

RÓŻNICE KULTUROWE W KOMUNIKACJI BIZNESOWEJ

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka
Aleksander S. Marcinkowski
Agata Motyl-Adamczyk

RÓŻNICE KULTUROWE W KOMUNIKACJI BIZNESOWEJ

WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
JAGIELLOŃSKIEGO

Publikacja dofinansowana przez Uniwersytet Jagielloński ze środków Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej oraz Instytutu Ekonomii, Finansów i Zarządzania

RECENZENCI

prof. dr hab. Renata Oczkowska

dr hab. Piotr Jedynak, prof. UJ

PROJEKT OKŁADKI

Marta Jaszczuk

Ilustracja na okładce: BSK (freeimages.com)

© Copyright by Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Aleksander S. Marcinkowski,
Agata Motyl-Adamczyk & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Wydanie I, Kraków 2016
All rights reserved

Niniejszy utwór ani żaden jego fragment nie może być reprodukowany, przetwarzany i rozpowszechniany w jakikolwiek sposób za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych oraz nie może być przechowywany w żadnym systemie informatycznym bez uprzedniej pisemnej zgody Wydawcy.

ISBN 978-83-233-4053-9

ISBN 978-83-233-9431-0 (e-book)



www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. 12-663-23-80, tel./fax 12-663-23-83
Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98
tel. kom. 506-006-674, e-mail: sprzedaz@wuj.pl
Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura.

Johann Gottfried Herder

*Możemy nosić chińskie ciuchy, jeździć czeskimi autami,
patrzeć w japońskie telewizory, gotować w niemieckich garnkach
hiszpańskie pomidory i norweskie łososie.
Co do kultury, to jednak wypadałoby mieć własną.*

Andrzej Sapkowski

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE (Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka)	9
Bibliografia	14
ROZDZIAŁ 1. RÓŻNICE MIĘDZYKULTUROWE I ZARZĄDZANIE	
(Aleksander S. Marcinkowski)	17
Globalizacja jako szansa i pułapka poznawcza	18
Od różnic kulturowych do „różnicowania” w biznesie	21
Kontakt międzykulturowy jako źródło problemów zarządzania	28
Kompetencje międzykulturowe	29
Komunikacja międzykulturowa	34
Od modelu do metodyki: Do czego przydają się teorie kompetencji międzykulturowych?.....	39
Bibliografia	46
ROZDZIAŁ 2. KOMUNIKACJA MIĘDZYKULTUROWA – WYBRANE UWARUNKOWANIA I KONSEKWENCJE DLA BIZNESU	
(Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Agata Motyl-Adamczyk)	49
Ewolucja modeli komunikacji w kontekście komunikacji międzykulturowej	50
Psychologiczne uwarunkowania dekodowania komunikatu na zróżnicowanych kulturowo rynkach	55
Etnocentryzm	56
Stereotypy.....	58
Lęk	60
Inteligencja emocjonalna.....	62
Artybucja	63
Ograniczenia i bariery w komunikowaniu międzykulturowym.....	64
Błędy i nieporozumienia w komunikowaniu międzykulturowym.....	67
Bibliografia	72
ROZDZIAŁ 3. KOMUNIKACJA WERBALNA I NIEWERBALNA NA ZRÓŻNICOWANYCH KULTUROWO RYNKACH	
(Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka)	75
Elementy komunikacji interpersonalnej.....	76

Międzykulturowe różnice językowe	81
Języki Wschodu i Zachodu	83
Komunikacja niewerbalna na zróżnicowanych kulturowo rynkach.....	86
Gesty jako symbole i ich interpretacja	89
Mimika twarzy – ekspresja emocji	91
Komunikacja elektroniczna na zróżnicowanych kulturowo rynkach.....	95
Znaczenie elementów komunikacji werbalnej i niewerbalnej w wybranych sferach marketingu	99
Bibliografia	106
ROZDZIAŁ 4. REKLAMA JAKO FORMA KOMUNIKACJI	
MARKETINGOWEJ NA ZRÓŻNICOWANYCH KULTUROWO	
RYNKACH (Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka).....	
Międzykulturowa komunikacja marketingowa	111
Międzykulturowe badania reklamy na zróżnicowanych kulturowo rynkach – stan obecny.....	118
Strategie reklamowe na zróżnicowanych kulturowo rynkach.....	123
Kulturowe pozycjonowanie w reklamie	127
Apele reklamowe na zróżnicowanych kulturowo rynkach.....	129
Elementy konstrukcji przekazu reklamowego na zróżnicowanych kulturowo rynkach	132
Dobór postaci w reklamach na zróżnicowanych kulturowo rynkach....	133
<i>Celebrity endorsement</i> w reklamach na zróżnicowanych kulturowo rynkach	136
Odwołania seksualne w reklamach na zróżnicowanych kulturowo rynkach	138
Bibliografia	141
ZAKOŃCZENIE (Aleksander S. Marcinkowski).....	147
SŁOWNICZEK PODSTAWOWYCH TERMINÓW I NAZWISK	
(Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Aleksander S. Marcinkowski)	
SPIS TABEL	159
SPIS RYSUNKÓW	161
SUMMARY (Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka).....	163
ABOUT THE AUTHORS	167

WPROWADZENIE

Występująca obecnie na rynku zwiększona intensywność kontaktów – bezpośrednich i pośrednich (w tym za pomocą nowych mediów), w życiu zawodowym i prywatnym u osób z różnych środowisk kulturowych i społecznych – powoduje potrzebę badań nad komunikacją międzykulturową. Realizowane są one nie tylko po to, aby opisać proces, ale przede wszystkim w poszukiwaniu wytycznych do budowania kompetencji międzykulturowych.

