczyk stawia sobie za cel sprawne, choć niekoniecznie doskonale porozumiewanie się w kilku językach. Zob. ibidem.

¹³ M. Andersz, *Młodzi liderzy i zaangażowany świat*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 4, s. 14.

¹⁴ P. Skulski, *Uwarunkowania komunikacji werbalnej i niewerbalnej w marketingu międzynarodowym*, w: *Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych*, pod red. G. Świątowskiego, op. cit., s. 126.

¹⁵ Szerzej na ten temat zob. ibidem.

¹⁶ Kompetencja komunikacyjna interpretowana jest jako wykorzystanie werbalnego i/lub niewerbalnego zachowania do realizacji pożądanego celu, w sposób adekwatny do kontekstu. Podstawowy model kompetencji językowej składa się z motywacji, wiedzy, umiejętności i kontekstu. Im więcej motywacji, wiedzy, umiejętności

tu w komunikacji dostrzega Z. Nęcki słusznie twierdząc, iż podstawowe wartości kulturowe są jednym z tych obszarów porozumiewania się, w których rozmówcy wykazują niewielki poziom tolerancji na rozbieżność między obrazem świata i sposobem oceniania. W konkluzji – im temat jest bardziej odległy od owej kwestii, tym akceptacja różnicowania opinii jest większa¹⁷. Kontekst kulturowy wpływa na interpretację komunikatów, a błędy w tym zakresie powodują odczytanie przekazu nieadekwatnie do intencji nadawcy. S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge poddają analizie użycie słowa partner w relacjach międzyludzkich. Otóż w Stanach Zjednoczonych określenie osoby mianem partnera odnosi się do kontaktów biznesowych. W kręgach europejskich natomiast, konotacja wyrazu partner zasugeruje rozmówcy pewien rodzaj relacji uczuciowych. Ten przykład dowodzi, jakie znaczenie ma kontekst kulturowy dla zapewnienia odczytu wiadomości, zgodnego z intencją i zamierzeniem jej nadawcy¹⁸.

Brak zgody językoznawców w kwestii kwalifikacji języków uniemożliwia udzielenie jednoznacznej odpowiedzi dotyczącej ich liczby. Przyjmuje się w związku z tym szacunkową liczbę ok. 6–7 tysięcy¹⁹. Efektywne i adekwatne do kontekstu użycie języka przy uwzględnieniu wielości społeczności językowych, okazuje się niezwykle trudne. Warto zaznaczyć, iż nawet w obrębie jednego języka, istnienie wielu społeczności językowych zróżnicowanych ze względu na m.in. tożsamość etniczną, płeć, religię sprawia, że pomimo doskonałej znajomości języka, przekaz werbalny może zostać odczytany niezgodnie z intencją nadawcy²⁰. Jakkolwiek nikt nie oczekuje od nas posługiwania się językiem suahili w Kenii czy też hindi podczas pobytu w Indiach, to jednak wizyta w danym państwie wymaga znajomości obowiązującego języka urzędowego²¹. Językiem biznesu jest niewątpliwie angielski, aczkolwiek żyjemy w czasach, w których znajomość jednego języka obcego stała się niewystarczającą²².

dotyczących stosowanych i skutecznych sposobów w każdej komunikacji i poziomie kontekstu, tym większa kompetencja komunikacyjna rozmówcy. Szerzej na ten temat zob. S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 62–89.

¹⁷ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 2000, s. 97.

¹⁸ S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, op. cit., s. 62–89. Otoczenie kulturowe w sposób istotny różnicuje znaczenie komunikatów werbalnych także w odniesieniu do kolokwialnych wyrażań i zwrotów dnia codziennego. Otóż – jak wskazują A. i B. Pease – nieporozumienia wywołuje nawet tak powszechnie używane słowo jak „toaleta”. W Anglii „toaleta damska” (ang. powder room) mieści lustro i umywalkę, natomiast „toaletę publiczną” (ang. comfort station) znaleźć można na autostradach europejskich. Zob. A. i B. Pease, *Mowa ciała*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008, s. 142.

¹⁹ <http://pl.wikipedia.org> z dn. 22.01.2011 r.

²⁰ P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, op. cit., s. 158–159. Społeczność językową autorzy definiują jako *grupę ludzi, która stworzyła zestaw reguł konstytuujących i normatywnych, kierujących znaczeniem słów i stosownymi na nie reakcjami*. Zob. ibidem.

²¹ Na terenie Unii Europejskiej obowiązują 23 języki urzędowe. Do 1 maja 2004 r. był to język angielski, duński, fiński, francuski, grecki, hiszpański, niderlandzki, niemiecki, portugalski, szwedzki, włoski oraz irlandzki jako tzw. język traktatowy. O 1 maja 2004 r. liczba ta powiększyła się o język czeski, estoński, litewski, łotewski, maltański, polski, słowacki, słoweński, węgierski, a od 1 stycznia 2007 r. – bułgarski i rumuński. Zob. <http://polskawue.gov.pl> z dn. 28.01.2011 r.

²² K. Gajda z FPA Group podkreśla wzrost zapotrzebowania na pracowników mówiących po węgiersku, rumuńsku i bułgarsku, co wynika z rosnącej liczby inwestycji polskich przedsiębiorstw na rynkach Europy Środkowej. Jak słusznie zauważa *poznanie specyfiki danego kraju, jego kultury jest w pełni możliwe dopiero przez naturalny język. Do tego dochodzą jeszcze kłopoty komunikacyjne i mentalnościowe – tamtejsze kadry słabo komunikują się w języku angielskim, mają także zupełnie inne podejście do pracy. Sukces inwestycji może przynieść więc zatrudnienie osoby znającej specyfikę lokalnego rynku*. To stanowi kolejny dowód na to, jak istotne znaczenie ma poznanie kultury biznesowego partnera, by móc odnaleźć się na lokalnym rynku. Zob. M. Fabijańczyk, *Specjalista z językiem czy bez*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 9, s. 72.