Kroeber i Kluckhohn (1952), w klasycznym już dzisiaj przeglądzie definicji kultury, wskazali na odmiennność jej ujmowania, przywołując 160 różnych sposobów jej rozumienia (Craig, Douglas, 2006). Komunikacja jest istotnym elementem kultury, ponieważ zapewnia mechanizm przekazywania i interpretowania informacji dotyczących rzeczywistości społecznej jednostki. Jednak nie ma podstaw, aby sądzić, że sposób interpretacji docierających do jednostki sygnałów jest wszędzie taki sam. Brak wiedzy dotyczącej podstaw i zasad interpretacji komunikatu często prowadzi do nieporozumień w kontaktach z innymi.

Obecnie truizmem jest stwierdzenie, że czynniki kulturowe oddziałują na komunikację biznesową na zróżnicowanych kulturowo rynkach, chociaż do niedawna tematyka ta była pomijana w opracowaniach dotyczących zarządzania, jak i niedoceniana wśród praktyków (Bartosik-Purgat, 2006). Nadal różnice te mogą stanowić niewidzialną barierę w komunikacji biznesowej, tym bardziej że menedżerowie realizujący działania na odmiennych kulturowo rynkach czasami ignorują jej znaczenie (Lillis, Tian, 2009; Guang, Trotter, 2012). W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na niewystarczające przygotowanie pracowników do pracy na obcych kulturowo rynkach (Morley, Cerdin, 2010), co wskazuje na zasadność dyskusji nad zakresem i kształtowaniem kompetencji międzykulturowych. Rozwinięte kompetencje międzykulturowe są ważne zarówno na poziomie całej organizacji – której sukces wynika z efektywnego zarządzania i komunikacji z przedstawicielami odmiennej kultury, jak i na poziomie indywidualnym – przyczyniając się do sukcesu zawodowego pracownika (Morley, Cerdin, 2010). Zrozumienie różnic kulturowych jest jedną z najważniejszych umiejętności, które należy rozwijać, aby uzyskać przewagę konkurencyjną na rynkach międzynarodowych (Guang, Trotter, 2012).

Kultura wpływa na wiele aspektów międzynarodowej komunikacji biznesowej, jak relacje biznesowe, negocjacje, zarządzanie międzynarodowe, ale

i strategię komunikacji marketingowej, decyzje dotyczące marki czy zachowania konsumentów (Guang, Trotter, 2012). Literatura z zakresu międzykulturowej komunikacji biznesowej szeroko analizuje zachowania partnerów podczas negocjacji międzynarodowych. Na rynku wydawniczym jest wiele pozycji o charakterze poradnikowym oraz podejmujących naukowy dyskurs w tym zakresie (np. Gesteland, 1999; Lewis, 2006; Zenderowski, Koziański, 2012). Celowo ten aspekt pominięto w opracowaniu, pokazując znaczenie różnic kulturowych w komunikacji w innych sferach biznesu, przede wszystkim w marketingu. Zagadnienie to podkreślili także Guang i Trotter (2012), którzy wskazując główne dziedziny ważne dla badań komunikacji międzykulturowej w biznesie, uwzględnili – wśród innych – kwestie dotyczące standaryzacji/adaptacji w komunikacji marketingowej, doboru narzędzi i kanałów komunikacji, znaczenie czynników kulturowych w marketingu internetowym oraz kształtowania kompetencji.

Komunikacja międzykulturowa w biznesie (*intercultural business communication*) jest złożonym multidyscyplinarnym fenomenem, korzystającym z podejść, metodologii i teorii z różnych dziedzin, które się czasami nakładają, ale i uzupełniają (Bargiela-Chiappini, Nickerson, 2003). Autorki te dokonały przeglądu zagadnień ważnych dla badań nad biznesową komunikacją międzykulturową, zauważając, że powinny się one odbywać na pograniczu socjologii, psychologii, lingwistyki, antropologii i nauk o zarządzaniu. Traktują ją jako odrębną dziedzinę badań, stosunkowo młodą, w porównaniu z komunikacją międzykulturową czy komunikacją biznesową *per se*. Charakterystyczne dla niej jest koncentrowanie się na człowieku jako jednostce analizy (w porównaniu z komunikacją międzynarodową (*international*), która dotyczy skali makro, np. narodów) (Inoue, 2007). Jednak perspektywy te przenikają się w przypadku komunikacji marketingowej.

Badania nad komunikacją międzykulturową są realizowane przez uczonych z różnych kręgów kulturowych, nie tylko z Europy i Ameryki Północnej, ale także z Azji Wschodniej – Chin, Japonii, Korei Południowej i Tajwanu (Ishii, 2006). Potrzebna stała się dyskusja nad zmianą paradygmatu, uwzględniającego ważność i równowagę wszystkich kultur (przesuwając nacisk z podejścia *etic na emic*), która przez dziesięciolecia była zdominowana przez zachodnią perspektywę (Ishii, 2006). Krytyka podstaw metodologicznych badań dotyczących komunikacji międzykulturowej jest formułowana przede wszystkim przez badaczy reprezentujących azjatycki krąg kulturowy (Dissanayake, 2003; Ishii, 2006). Jedną z nich dotyczy nadmiernego koncentrowania się na relacjach Amerykanów z różnymi kulturami, przy jednoczesnym zaniedbywaniu analiz dotyczących innych kultur (w tym azjatyckiego kręgu kulturowego), stąd w opracowaniu starano się przywoływać wyniki badań dotyczących wielu kręgów kulturowych. Zdaniem Bjerregaarda, Luringa i Klitmøllera (2009), szukanie odpowiedzi na pytanie, jak i dlaczego ludzie