Prowadzenie rozmów z partnerem biznesowym mówiącym w obcym języku jest więc poważnym wyzwaniem nie tylko ze względów skutecznej komunikacji werbalnej, ale także barier o podłożu kulturowym. Jak wynika z doświadczeń jednej z niemieckich firm prowadzącej sieć kawiarenek, aspekt ten jest niezwykle istotny i niewiedza w tym obszarze funkcjonowania potrafi zniweczyć każde, nawet perfekcyjnie przygotowane negocjacje. Otóż długa i uciążliwa służbowa podróż do jednego z lokalnych plantatorów kawy w Gwatemali, zakończyła się ku zaskoczeniu i wbrew oczekiwaniom ich przedstawiciela porażką. Jak wspomina pracownik: *Wydawało mi się to dość proste: jestem dobrym negocjatorem, mam pieniądze, płacę gotówką, czego jeszcze trzeba [...] W Niemczech takie negocjacje to kwestia paru godzin. Tam lokalny producent po ośmiu godzinach oprowadzania mnie po plantacji stwierdził, że wycofuje się ze współpracy, bo mu się nie podobam. Przeżyłem szok*²³. Na kursie komunikacji międzykulturowej odkrył źródło niepowodzenia – brak zainteresowania rodziną kontrahenta, koncentracja na szczegółach, pośpiech, kobieta w roli tłumacza²⁴. Powyższy przykład dowodzi, iż komunikacja z przedstawicielem innego kręgu kulturowego wymaga nie tylko znajomości języka, jakim porozumiewa się cudzoziemiec. Niezwykle istotną kwestią jest rzetelne przygotowanie z zakresu różnic interkulturowych, gdyż nawet doświadczonego negocjatora nieznający lokalnych zwyczajów, nie przeprowadzi udanych rozmów. Funkcjonując na rynku krajowym w otoczeniu rodaków, partnerzy biznesowi nie spotykają się z problemem dyferencjacji o podłożu kulturowym. Wiedzą, czego oczekuje od nich partner rozmowy, wiedzą o co powinni pytać, a czego zdecydowanie unikać. W przypadku dialogu biznesowego z obcokrajowcem niezbędny jest takt i ostrożność. Cóż niezwykłego może być bowiem w koncentracji na szczegółach omawianego zagadnienia podczas rozmowy przedstawicieli kultury protransakcyjnej? Zdecydowanie nie. Taki jest cel spotkania. Czy jednak ta sama rozmowa spotka się z identycznym odbiorem, gdy będzie ona prowadzona przez przedstawiciela kultury protransakcyjnej i partnerskiej? Przynależność do kultur ulokowanych na przeciwstawnych biegunach sprawia, że inne są oczekiwania, co do poruszanych zagadnień, atmosfery towarzyszącej rozmowom, czasu potrzebnego do przejścia do meritum itp. Nie ulega wątpliwości, że biegła znajomość języka obcego, w jakim prowadzone są rozmowy biznesowe stanowi olbrzymi atut negocjatora. Czy jednak wystarczający? Czy stanowi gwarancję skutecznych pertraktacji? Zdecydowanie nie. Kompetencja językowa nie wywrze pozytywnego wrażenia na rozmówcy, jeśli towarzyszyć jej będzie ignorancja i nieznajomość etykiety biznesowej oraz pożądaných zachowań, wpisanych w tradycję i zwyczaje kulturowe²⁵. Każdy obcokrajowiec z pewnością zdecydowanie szybciej wybaczy drugiej stronie wszelkie pomyłki natury językowej, aniżeli obraźliwe zachowanie. Wszelkich błędów nie można w pełni wyeliminować. Zdaniem Barbary Kotlarskiej z Fiata, negocjator wyjeżdżając za granicę stawia sobie wysokie wymagania i dąży do ich osiągnięcia w krótkim czasie, a towarzyszący temu nieodzownie pośpiech, w wielu kulturach potrafi zniszczyć relacje międzyludzkie²⁶.

Dynamika rozwoju współczesnego biznesu sprawia, że zagadnienie międzykulturowej komunikacji staje się coraz bardziej powszechne. Praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw

²³ *Negocjacje międzykulturowe* – 5.11.2002, www.pracuj.pl, z dnia 3.02.2011 r.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ Barbara Kotlarska z Fiata, która wyjechała na kilka miesięcy do Włoch wspomina: *Byłam blisko popełnienia gafy, po której mogłam stracić pracę. [...] Włosi są bardzo wrażliwi na krytykę, w zasadzie taka forma komunikacji nie jest tam stosowana, a ja o mały włos nie wyraziłam się krytycznie o moim włoskim szefie. Dobrze, że w porę się powstrzymałam, bo nie wiem, czy dalsza współpraca z nim byłaby możliwa. Zob. *ibidem*.*

²⁶ Szerzej na ten temat zob. *ibidem*.

przekraczająca granice państwowe sprawia, że znaczenie otoczenia kulturowego zyskuje nowy wymiar. Fuzje i przekształcenia, skutkujące otwarciem na zagranicznych partnerów biznesowych oznaczają konieczność kooperacji osób, których często znacznie więcej dzieli niż łączy. Jak wynika z doświadczeń łódzkiej firmy Infosys BPO Poland, której pracownicy stanęli w obliczu konieczności zdobycia nowych kompetencji językowych, ale także zapewniających skuteczną komunikację wewnątrz organizacji. Polscy konsultanci współpracują w ramach międzynarodowych zespołów, rozmieszczonych na różnych kontynentach – *Członków projektu różni nie tylko język, kolor skóry i kompetencje zawodowe, lecz także sposób organizacji pracy, postrzeganie czasu, poziom zaangażowania, układ priorytetów i system wartości. Stąd też jednym z największych wyzwań okazało się przyswojenie nowej kultury zarządzania, jaką przyniosła zmiana właściciela firmy, a także zrozumienie zachowań i decyzji współpracowników w Indiach, umiejętność komunikowania się z nimi oraz wspólnego wypracowywania rozwiązań i wdrażania ich pomimo istniejących różnic kulturowych*²⁷.

Tak więc uwzględnienie kontekstu kulturowego jest niezwykle istotne. Wpływa bowiem w sposób istotny nie tylko na treść przekazu, ale także na przebieg i atmosferę prowadzonych rozmów. Owe zróżnicowanie uwidacznia się nie tylko podczas spotkania partnerów reprezentujących odległe względem siebie zakątki świata, ale także na gruncie międzykontynentalnym. Pojawia się zatem pytanie o dyferencjację kulturową w Europie. Otóż można wskazać zarówno wiele podobieństw, ale również ogromne różnice. Zdaniem J. Porębskiej, konsultantki ds. organizacji, zarządzania i zasobów ludzkich, *do firm francuskich powinny zgłaszać się osoby interesujące się kulturą Galów i mające już z nią kontakty. Dla osób, które niewiele wiedzą o jej specyfice, zetknięcie się z nią może być bardzo zaskakujące. [...] Kultura, język i styl rozmów są zupełnie inne niż te, z którymi możemy spotkać się w Europie Środkowej i Północnej*²⁸. Wymóg opanowania języka jest we Francji znacznie większy niż w jakimkolwiek innym kraju, przy czym im region bardziej jest oddalony od Paryża – tym przywiązanie do regionu silniejsze²⁹. Ów język dla Francuzów jest przejawem – jakże ważnej dla tego kraju – dumy narodowej, o czym powinni pamiętać ich biznesowi partnerzy³⁰. Podobnie postrzegają język ojczysty Hiszpanie. Zdaniem K. Małowieckiej, rozpoczynając tam działalność gospodarczą należy uwzględnić konieczność poznania języka, a także kultury tego kraju³¹. A – dla porównania – jak przedstawia się ten aspekt w kraju Wyspiarzy? Otóż analizując kul-

²⁷ J. Pszczółkowska, B. Wujec, *Rozwijanie wrażliwości kulturowej w łódzkim Centrum Infosys – studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 32. Firma organizuje szkolenia wewnętrzne przybliżające wiedzę o Indiach, szkolenia zewnętrzne i konsultacje dotyczące komunikacji w środowisku międzykulturowym. Mają one na celu podniesienie wrażliwości kulturowej w polskim oddziale, co też doceniają hinduscy współpracownicy. Analiza doświadczeń dowodzi bowiem, jak ważne jest *budzenie świadomości kulturowej oraz wiedza, że kompetencje kulturowe można rozwijać, tak jak inne umiejętności zawodowe*. Zob. ibidem.

²⁸ J. Porębska, *Kultura organizacyjna a pracownicy. Francuski punkt widzenia*, „Gazeta Prawna” 2001, nr 108, s. 17. Firmy francuskie działające w Polsce wymagają na wielu stanowiskach pracy znajomości języka francuskiego, co wynika z tego, że Francuzi preferują porozumiewanie się swoim językiem, a w związku z tym jego znajomość u obcokrajowców cieszy się dużym uznaniem w ich oczach. Szerzej na ten temat zob. ibidem. Skalę dysproporcji podkreśla również K. Małowiecka, autorka kursu Cross-Cultural Communication In Business twierdząc, iż *geograficzna i kulturowa bliskość Polski i Francji sprawia, że można mówić nie tyle o polsko-francuskich, co o europejskich interesach*. Analizując różnice kulturowe, w konkluzji podkreśla, iż należy uczyć się języków obcych, pozbyć się kompleksów wobec Amerykanów i kreować własne strategie postępowania w biznesie, oparte na specyfice europejskiej. Zob. K. Małowiecka, A. Kujawska, *Poza językiem*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 10, s. 107.

²⁹ K. Małowiecka, A. Kujawska, *Poza językiem*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 8, s. 104.

³⁰ Ibidem.

³¹ K. Małowiecka, *Poza językiem*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 12, s. 100. Im dalej od centrum, tym bardziej liczy się okazywanie szacunku dla rodzimego języka, kultury i historii regionu. Zob. ibidem.

ture brytyjską, warto pamiętać prowadząc interesy z jej przedstawicielami, że obowiązuje tam odmienny sposób komunikacji, poglądy na świat, formuły grzecznościowe, dowcip, otwartość, poczucie prywatności³². Jeden z polskich korespondentów w Londynie odwołując się do własnych doświadczeń, stwierdza *byłem przyzwyczajony, że mówię w bezpośredni sposób o co mi chodzi, czego potrzebuję i co musi zostać zrobione w danym terminie. Na Wyspach jest to nie do przyjęcia: jeśli tak robisz, natychmiast trafisz na mur niezrozumienia. Potrzebowaliśmy sporo czasu, aby to do mnie dotarło*³³. Brytyjczycy stosują w komunikacji liczne zwroty grzecznościowe. Zdaniem Stefana Schmidta, psychologa specjalizującego się w problematyce międzykulturowej, Polacy w Wielkiej Brytanii oceniani są jako pozbawieni ogłady, chociaż mieszkańcy Wysp nie wyrażają głośno swojej opinii i jak zaznacza, obowiązuje tam zupełnie inny sposób komunikowania³⁴. Najwyżej cenioną cechą podczas rozmów z Brytyjczykami, szczególnie podczas trudnych negocjacji jest dyplomacja³⁵. To, co oceniamy jako nadmierną powściągliwość i angielską flegmatyczność, dla Brytyjczyków stanowi przejaw wysokiej kultury osobistej.

2. Komunikacja niewerbalna

Komunikacja międzyludzka obejmuje przekaz werbalny i pozawerbalny. Badania nad sygnałami niewerbalnymi można podzielić na trzy nurty: warunki środowiskowe komunikacji (zależności fizyczne i przestrzenne), fizyczna charakterystyka uczestników komunikacji, postawa i ruchy ciała (dotyk, gesty, postawa, ruchy oczu, mimika, zachowania głosowe)³⁶. Opisuując powyższe zagadnienie podkreślana jest nierozzerwalność sygnałów werbalnych i pozawerbalnych, gdyż jako elementy składowe procesu komunikacji są ze sobą powiązane, a próby ich separacji okazują się bezskuteczne³⁷. Uwidacznia się to również w biznesie, gdyż jak twierdzi C. Moriou *miarą kompetencji menedżerów są także ich gesty*³⁸.

Porozumiewanie z przedstawicielami odmiennych kultur wymaga rozpoznania zachowań tworzących indywidualny styl komunikacyjny. Jak bowiem trafnie zauważa D. G. Leathers, *z perspektywy komunikacji międzykulturowej życie byłoby mniej skomplikowane, gdyby wszystkie kultury, w celu zaspokojenia tych samych potrzeb, rozwinęły identyczne reakcje be-*

³² W. Wal, *Praca w Wielkiej Brytanii*, „Sekretariat” 2010, nr 5, s. 16.

³³ Ibidem.