komunikują się z osobami z innych kultur, wymaga też przejścia od postrzegania kultury jako kodu do traktowania kultury jako kontekstu w badaniach nad komunikacją międzykulturową w biznesie. Przeglądając wyniki badań wykorzystujące ujęcie Halla (niski i wysoki kontekst) czy Hofstedeego (indywidualizm – kolektywizm), badacze wnioskują, że kultura jest traktowana jako filtr percepcyjny, będący źródłem potencjalnych zakłóceń (Bjerregaard et al., 2009). Zatem problemy pojawiają się, gdy odbiorca interpretuje komunikat na podstawie własnych schematów kulturowych, które mogą zniekształcać intencję nadawcy. Sugerują, aby w badaniach sięgać po ujęcia pozwalające analizować wzajemne relacje między kulturą, komunikacją a kontekstem, jak semiotyka, interakcjonizm symboliczny czy fenomenologia. Uwzględniając tę dyskusję, w opracowaniu zarówno przedstawiono argumenty krytyczne, jak i podjęto próbę ukazania nowych perspektyw.

Koncentrowanie się na osobie, jako podstawie analizy komunikacji międzykulturowej w biznesie, oznacza, że można prześledzić jej relacje z innymi w środowisku pracy (np. w rozmowach biznesowych bądź wśród pracowników realizujących określone zadanie) czy traktować ją jako nadawcę/odbiorcę przekazów o charakterze marketingowym (komunikacja marketingowa), chociaż charakter ostatniej nie jest jednoznaczny. Komunikacja marketingowa wymaga zarówno docierania do odbiorcy ze spersonalizowanym komunikatem (np. komunikacja interpersonalna), jak i do wielu jednostek jednocześnie (np. reklama mająca masowy charakter), zatem osoby z różnych kultur uczestniczące w międzykulturowej komunikacji biznesowej mogą występować w różnych rolach (np. konsumentów i marketerów).

W opracowaniu starano się wykorzystać wiele podejść i perspektyw naukowych, opierając się na przeglądzie zarówno wyników badań empirycznych, jak i aspektów metodologicznych i teoretycznych, między innymi z zakresu socjologii, antropologii, psychologii czy lingwistycznych analiz międzykulturowych, ważnych dla działań biznesowych realizowanych na rynkach odmiennych kulturowo. Zakładając – zgodnie ze stwierdzeniem Halla – że komunikacja to kultura, a kultura to komunikacja, opracowanie koncentruje się na syntezie zagadnień wyjaśniających zawilości i złożoność komunikacji międzykulturowej w biznesie.

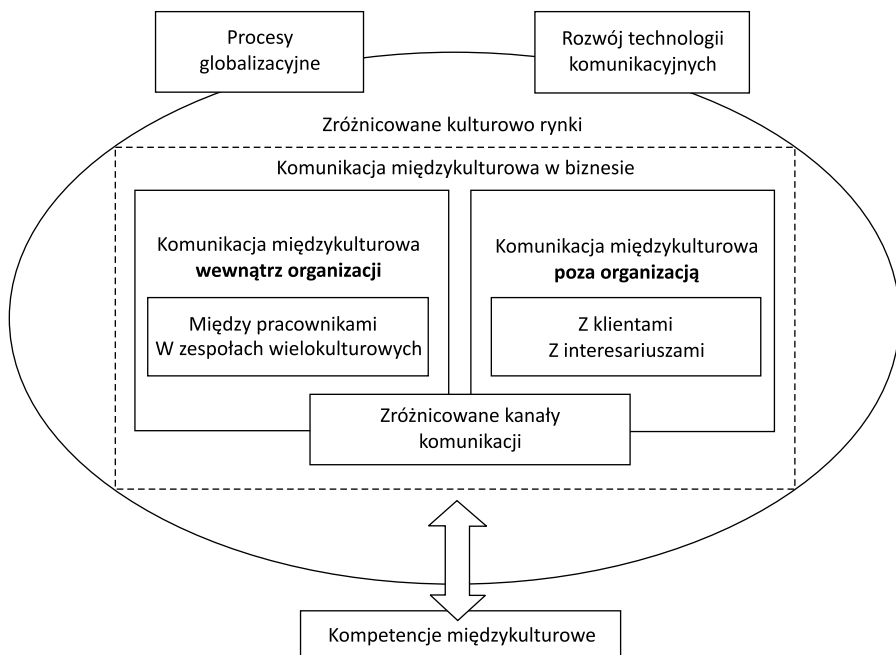
Uwzględniając wielość podejść, podstawowym celem pracy jest systematyzacja wiedzy dotyczącej zróżnicowanych aspektów komunikacji międzykulturowej w biznesie, co pozwala na wskazanie implikacji dla biznesu między innymi w wybranych dziedzinach działalności marketingowej i podkreśla konieczność budowy kompetencji międzykulturowych.

Cele szczegółowe – odpowiadające poszczególnym rozdziałom opracowania – dotyczą:

- wskazania istoty komunikacji międzykulturowej i kompetencji międzykulturowych u przedstawicieli biznesu jako konsekwencji procesów globalizacyjnych (Rozdział 1);

- opisu ewolucji i przebiegu procesu komunikacji międzykulturowej wraz z ograniczeniami (Rozdział 2);
- analizy psychologicznych uwarunkowań komunikacji na zróżnicowanych kulturowo rynkach (Rozdział 2);
- analizy werbalnej i niewerbalnej komunikacji na rynkach zróżnicowanych kulturowo w odniesieniu do komunikacji interpersonalnej zarówno wewnątrz organizacji, jak i z podmiotami poza nią za pomocą między innymi mediów elektronicznych (Rozdział 3);
- analizy komunikacji werbalnej i niewerbalnej na rynkach zróżnicowanych kulturowo w wybranych sferach działań marketingowych (Rozdział 3);
- systematyzacji wiedzy z zakresu budowania przekazu reklamowego kierowanego do klientów na zróżnicowanych kulturowo rynkach (Rozdział 4).