³⁴ Szerzej na ten temat zob. ibidem. Owe zróżnicowanie w sposobie komunikacji werbalnej podkreśla także S. Wojnicki, odwołując się do doświadczeń związanych z fuzją polskiego oddziału Citibanku z Bankiem Handlowym. Obserwując zespolenie dwóch banków i wynikające z tego bariery natury organizacyjnej i społecznej zauważa, iż Polacy w zetknięciu z przybyszami często przyjmują postawę negacji mówiąc *ja wiem, że to u was działa w 58 krajach od 130 lat. Ale my jesteśmy inni. W Polsce to nie będzie działać*. Jak podkreśla S. Wojnicki w taki sposób nie wolno rozmawiać z zagranicznymi menedżerami – *jest to jeden większy grzech – powiedzieć po prostu „nie, to się nie uda” bez podania racji*. Zob. P. Berłowski, *Między trwałością a zmianą. Problemy zderzenia kultur organizacyjnych*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 10, s. 57.

³⁵ Ibidem.

³⁶ M. L. Knapp, J. A. Hall, *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 60.

³⁷ Ibidem, s. 32.

³⁸ *Przegląd prasy zagranicznej. Gest prawdę ci powie*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 12, s. 108. Rangę i znaczenie komunikacji niewerbalnej w obszarze biznesu podkreśla fakt, iż książki autorstwa J. Messingera, eksperta komunikacji niewerbalnej, stały się przewodnikiem nie tylko dla dziennikarzy i polityków, ale także kadry menedżerskiej. Porównując dwóch menedżerów o tych samych kompetencjach, sukces odnosi ten, *kto dobrze komunikuje oraz potrafi dekodować i korygować swoje gesty*. Zob. ibidem.

*hawioralne. Ale tak nie jest. Jeśli istnieje słowo najlepiej opisujące komunikację, która jest charakterystyczna dla specyficznych grup kulturowych, to jest to słowo odmiennosc. Jedna kultura jest odróżniana od drugiej raczej na podstawie różnic niż podobieństw. [...] Międzykulturowe różnice w komunikacji niewerbalnej są tak liczne, że nie jest możliwy jakiegokolwiek kompletny opis*³⁹. Pomimo jednak ogromnej skali rozbieżności i kontrastu zachowań, których podłożem jest aspekt kulturowy, nieustanne dążenie do ich poznania i właściwej interpretacji jest nieodłącznym i koniecznym wymogiem wpisanym w prowadzenie rozmów biznesowych o zasięgu globalnym. Właściwe odcodowanie przekazu – i to zarówno werbalnego, jak i pozawerbalnego warunkuje dopasowanie do reguł i zasad akceptowanych kulturowo. Zachowania zgodne ze stylem komunikacji niewerbalnej w danej kulturze są postrzegane jako atrakcyjniejsze interpersonalnie⁴⁰. W komunikacji interkulturowej język nie jest wystarczającym czynnikiem gwarantującym porozumienie w relacjach interkulturowych, gdyż należy także uwzględnić komunikaty niewerbalne, które zawierają niepisane reguły, regulujące zachowania akceptowane w danej kulturze⁴¹. Skuteczną międzykulturową komunikację niewerbalną zdaniem D. G. Leathers: poznanie reguł dotyczących okazywania emocji w danej kulturze, przestrzeganie reguł obowiązujących podczas powitań, poznanie podkreślanych różnic w statusie, dostosowanie do oczekiwanego publicznie stopnia kontaktu fizycznego, poznanie reguł konwersatoryjnych, modyfikacja własnych zachowań do najważniejszych w danej kulturze zachowań werbalnych, unikanie obraźliwych komunikatów, dopasowanie ubioru do obowiązujących w danej kulturze konwencji⁴².

Komunikacja między przedstawicielami odmiennych kultur wiąże się z odcodowaniem i rozpoznaniem reguł okazywania emocji. Badania przeprowadzone przez P. Ekman, W. V. Friesen i P. Ellsworth potwierdziły, iż sześć podstawowych emocji, tj. szczęście, strach, zaskoczenie, odraza/pogarda, złość i smutek komunikowane są przez podobne wyrazy twarzy i odczytywane z podobnym poziomem trafności przez członków zarówno kultur piśmiennych, jak i niepiśmiennych⁴³. Podobne wnioski wysuwa I. Eibl-Eibesfeldt, który wskazuje, że przedstawiciele różnych kultur angażują takie same mięśnie twarzy do wyrażania strachu czy też szczęścia, a sygnalizowanie owych emocji jest bardzo podobne w wielu kulturach⁴⁴. Istotne są również spostrzeżenia, jakie w oparciu o przeprowadzone badania komunikacji emocji za pośrednictwem twarzy wśród Amerykanów, Anglików, Niemców, Szwedów, Francuzów, Szwajcarów, Greków, Afrykańczyków i Japończyków sformułował C. E. Izard: *zdolność przekazywania i rozumienia podstawowych emocji komunikowanych za pośrednictwem mi-*

³⁹ D. G. Leathers, *Komunikacja niewerbalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 390–391.

⁴⁰ A. M. Dew, C. Ward, *The effects of ethnicity and culturally congruent and incongruent nonverbal behaviors on interpersonal attraction*, „Journal of Applied Social Psychology” 1993, nr 23, s. 1376–1389, cyt. za D. G. Leathers, *Komunikacja niewerbalna*, op. cit., s. 381.

⁴¹ Ibidem.

⁴² Ibidem, s. 406–407. Oryginalne rozwiązanie przeciwdziałające szokowi kulturowemu w korporacjach proponuje R. de Orofino, którego szkolenia określane mianem „edukacji emocjonalnej na rzecz terażniejszości”, wykorzystują humor jako narzędzie zmiany mentalności grupowej. Z pomocy de Orofina korzystają przedsiębiorstwa, których pracownicy mają trudności z adaptacją w pracy zespołowej m.in. na skutek dokonanej fuzji. Podkreślano, iż de Orofino zmienia sposób postrzegania świata, burzy zespołową rutynę, podważa schematy i uprzedzenia. Szerzej na ten temat zob. *Przegląd prasy zagranicznej. Humor to pieniądz*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 8, s. 107.