Przyjęte cele oraz struktura opracowania wynikają z powiązań między kulturą, komunikacją międzykulturową w biznesie a kompetencjami międzykulturowymi (Rysunek 1).



Rysunek 1. Schemat przyjętych powiązań pomiędzy podstawowymi obszarami tematycznymi

Źródło: Opracowanie własne

Dyskusję dotyczącą doświadczania zróżnicowania kulturowego w biznesie i jego konsekwencji podjęto w rozdziale pierwszym, który dostarcza jednocześnie podstaw teoretycznych całości opracowania. W rozdziale zostały omówione zmiany dotyczące zakresu badań nad kompetencjami międzykulturowymi. Ukazano też relacje pomiędzy kompetencjami międzykulturowymi a komunikacją międzykulturową, ostatecznie zdefiniowaną jako proces społeczny dotyczący uczestników z odmiennych kultur, który ma charakter świadomy i intencjonalny (podlega kształtowaniu).

Kolejne rozdziały są próbą charakterystyki różnych aspektów komunikacji międzykulturowej w biznesie, odwołując się do potencjału wykorzystania ich w praktyce. Kolejno przedstawiono rozważania dotyczące uwarunkowań komunikacji międzykulturowej, dalej skoncentrowano się na komunikacji interpersonalnej i jej elementach – werbalnych i niewerbalnych, aby w konsekwencji usystematyzować wiedzę dotyczącą konkretnej sfery biznesu – komunikacji marketingowej, szczególnie reklamy.

W rozdziale drugim podjęto próbę wskazania roli zróżnicowanych uwarunkowań przebiegu procesu komunikacji. Zostały opisane najważniejsze – dla zrozumienia ewolucji postrzegania procesu komunikacji. Szczególne miejsce w rozdziale zajmują rozważania dotyczące szukania odpowiedzi na pytanie o znaczenie zmiennych psychologicznych w procesie komunikacji międzykulturowej. Ukazano także inne źródła barier, które prowadzą do nieporozumień w biznesowej komunikacji międzykulturowej.

Rozdział trzeci jest poświęcony analizie wybranych aspektów werbalnego i niewerbalnego komunikowania na zróżnicowanych kulturowo rynkach, w celu identyfikacji przydatnych w biznesie praktyk i wskazówek, zwłaszcza w wybranych dziedzinach marketingu (np. w *brandingu*). Traktując sposób przekazywania informacji jako kryterium podziału form komunikacji, werbalna komunikacja została opisana w odniesieniu do komunikowania ustnego, pisemnego oraz elektronicznego (przez Internet). Analizując znaczenie międzykulturowych różnic w językach, zgodnie z hipotezą Sapira-Whorfa, skoncentrowano się na pokazaniu, że język odzwierciedla rzeczywistość społeczną i kulturę. Wśród elementów komunikacji niewerbalnej zwrócono szczególną uwagę na elementy kinezyki, jako na sferę mającą duże znaczenie w planowaniu treści reklam kierowanych na odmienne kulturowo rynki, ale też we współpracy w grupach pracowniczych, kiedy to możliwy jest kontakt bezpośredni (*face to face*). Odrębna część została poświęcona komunikacji przez Internet (w ujęciu interpersonalnym). Zagadnienie to ze względu na rozwój technologii komunikacyjnych coraz częściej jest przedmiotem zainteresowania badaczy (i praktyków) zajmujących się biznesową komunikacją międzykulturową, co wynika z powszechnego stosowania – na przykład – poczty elektronicznej w kontaktach między pracownikami.

Ostatni – czwarty – rozdział zmierza do systematyzacji zagadnień dotyczących międzykulturowej komunikacji z klientami. Badania w tej sferze w większości koncentrują się na różnych formach i treści reklam, stąd znalazło to też odbicie w strukturze rozdziału. Podjęte rozważania koncentrują się przede wszystkim na wskazówkach pomagających w konstrukcji komunikatu reklamowego, dyskutując z hipotezą kulturowego dopasowania przekazu w międzykulturowej komunikacji marketingowej – w kontekście strategii adaptacji i standaryzacji.

Dodatkiem do rozważań jest słowniczek podstawowych terminów i nazwisk, który ma na celu uzupełnienie treści rozważanych w części zasadniczej, a przy okazji ułatwia zaznajomienie się z podstawowymi zagadnieniami poruszonymi w pracy. Wynika to częściowo z zasady doboru treści dyskutowanych w opracowaniu. Starano się, aby były one uzupełnieniem dostępnych na polskim rynku monografii, jak cytowana wcześniej autorstwa Bartosik-Purgat (2006).

Opracowanie, pomimo że aspiruje do tego, aby być głosem w dyskusji na temat biznesowej komunikacji międzykulturowej toczącej się wśród naukowców, może stanowić źródło wskazówek i inspiracji dla studentów zainteresowanych kwestiami komunikacji międzykulturowej (w biznesie) i przedsiębiorców, pomagając zrozumieć kompleksowość zagadnienia.