⁴³ P. Ekman, W. V. Friesen, P. Ellsworth, *Emotion in the human face*, Pergamon, New York 1972, cyt. za G. Leathers, *Komunikacja niewerbalna*, op. cit., s. 383.

⁴⁴ I. Eibl-Eibesfeldt, *Similarities and differences between cultures In Expressive movements*, w: R. A. Hinde (red.), *Non-verbal communication*, Cambridge University Press, Cambridge, MA 1972, cyt. za G. Leathers, *Komunikacja niewerbalna*, op. cit., s. 383.

*miki twarzy jest wrodzona i uniwersalna*⁴⁵. Jednocześnie w trakcie prowadzonych badań wykryto różnice dotyczące trafności co do identyfikacji pewnych typów emocji przez przedstawicieli różnych kultur. W konkluzji D. G. Leathers stwierdza, iż szersza perspektywa uzyskanych wyników dowodzi ograniczenia podobieństw międzykulturowej komunikacji niewerbalnej do okazywania emocji, jednak częstotliwość okazywania emocji na twarzy jest uwarunkowana stopniem, w jakim określona emocja jest ceniona wśród przedstawicieli różnych kultur⁴⁶. Oznacza to, że bardziej wyspecjalizowane znaczenie emocjonalne powoduje większe różnice interkulturowe w zakresie kodowania i odkodowania komunikatów, które wiążą się z kulturowymi regułami okazywania emocji⁴⁷.

Zdaniem A. i B. Pease największe różnice kulturowe uwidaczniają się przede wszystkim w zakresie przestrzeni osobistej, nawiązywania kontaktu wzrokowego, częstotliwości dotykania i gestów wulgarnych⁴⁸. Ponadto podkreślają, iż *regiony, które mają najwięcej rozmaitych specyficznych sygnałów, to niewątpliwie kraje arabskie oraz część krajów azjatyckich i Japonia*⁴⁹.

Przynależność do danej kultury warunkuje stopień akceptacji dotyku przez jej przedstawicieli. Uścisk dłoni, sposób powitania to te elementy, gdzie różnice są w znacznym stopniu dostrzegalne. M. Bartosik-Purgat porównując wybrane kultury zauważa, że w Chinach przy powitaniu najczęściej spotykany jest ukłon oraz delikatny uścisk dłoni, natomiast w Japonii powszechny jest długi i niski ukłon. W przypadku spotkania z przedstawicielem kultury włoskiej można spodziewać się uścisku dłoni, objęcia, a nawet poklepania po ramieniu. W Arabii Saudyjskiej z kolei powitanie jest pewnego rodzaju rytuałem. Otóż w tej kulturze objęcie za ramiona i ucałowanie gościa w policzki nie powinno wywołać zdziwienia u przybysza. Podobnie, jak nie powinien on oczekiwać, że kobieta towarzysząca gospodarzowi zostanie mu przedstawiona⁵⁰. Nieistotne szczegóły? Z pewnością nie. Ten aspekt komunikacji pozawerbalnej – mogłoby się wydawać jakże błahy – często staje się źródłem nieporozumień, których przyczyną jest niewłaściwa interpretacja zachowań. Stopień akceptacji dotyku w środowisku międzynarodowym zależy więc od kultury, z jakiej pochodzi rozmówca. Jak podkreślają A. B. Pease, *Francuzi i Włosi uwielbiają stale dotykać się nawzajem rozmawiając, natomiast Brytyjczycy wolą w ogóle się nie spoufalać, chyba że na boisku przed tłumem widzów [...]*⁵¹.

Analizując komunikację niewerbalną w aspekcie otoczenia kulturowego nie sposób pominąć gestów wykonywanych rękoma, które służą przekazywaniu informacji, ułatwiają i często zastępując przekaz werbalny. W związku z tym, że mają one zróżnicowane znaczenie

⁴⁵ C. E. Izard, *The face of emotion*, Appleton, New York 1971, cyt. za G. Leathers, *Komunikacja niewerbalna*, op. cit., s. 383.

⁴⁶ Ibidem, s. 389. D. G. Leather analizując komunikację niewerbalną różnych kultur pod kątem pomiaru wrażliwości na ekspresję mimiczną wskazuje, iż najbardziej precyzyjnym i szczegółowym narzędziem badającym umiejętność dekodowania ekspresji twarzy jest *Test Wrażliwości na Znaczenie Twarzy (FMST – Face Meaning Sensitivity Test)*. Szerzej na ten temat zob. ibidem, s. 54–65.

⁴⁷ Ibidem, s. 390.

⁴⁸ A. i B. Pease, *Mowa ciała*, op. cit., s. 143.

⁴⁹ Ibidem.

⁵⁰ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 101–103. W konkluzji autorka podkreśla, iż kultury ekspresyjne wyróżnia wyższy stopień akceptacji dotyku, natomiast powściągliwe ograniczają go do podstawowych form grzecznościowych. Zob. ibidem.

⁵¹ A. i B. Pease, *Mowa ciała*, op. cit., s. 152. Autorzy przywołują jednocześnie wyniki badań dr Ken Cooper dotyczące częstotliwości dotykania się w różnych krajach, a który zarejestrował następujące wyniki (liczba dotyków na godzinę): Portoryko 180, Paryż 110, Floryda 2, Londyn 0. Zob. ibidem, s. 153.

w poszczególnych kręgach kulturowych, należy pamiętać, że nie zawsze odbiorca odczyta komunikat przekazany za pomocą gestów zgodnie z intencją nadawcy. Popularny gest utworzony z wysuniętego do góry kciuka w Stanach Zjednoczonych i w krajach europejskich interpretowany jest jako komunikat „ok.”, natomiast w Afryce Północnej oznacza obrazę. Z kolei wysunięcie palca wskazującego i środkowego tworzących kształt litery V w wielu krajach symbolizuje zwycięstwo w przypadku dłoni skierowanej na zewnątrz, natomiast do wewnątrz – obrazę. Utworzone z kciuka i palca wskazującego kółko oznacza „OK”, ale w Grecji obrazę, we Francji „bez wartości”, natomiast w Portugalii i Hiszpanii gest ten zostanie przyjęty jako wulgarna sugestia seksualna⁵². Nieporozumienia pojawiają się także między Europejczykami i Amerykanami w sposobie liczenia na palcach. Otóż Europejczyk rozpocznie liczenie od kciuka, natomiast Amerykanin – od palca wskazującego, a kciuk wskaże na liczbę pięć.