Bibliografia

- Bargiela-Chiappini F., Nickerson C. (2003). Intercultural business communication: A rich field of studies. *Journal of Intercultural Studies*, 24(1), 3–15.
- Bartosik-Purgat M. (2006). *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bjerregaard T., Luring J., Klitmøller A. (2009). A critical analysis of intercultural communication research in cross-cultural management: Introducing newer developments in anthropology. *Critical Perspectives on International Business*, 5(3), 207–228.
- Craig C.S., Douglas S.P. (2006). Beyond national culture: implications of cultural dynamics for consumer research. *International Marketing Review*, 23(3), 322–342.
- Dissanayake W. (2003). Asian Approaches to Human Communication: Retrospect and Prospect. *Intercultural Communication Studies*, XII(4), 17–38.
- Gesteland R.R. (1999). *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Guang T., Trotter D. (2012). Key issues in cross-cultural business communication: Anthropological approaches to international business. *African Journal of Business Management*, 6(22), 6456–6464.

- Inoue Y. (2007). Cultural fluency as a guide to effective intercultural communication. *Journal of Intercultural Communication*, 15, <http://www.immi.se/intercultural/nr15/inoue.htm>; dostęp: 29.07.2015.
- Ishii S. (2006). Complementing contemporary intercultural communication research with East Asian sociocultural perspectives and practices. *Communication Research*, 2(1), 13–20.
- Kroeber A.L., Kluckhohn C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology*, 47(1), 1–223. Cambridge: Harvard University.
- Lewis R.D. (2006). *When cultures collide. Leading across cultures*. London–Boston: Nicolas Brealey International.
- Lillis M.P., Tian R.G. (2009). Cross-cultural communication and emotional intelligence: Inferences from case studies of gender diverse groups. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(3), 428–438.
- Morley M.J., Cerdin J.-L. (2010). Intercultural competence in the international business arena. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 805–809.
- Zenderowski R., Koziński B. (2012). *Różnice kulturowe w biznesie*. Warszawa: CeDeWu.

Rozdział 1

RÓŻNICE MIĘDZYKULTUROWE I ZARZĄDZANIE

Celem niniejszego rozdziału jest prezentacja sposobu myślenia o globalizacji, niepozbanionego paradoksów, oraz poglądów na następstwa globalizacji, wśród których kontakt międzykulturowy jest powszechnie i na wiele sposobów doświadczany. Ponieważ kontakt międzykulturowy ze szczególną mocą pojawia się w świecie współczesnej gospodarki i dotyczy aktorów gospodarczych, wymaga się od nich wiele w zakresie kompetencji międzykulturowych i komunikacji międzykulturowej. W rozdziale celowo pominięto zagadnienia nabywania tych kompetencji i doskonalenia komunikacji, poza ostatnią częścią, która na konkretnym przykładzie pokazuje możliwość zastosowania poruszanych kwestii teoretycznych w praktyce, przechodząc od modelu do metodyki rozwiązywania problemów praktycznej natury.

W rozdziale położono szczególny akcent na prezentację ogólnych, spotykanych w literaturze przedmiotu ujęć. Przywołane zostały teorie, które są rozwijane w wymienionych dziedzinach. Pokazano, że przyjmowane założenia i perspektywy intelektualne nie są obojętne dla rozumienia praktycznej użyteczności wiedzy. Nieporozumienia między „teoretykami” i wołającymi o praktyczną użyteczność wiedzy menedżerami, specjalistami czy studentami wynikają w dużej mierze z tego, że nie można znaleźć jednego kryterium praktyczności, które dawałoby takie same, zadowalające skutki w odniesieniu do każdej teoretycznej perspektywy. Stąd należy w większym stopniu kłaść nacisk na odkrywanie praktycznych konsekwencji teorii, które nie zawsze są podane wprost. W użyciu, w większości przypadków, jest stare, Taylorowskie, rozumienie praktyki i praktycznej przydatności wiedzy. Praktyczne to tyle, co „narzędziowe”, czyli pomocne w rozwiązywaniu możliwie największej liczby problemów powstających w pracy zawodowej. Zaakceptować takie rozumienie praktyki można by tylko wtedy, gdyby oznaczało ono jedynie rozwiązywanie rutynowych, powtarzalnych problemów o złożonej lub prostej strukturze. Jednak im bardziej środowisko pracy oddala się od rutyny i w większym stopniu wymaga kreatywności – tym mniejsze w istocie zapotrzebowanie na to archaiczne rozumienie praktyki. Doświadczenia międzykulturowych kontaktów jeszcze nie przekształciły się w rutynę – nie ma w nich miejsca

na gotowe i proste recepty do wykorzystania. Praktyczność w znaczeniu, jakie założono, to umiejętność radzenia sobie ze zmiennością i złożonością zadań, warunków ich realizacji, ze zmiennością zasobów i z wymaganiami elastyczności. Nie rozwiązuje sprawy powszechność niektórych standardów zarządzania, zazwyczaj odnoszących się do kwestii jakości i bezpieczeństwa. Powstające w ostatnich latach standardy wykraczające poza tę sferę (np. ISO 26000) odznaczają się dużym stopniem złożoności i niekiedy niejasności, wymagają interpretacji. Do tego przydaje się w stopniu znacznie większym, niż się sądzi, wiedza ogólna, teoretyczna. Pracownik współczesnych, innowacyjnych firm sektora wysokich technologii zbliża się w treści swojej roli do badacza. Podobnie jak badacz, powinien umieć sam trafnie definiować istotne problemy, które pojawiają się w jego zawodowym środowisku, i poszukiwać metod ich rozwiązywania. Uwaga ta ma zastosowanie zwłaszcza w pracy na pograniczu kultur narodowych, regionalnych, biznesu oraz kultur organizacyjnych.

Globalizacja jako szansa i pułapka poznawcza

Choć wśród badaczy globalizacji nie ma powszechnej zgody co do tego, od kiedy należy ją datować, pozostaje ona w dziedzinie szeroko rozumianych nauk społecznych najczęściej opisywanym procesem. Również w naukach o zarządzaniu pozostaje głównym zagadnieniem. Wydaje się, że nie można dziś pisać o zarządzaniu czy gospodarce, ignorując kontekst globalizacji. Dotyczy to rozważań teoretycznych, choć i perspektywa pragmatyczna uległa nasyceniu problematyką globalizacji. Inna sprawa, że samo uwzględnienie problematyki globalizacji nie gwarantuje, co oczywiste, sensowności rozważań.

Zagrożeniem dla wartości poznawczej badań nad globalizacją jest traktowanie jej wyłącznie jako procesu upowszechniania się w świecie zachodniego (amerykańskiego) wzorca wartości i stylu życia. Hannerz (1989, s. 66–75) przewiduje na przykład, że w większości możliwych do wyobrażenia wariantów przebiegu globalizacji wzorce zachodnie będą przejmowane przez pozostałe kultury. Inny badacz tych zagadnień, Kurth (2003, s. 5), wyraża z kolei zaniepokojenie sytuacją, w której kultura Zachodu, jeszcze pół wieku temu uważana w Europie i Stanach Zjednoczonych za ideał, dziś jest niemal powszechnie krytykowana i wydaje się zagubionym dziedzictwem. Natomiast prawdziwa dyskusja nad tą cywilizacją toczy się wśród liderów politycznych i religijnych oraz intelektualistów świata islamu (Kurth, 2003, s. 5). Ton tej wypowiedzi, mocno przesadzonej, wynika z dość jednostronnego ujmowania roli czasu. Jest on widoczny w zmianach, jakim podlegają kultury lokalne,

narodowe. Globalizacja natomiast zdaje się ewoluować zgodnie z ustalonym rytmem, którego póki co czas się „nie ima”. Tymczasem nic w świecie społecznym nie jest pozbawione wymiaru historycznego – globalizacja, tak jak inne procesy i formy społeczne, zmienia się w czasie. Trudno wyrokować, czy powstające dziś diagnozy, opisy, modele i wyjaśnienia dynamiki globalizacji pozostaną aktualne także jutro. Znamienne są słowa wypowiedziane przez Bergera, we wprowadzeniu do publikacji redagowanej z Huntingtonem, będącej pokłosiem wspólnego projektu badawczego:

wyjściowa koncepcja projektu przypominała podejście Toynbeego: bodźca i reakcji. Bodziec (wyzwanie) wychodzi z rodzącej się kultury globalnej, nasyconej silnie pierwiastkami zachodnimi i amerykańskimi, i przenika resztę świata zarówno w sferze kultury elitarnej, jak i popularnej. Reakcja społeczeństw podlegających tym wpływom da się przedstawić na skali między akceptacją i odrzuceniem, z pozycją środkową oznaczaną jako współistnienie i synteza (...). Przekonałem Huntingtona i pozostałych współpracowników do tej wizji (...) w ciągu ponad dwóch lat trwania projektu większość z nich starała się ją zmienić. W końcu musiałem się zgodzić z zarzutami (Berger, Huntington, 2002, s. 2).

To, co prawdopodobnie skłoniło Bergera do zmiany stanowiska, dotyczy „alternatywnej globalizacji”, to znaczy ruchów kulturowych o globalnym zasięgu, rodzących się poza światem Zachodu i na ten świat wpływających (ruchy religijne, jak np. Hare Krishna, kult Sai Baby czy wychodzący z Japonii ruch Soka Gakkai) (Berger, Huntington, 2002, s. 12–13). Ostrożnie pisze się zatem raczej o różnych „scenariuszach globalizacji”, a nie o jednym wzorcu przebiegu tego procesu.

Innego rodzaju zagrożeniem jest absolutyzowanie globalizacji jako determinanty kształtu współczesnej kultury czy struktur społecznych. Być może rację miał Havel (1995, s. 1), podkreślając, że

wiele najpoważniejszych problemów dziś bierze się (...) stąd, że globalna cywilizacja, (...) mimo swej wszechobecności i powszechności, ma charakter zaledwie naskórka ogólnej świadomości ludzkości – jeśli można użyć takiego pojęcia. Jest czymś niesłychanie świeżym, młodym, nowym i kruchym; ludzki duch przyswoił ją sobie z zawrotną szybkością, ale w istotny sposób przez to się nie zmienił. Ludzkość rozwijała się przez długie tysiąclecia w środowisku bardzo różnych cywilizacji i kultur, które stopniowo kształtowały – w bardzo różny sposób – style ludzkiego myślenia, stosunek człowieka do świata, modele jego zachowania i wartości, jakie wyznaje. Dlatego współczesny ogólnoswiatowy i niemal jednolity „naskórek” cywilizacyjny w sumie tylko zakrywa (...) niezwykłą różnorodność kultur, narodów, wyznań, tradycji historycznych i sformowanych przez nie postaw życiowych, które skrywają się „głębiej”. W gruncie rzeczy pod „zglobalizowanym naskórkiem” pozostajemy nadal dziećmi swoich własnych religii, tradycji, obyczajów i zwyczajów.