Wymownym przykładem różnicowanej interpretacji komunikacji niewerbalnej było zdjęcie uśmiechniętego prezydenta USA R. Reagana z wysuniętym do góry kciukiem, w otoczeniu zaangażowanych australijskich dyplomatów. Znajomość obu kultur pozwala stwierdzić, że gest ten dla Amerykanów ma pozytywne znaczenie, natomiast dla Australijczyków niesie niemoralny wydźwięk. Trafne w tym aspekcie wydaje się stwierdzenie, iż *kultura reguluje nie tylko gesty, ale również wpływa na to, co i komu mówimy, w jaki sposób się porozumiewamy, jak myślimy o otoczeniu i o sobie samych, jak porządkujemy nasz świat*⁵³.

Różnicowana jest także interpretacja gestów wykonywanych głową. W większości krajów, skiniecie głowy w dół i odchylenie w górę to znak aprobaty, natomiast w Arabii Saudyjskiej oznacza „nie”. Podobnie w Grecji, gdzie „nie” oznacza skiniecie głową do góry lub tylko podniesienie do góry brwi, a „tak” – przechylenie głowy na boki. W Turcji natomiast „nie” oznacza podniesienie głowy lekko do góry, przechylenie do tyłu i zamknięcie oczu. Podobne gesty można spotkać w Libanie, gdzie „tak” komunikujemy skinieniem głową, natomiast „nie” energicznym odchyleniem głowy do góry i podniesieniem brwi⁵⁴. Kiwanie głową z góry na dół jest często wykonywane przez Japończyków podczas rozmów, co jednak nie oznacza wyrażania zgody, lecz sugeruje zrozumienie wypowiedzi.

Pojawia się jednocześnie pytanie o przekaz komunikacyjny dokonywany poprzez mimikę twarzy. Otóż istotnym nośnikiem informacji okazują się również – tak wydawać mogłoby się mało istotny szczegół – brwi. Ich uniesienie u Amerykanów oznacza zainteresowanie i zdziwienie, u Brytyjczyków sceptycyzm, dla Niemców oznacza komunikat „jesteś bystry!”, „Świetny pomysł!”, natomiast wśród Arabów oznacza „Nie!”, a dla Chińczyków symbolizuje niezgodę⁵⁵.

Analizując wpływ kultury na przebieg międzynarodowego dialogu nie sposób pominąć kwestii dotyczącej religii. W przypadku państw muzułmańskich warto bowiem pamiętać o tzw. nieczystości lewej ręki. W kulturze tej lewa ręka jest przeznaczona do higieny. Niektóre czynności należy więc wykonywać tylko prawą ręką, np. witać się, wręczać wizytówki i dokumenty, podpisywać umowę. W społeczeństwie muzułmańskim nie należy pokazywać podeszwy buta, nie wolno niczego dotykać lub wskazywać butem. Podeszwa buta jest uwa-

⁵² Z. Nęcki, J. Rosiński, *Prowadzenie negocjacji międzynarodowych – blaski i cienie*, w: *Negocjacje w UE. Przewodnik dla przedsiębiorców*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001, s. 38.

⁵³ P. Rachtan, *Osobowość firmy tworzą wszyscy*, „Gazeta Prawna” 2003, nr 187, s. 14.

⁵⁴ Szerzej na ten temat M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, op. cit., s. 86–89.

⁵⁵ R. R. Gesteland, *Cross-Cultural Business Behavior, Marketing Negotiating and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2001, s. 75; R. E. Axtel, *Do's and Taboos Around the World*, John Wiley & Sons, New York 1993, s. 45, cyt. za M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, op. cit., s. 93.

zana za najniższą część ciała i stanowi symbol czegoś brudnego, a więc jest gestem obraźliwym⁵⁶.

Istotne znaczenie ma także wykorzystywanie przestrzeni. E. T. Hall sformułował termin proksemika sugerując, że bliskość lub jej brak jest niezwykle istotnym czynnikiem interakcji ludzkiej. Wskazał jednocześnie definicję, zgodnie z którą jest ona *dyscypliną, w ramach której analizuje się, jak ludzie strukturyzują i posługują się mikroprzestrzenią*⁵⁷. Proksemika wskazuje nie tylko jaką pozycję zajmują ludzie wobec innych osób, ale również na percepcyjny i behawioralny wpływ tych sytuacji przestrzennych⁵⁸. Odmienne preferencje przedstawicieli różnych kultur w zakresie przestrzeni dowodzą trudności, jakie mogą pojawić się we wzajemnych relacjach. Istotne zróżnicowanie w zakresie akceptacji dotyku występuje nawet między reprezentantami jednego kontynentu. Otóż jak podkreślają A. i B. Pease, dla mieszkańców Europy Południowej strefa intymna zawiera się tylko w granicach 20–30 cm, a w niektórych rejonach jest jeszcze mniejsza. Próba natomiast nawiązania przyjaznych relacji z Australijczykami przy zastosowaniu 25 cm odległości mogłaby zakończyć się porażką, gdyż oznaczałoby to naruszenie preferowanej przez Australijczyków 45 cm strefy intymnej⁵⁹.

Elementem dyferencjacji interkulturowej stanowiącym barierę przy stole negocjacyjnym, staje się również stopień intensywności kontaktu wzrokowego. Znajomość kultury partnera sprzyja uniknięciu sytuacji konfliktowych, a jednocześnie wymaga dużego stopnia zaangażowania i tolerancji z obu stron⁶⁰. Amerykanie patrzą prosto w oczy, gdyż świadczą to o szczerości i prawdomówności, jednak zbyt intensywny kontakt wzrokowy między mężczyznami może zostać odebrany jako agresja lub wyzwanie. Zupełnym przeciwieństwem jest kultura chińska, której przedstawiciele preferują pośredni kontakt wzrokowy. Japończycy natomiast unikają bezpośredniego kontaktu wzrokowego, gdyż jest to oznaka słabości. Pośrodku tych dwóch biegunów umiejscowieni są m.in. Brytyjczycy, wśród których patrzenie prosto w oczy może zostać odebrane jako zachowanie niegrzeczne i natarczywe. Chcąc podkreślić zainteresowanie podczas rozmowy z Włochem, zalecany jest intensywny kontakt wzrokowy świadczący o zainteresowaniu⁶¹. Kontakt wzrokowy może więc wywołać uczucie dyskomfortu między rozmówcami wywodzącymi się z odmiennych pod tym względem kultur. Jeśli Polak utrzymuje częstotliwość spojrzenia podczas rozmowy z Anglikiem, jak w przypadku konwersacji z rodakiem, z pewnością wprawi go w zakłopotanie. Nie utrzymują oni bowiem tak intensywnego kontaktu wzrokowego jak Polacy i mimo, że mogą nie rozpoznać przyczyn swojego złego samopoczucia, niewykluczone, że wpłynie to na rezultat rozmów⁶².