Zgodnie z tokiem myślenia wyznaczanym przez pewien typ wrażliwości – społecznej czy antropologicznej – globalizacja oddziałuje raczej poprzez wzbudzanie reakcji dostosowawczych (niekiedy przybierających postać rozmaitych konfliktów między tym, co lokalne, i tym, co globalne) po stronie kultury, struktur, kształtu instytucji, niż jako bezpośredni wyznacznik cech tych zjawisk. Są to zagadnienia znane analitykom procesów akulturacji (zob. np. Marcinkowski, 2008). Wydawało się, że rozwiązaniem dylematów powstających w zetknięciu „globalnego” z „lokalnym” jest koncepcja glokalizacji. Nielatwo jest jednak zoperacjonalizować pojęcie glokalizacji, a nawet je zdefiniować. Friedman (2001, s. 360) pisze na przykład, że glokalizacja to

zdolność kultury do wchłaniania wpływów, które w sposób naturalny do niej nie pasują i ją wzbogacają, odrzucania wpływów, które, choć inne, mogą z nią współistnieć właśnie jako coś innego. Celem glokalizacji jest zatem takie przyswajanie sobie aspektów globalizacji przez kulturę danego kraju, które przyczynia się do rozwoju i zróżnicowania społeczeństwa, nie przytłaczając go.

Cytowane zdania są niejasne. W istocie są to dwie odmienne definicje „glokalizacji”. Jedna z nich portretuje ją jako „zdolność kultury” do wchłaniania wpływów; jednak taką zdolność kultura posiadała zawsze – gdyby było inaczej, nie zachodziłaby dyfuzja. Postulowanie tego ujęcia musi zatem wynikać z jakichś specjalnych okoliczności. Jednak Friedman (2001) nie doprecyzowuje ich. Określenie drugie akcentuje teleologiczny charakter glokalizacji: jej celem ma być takie przyswojenie aspektów globalizacji, które przyczynia się do rozwoju i zróżnicowania społeczeństwa. Z jednej strony nacisk kładzie się na najzupełniej żywiołowy charakter glokalizacji, z drugiej – na jej celowy przebieg. To są dwa określenia sprzeczne z sobą i takie rozumienie glokalizacji jest bezużyteczne.

Trzecim źródłem możliwych uproszczeń w traktowaniu globalizacji jest przenoszenie wniosków dotyczących skutków globalizacji w dziedzinie gospodarki na inne sfery życia społecznego. Ponieważ globalizacja właśnie w gospodarce ujawnia swoje spektakularne oblicze, można błędnie założyć, że jej konsekwencje również spektakularne i w podobnie krótkim czasie ujawnią się w dziedzinie kultury, że globalizacja przekształci kultury narodowe w podobny sposób, jak przekształciła narodowe gospodarki. Jak podkreślał to swego czasu Sztompka (1992, s. 17–18), „zegar przemian kulturowych tyka najwolniej”, wolniej niż na przykład przekształcenia struktur własnościowych. Wspomniana inercyjność kultury ma swoje źródło między innymi w systemach społecznie akceptowanych wartości, stanowiąc podstawę zbiorowej tożsamości. Nie ulegają one szybkim przekształceniom, co więcej – trudno się spodziewać, że będą się zmieniać w pokojowy sposób (ruchy alterglobalistyczne). Tymczasem dominujący styl myślenia o tożsamości w dobie globalizacji akcentuje przekształcenie treści tego pojęcia i rzeczywi-

stości, do której się ono odnosi: nie to, co zbiorowe, staje się podstawą tożsamości (społecznie uznawane wartości, wzory zachowań, autorytety, afiliacje religijne), lecz to, co jednostkowe, co mieści się w doświadczeniu indywidualnym (Walczak-Duraj, 2013). Jakie dowody można przywołać, by potwierdzić taki kierunek ewolucji tożsamości jako fenomenu społeczno-psychologicznego? Która z metod badawczych dostarcza danych potwierdzających taką tezę? Badania sondażowe, wykorzystywane w empirycznych analizach tożsamości, są zbyt słabym instrumentem poznawczym, by dociekać natury jej przemian. Sięgają one bardzo płytko i są dobrym narzędziem diagnostycznym wtedy, gdy problem badawczy dotyczy fenomenów powszechnie postrzeganych, dostępnych zbiorowej percepcji (opinia publiczna). Jednak w przypadku, gdy istotnie taki proces ma miejsce i zbiorowe układy odniesienia nie są już fundamentem tożsamości, natychmiast pojawia się pytanie: Jaki sens ma w takim razie dyskusowanie kwestii różnic kulturowych? Różnice te ujawniają się nie wtedy, gdy dwie zindywidualizowane tożsamości wchodzi z sobą w interakcje. To, co kulturowe – nie jest przecież jednostkowe.

Wydaje się, że zagadnienie różnic kulturowych ma rzetelniejszą dokumentację empiryczną niż kwestia przemian tożsamości. Różnice kulturowe i ich znaczenie przyciągają uwagę rosnącej liczby badaczy i praktyków zarządzania, zatem należy wymienione tu skrótowo, jak i inne podobne pułapki brać pod uwagę wtedy, gdy jest podejmowana refleksja nad doświadczeniem zróżnicowania kulturowego, będącego następstwem globalizacji, i jego konsekwencjami dla zarządzania.