Komunikacja niewerbalna stanowi istotny element kulturowych różnicowań. Ch. Earley i S. Ang stworzyli model inteligencji kulturowej, na który składają się trzy komponenty: poznawczy (głowa), motywacyjny (serce), behawioralny (ciało). Menedżer globalny, chcąc

⁵⁶ Ibidem, s. 87–88.

⁵⁷ E. T. Hall, *Proxemics*, „Current Anthropology” 1968, nr9, s. 83, cyt. za D. G. Leathers, *Komunikacja niewerbalna*, op. cit., s. 113.

⁵⁸ D. G. Leathers, *Komunikacja niewerbalna*, op. cit., s. 113.

⁵⁹ A. i B. Pease, *Mowa ciała*, op. cit., s. 242–242. Włosi częściej niż Australijczycy nawiązują kontakt wzrokowy, preferują częstszy dotyk. Zob. ibidem. A. i B. Pease wyróżniają cztery rodzaje stref przestrzeni: intymna (od 15–45 cm), osobista (45 cm–1,22 m), społeczna (1,22 m–3,6 m), publiczna (powyżej 3,6 m). Szerzej na ten temat zob. ibidem, s. 235–236.

⁶⁰ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, op. cit., s. 95–96.

⁶¹ Ibidem, s. 94–96; R. R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 232–253.

⁶² Z. Ronowicz, *Inteligencja kulturowa*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 7, s. 97.

efektywnie działać na rynku światowym powinien taką inteligencję posiadać. Jej nabycie następuje poprzez odpowiednie programy treningowe wzmacniające poszczególne części składowe inteligencji kulturowej, gdyż *zaopatrywanie pracowników w podstawową wiedzę na temat specyfiki życia społecznego i stosunków biznesowych w danym kraju, czy nawet kilku krajach jest już niewystarczające, a przekazywana wiedza szybko dezaktualizuje się. Kluczem do podnoszenia efektywności personelu działającego na międzynarodowej arenie staje się własne rozwijanie inteligencji kulturowej*⁶³.

3. Uwagi podsumowujące

Komunikacja z partnerami z innych części świata to nie tylko słowa, ale także szereg innych aspektów, wymagających obserwacji i właściwej interpretacji. Nie ma bowiem idetycznego przekazu, odkodowanego w ten sam sposób w różnych kręgach kulturowych. Różnice w odbiorze komunikatów, zarówno werbalnych, jak i niewerbalnych, bywają ogromne. Czy zatem niedostateczna wiedza o dyferencjacji mowy ciała i języka przy uwzględnieniu kontekstu kulturowego uniemożliwia osiągnięcie porozumienia? Trudno nie zgodzić się z jakże trafnym stwierdzeniem K. Małowieckiej, iż „[...] braki w przeszkoleniu to nie sytuacja patowa, wprost przeciwnie, istnieje po prostu duża potrzeba na poznanie, uznanie i uszanowanie kultur, które choćby lekko różnią się od naszej. Warto podkreślić, że nie mamy prawa ani wartościować kultur jako takich, ani określać ich jako „lepszych, dzikich”, czy „mało rozwiniętych”. Ot, po prostu są inne⁶⁴”. Ważne jest, by negocjatorzy globalni dostrzegali konieczność zaspokojenia tej potrzeby poprzez zdobywanie wiedzy i umiejętności praktycznych.

Nie sposób byłoby wskazać i zinterpretować wszystkie różnice o podłożu kulturowym występujące na świecie. Niemożliwością byłoby też przytoczyć wszystkich nieporozumień i niedomówień, jakie musiały pokonać międzynarodowe korporacje i ich przedstawiciele, a które to stanowiły przejaw dyferencjacji kulturowej. Każde jednak kolejne negocjacje z przedstawicielem innego kręgu kulturowego wzbogacają w doświadczenie, które stanowi nieodłączny element wiedzy teoretycznej. Przystępując do negocjacji międzykulturowych być może popełnimy wiele błędów w wyniku nieprawidłowej interpretacji komunikatów werbalnych i niewerbalnych, ale tylko podjęcie ryzyka ich popełnienia, a więc zdobycie doświadczenia, zaowocuje nabyciem umiejętności prowadzenia interkulturowego dialogu.

Obserwując owe różnice należy podkreślić, iż nie są one zastrzeżone tylko i wyłącznie do odległych geograficznie kultur. Przeciwnie. Znaczne zróżnicowanie jest dostrzegalne na gruncie międzykontynentalnym. Warto w tym miejscu poddać refleksji stwierdzenie K. Małowieckiej, iż *specyfika biznesu europejskiego, jeśli się starać o pewny wyróżnik, polega na tym, że w Europie to nie czysty zysk, a ludzie są w centrum zainteresowania i filozofii biznesu. My Europejczycy [...] jesteśmy przyzwyczajeni do różnic kulturowych, gdyż mamy długą tradycję wielokulturowości. Jednak także w Europie prawdziwe jest powiedzenie, że „diabeł tkwi w szczegółach”*. W międzynarodowym biznesie istnieją wspólne płaszczyzny porozumienia, jednak nadal istnieją pewne konwencje specyficzne dla danego kraju, czy też regionu. Nie wszystkie z nich funkcjonują w międzynarodowym środowisku i w związku z tym są bar-

⁶³ Ibidem.

⁶⁴ K. Małowiecka, *Poza językiem*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 2, s. 101.

dziej hermetyczne, mniej elastyczne na zmiany⁶⁵. W takim przypadku komunikacja interkulturowa jest niewątpliwie trudniejsza, co nie oznacza, że niemożliwa.

Podsumowując aspekt komunikacji werbalnej w środowisku biznesowym, można niewątpliwie stwierdzić, że znajomość języków obcych stanowi w dzisiejszych czasach szansę na aktywną partycypację w międzynarodowej kulturze organizacyjnej – szansę nie tylko na znalezienie lepszej pracy i awansu, ale także poznania świata. Kontekst kulturowy utrudnia adaptację w nieznanym środowisku, a różnice w obszarze pozawerbalnej aktywności stają się przyczyną nieporozumień, a często obraźliwych zachowań. Czy zatem komunikacja w międzykulturowym otoczeniu stanowi istotną barierę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw? Czy powinniśmy stanąć po stronie jednorodności i wybrać model homogenizacji kulturowej? Wszak globalna aktywność menedżerów byłaby wtedy wolna od dyferencjacji i jej negatywnych skutków. Być może tak. Czy jednak to właśnie nie różnorodność jest siłą napędową dzisiejszego świata? Czy to nie różnicowanie warunkuje pasję poznawania świata? Czy to nie owa „inność” wzbudza ciekawość, motywuje, pobudza do zmian i wymusza innowacje oraz chęć ulepszenia świata? Globalizacja w sferze kultury prawdopodobnie zniósłaby wiele przeszkód w komunikacji, jednak pozbawiłaby ją także oryginalności i pewnej tajemniczości⁶⁶. Jak bowiem mawiał M. Ghandi *żadna kultura nie może przeżyć, jeśli stara się być jedyną i wykluczającą inne*. Może więc warto strach i obawy przed interkulturowym dialogiem spróbować przekształcić w oczekiwanie na poznanie innego świata – innych wartości, zasad, religii, sposobu komunikacji. Może okaże się, że ten obcokrajowiec z odległego zakątka świata, którego odmienności tak się obawialiśmy, jest lepszym partnerem do rozmów niż nasz krajowy kontrahent. Kluczem do międzykulturowego dialogu jest uznanie równości jego uczestników, z poszanowaniem zróżnicowanych form i sposobu wypowiedzi, zwyczajów, tradycji oraz dążenie do ustanowienia neutralnego kontekstu kulturowego umożliwiającego swobodne wyrażanie siebie⁶⁷. W celu wspierania międzykulturowego dialogu istnieje potrzeba zachowania i promowania globalnej językowej różnorodności i promowania wielojęzycznej rzeczywistości⁶⁸. Powyższą ideę w pełni oddaje konkluzja Raportu UNESCO stanowiąca, iż zasadniczym wyzwaniem jest stworzenie spójnej wizji różnorodności kulturowej i w ten sposób

⁶⁵ K. Kaszuba, *Komunikacja z partnerami z innych kultur*, „Sekretariat” 2010, nr 2, s. 7. Autorka wskazując bariery w kontaktach z przedstawicielami innych kręgów kulturowych podkreśla jednocześnie, że na relacje międzykulturowe składają się trzy aspekty, a mianowicie sytuacja, osobowość i kultura. Jakkolwiek umiejętność właściwego odekodowania wysyłanych sygnałów komunikacyjnych w kontekście kulturowym jest niezbędna, to na efektywny dialog składa się także fachowa wiedza branżowa, a także takie cechy jak uniwersalność, elastyczność, mobilność, które z pewnością sprzyjają nawiązaniu i utrzymaniu pozytywnych relacji. Szerzej na ten temat zob. ibidem. Podobnymi spostrzeżeniami dzieli się J. Zientek-Varga, podkreślając znaczenie dyplomacji w kontaktach z obcokrajowcem. Niezwykle istotne – jak stwierdza autorka – jest otwarcie na odmienność kultur i chęć zrozumienia drugiej strony. Szerzej na ten temat zob. J. Zientek-Varga, *Gdy pracujesz z szefem cudzoziemcem*, „Sekretariat” 2007, nr 3, s. 14.

⁶⁶ Wpływ globalizacji i towarzyszących jej zjawisk oraz procesy na dobra kultury jest niezaprzeczalny. Dążąc do ochrony różnorodności w kontekście globalnym, UNESCO podejmuje działania na rzecz ochrony przed negatywnymi skutkami globalizacji i rozwoju poszczególnych kultur. Chronione mają być nie tylko kultury narodów, ale również kultury mniejszościowe. Przejawem aktywności Organizacji są kolejne inicjatywy pod hasłem ochrony różnorodności kulturowej, a prace tzw. Komisji de Cuellara, Międzynarodowa Konferencja w Sztokholmie w 1998 r. poświęcona polityce kulturalnej, Powszechna Deklaracja UNESCO o Różnorodności Kulturowej z 2001 r. zaowocowały przyjęciem 20 października 2005 r. Konwencji UNESCO w sprawie ochrony i promowania różnorodności form wyrazu kulturowego. Szerzej na ten temat zob. www.unesco.pl z dnia 20.03.2011 r.

⁶⁷ Unesco World Report, *Investing In Cultural Diversity and Intercultural Dialogue. Executive summary*, s. 12, www.unesco.org z 24.03.2011 r.

⁶⁸ Ibidem, s. 16.

wyjaśnienie, w jaki sposób – będąc daleko od zagrożeń – może ona stać się korzystna dla funkcjonowania międzynarodowej społeczności⁶⁹. A to, że może stać się korzystna i atrakcyjna dla globalnej wspólnoty, nie ulega wątpliwości.

Summary

Intercultural communication in international business

Intercultural communication involves verbal and nonverbal messages. The communication process is conducted not only by means of verbal messages but also by other elements that constitute body language. This process becomes significantly more complicated when cultural contexts are also taken into account. A message which is unambiguously understood and interpreted by the representatives of one culture may have quite a different interpretation in other cultures. It is therefore highly important to take cultural context into consideration during business talks. Being ignorant of this aspect can significantly impact the results of negotiations. Are we doomed to failure caused by cultural differentiation, then? Is the cultural aspect of communication an insurmountable barrier? Certainly not. It is obvious in talks with foreigners that one cannot avoid mistakes and misunderstandings resulting from the inaccurate interpretation of words and gestures. During a time of globalization, mergers and takeovers, intercultural communication is unavoidable. Every new intercultural dialogue brings new experiences and reduces the risk of faux pas based on cultural differences.

⁶⁹ Ibidem, s. 40.