Od różnic kulturowych do „zróżnicowania” w biznesie

Globalizacja – w wielu definicyjnych określeniach – wiąże się ze zmianą postrzegania przestrzeni i siły oddziaływania tego czynnika, choć oczywiście nie jest do tego jednego czynnika sprowadzana (Al-Rodhan, Stoudmann, 2006). Podkreśla się, co najmniej od czasów McLuhana, że „przestrzeń się skurczyła”. Mieszkańcy globu są dziś bliżej siebie niż kiedykolwiek wcześniej, co dokonało się za sprawą rewolucji w zakresie technik telekomunikacji, lecz także za sprawą rozwoju transportu lotniczego, ruchu turystycznego, migracji w celach zarobkowych, Internetu, rynku oferującego niemal w każdym zakątku globu dostęp do produktów i usług tych samych ponadnarodowych korporacji. Oddalone, izolowane od siebie zbiorowości, okazjonalnie spotykające się z innymi kulturami, nie miały zbyt wielu powodów do poświęcania różnicom kulturowym większej uwagi, choć zapewne kontakty międzykulturowe w czasie minionym dostarczały podstaw do stwierdzenia odmienności między społeczeństwami. Kiedy jednak „kurczenie” się przestrzeni sprawiło,

że w coraz częstszy, bliższy, intensywniejszy i dłuższy kontakt wchodzić zaczęli przedstawiciele różnych kultur, kwestia rozpoznania i indeksacji różnic kulturowych nabrała wielkiego znaczenia. Znaczenie tych kwestii rosło i uzyskało wysoką rangę już w XIX wieku dzięki kolonialnej ekspansji Anglii, Niemiec, Francji, Rosji, później Stanów Zjednoczonych. W rezultacie doświadczenie kontaktu międzykulturowego przyczyniło się do powstania antropologii kulturowej jako odrębnej dziedziny nauki, następnie zaowocowało rozwojem różnych koncepcji opisu i pomiaru różnic między kulturami. Konceptualizacje różnic nie są więc czymś nowym.

W latach 1947–1953 Uniwersytet Harvardzki prowadził projekt poświęcony badaniu orientacji na wartości (*Values Orientation Project*), w który zaangażowani byli Kluckhohn i Strodtbeck (1961)¹. Autorzy projektu przyjęli założenie, że istnieje ograniczona liczba problemów wspólnych wszystkim ludziom i domagających się rozwiązania. Sposobów rozwiązania tych problemów dostarcza kultura. Badacze uznali, że pięć takich problemów pojawia się we wszystkich znanych społeczeństwach:

- na jakim aspekcie czasu powinni się koncentrować członkowie społeczeństwa (przeszłość, teraźniejszość, przyszłość)?
- jaka jest relacja między człowiekiem i naturą (dominacja człowieka, podporządkowanie siłom natury czy harmonia)?
- w jaki sposób jednostki powinny łączyć się z innymi (za pośrednictwem hierarchii, jako równe podmioty, na podstawie indywidualnych zasług)?
- co jest pierwotnym motywem zachowania (ekspresja samego siebie – „bycie”, rozwój – „bycie w stawaniu się”, osiągnięcie)?
- co jest istotą natury człowieka (zło, dobro, zło i dobro zarazem)?

Kluckhohn i Strodtbeck nie uważali swojej koncepcji za „zamkniętą”. Nie opracowali też miar dla wszystkich proponowanych wymiarów. Stało się to zachętą do rozwijania przedstawionej koncepcji teoretycznej i sposobów jej testowania.

Należy również podkreślić wkład w perspektywę ujmowania różnic kulturowych, wniesiony przez Parsonsa i Shilsa (1962). Założyli oni, że każdy system społeczny może być traktowany jako sieć wartości, norm i symboli, które wyznaczają ludzkie działania i pozwalają wyjaśnić interakcje zachodzące między członkami systemu społecznego. Teza Hofstedeo o kulturze jako kolektywnym zaprogramowaniu umysłu jest tylko innym słownym wyrażeniem założenia, które sformułowali Parsons i Shils. Normy i wartości wyznaczające działania ludzi są ustruktrowane przez wzorzec pięciu opozycyjnych par wymiarów kultury:

¹ Rezultaty tych i innych analiz zostały opublikowane już po śmierci Kluckhohna przez jego żonę Florence Kluckhohn i Freda Strodtbecka.

- afektywność – afektywna neutralność;
- orientacja na siebie – orientacja na zbiorowość;
- uniwersalizm – partykularyzm;
- status osiągniany – przypisany;
- specyficzny (sprecyzowany) – niespecyficzny zakres stosunków roli; chodzi o to, w jaki sposób kultura reguluje zobowiązania między aktorami społecznymi – jeśli są one spreyczowane, jak w rolach zawodowych, zobowiązania mają ściśle ograniczony charakter; z kolei w stosunkach pokrewieństwa zobowiązania te są znacznie szersze (Parsons, Shils, 1962, s. 80–85).

Kilka lat później zagadnienie to podjęli ponownie Inkeles i Levinson, tworząc listę problemów mających uniwersalne znaczenie w świecie, zarówno dla społeczeństw, tworzących je grup, jak i dla jednostek w obrębie tych grup (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 35). Inkeles i Levinson uznali, że zagadnienia te dotyczą postawy jednostek wobec władzy, relacji między jednostką i społeczeństwem, koncepcji męskości i kobiecości oraz sposobów rozwiązywania konfliktów. Można przyjąć, że wymienione powyżej operacjonalizacje różnic kulturowych mają „pierwotny” charakter, który jest widoczny w wielu późniejszych systematyzacjach.

Wśród badaczy zajmujących się problematyką różnic kulturowych nie bez powodów spotkać można także przedstawicieli nauk związanych z zarządzaniem, gdyż właśnie w tej dziedzinie konsekwencje kontaktu międzykulturowego ujawniły się z wielką siłą. W literaturze istnieje kilka bardzo dobrze znanych przykładów konceptualizacji różnic kulturowych (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002; Schwartz, 1992; Gesteland, 1999; Ronen, Shenkar, 1985). Nie ma powodów, by z każdą nowo pojawiającą się propozycją postrzegania różnic kulturowych przeżywać jakąś specjalną ekscytację. Nowym propozycjom trudno się „przebić” przez konceptualizację Hofstede’a, która od początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku stanowi punkt odniesienia wszelkich nowych pomysłów badawczych. Hofstede zyskał pozycję pioniera i klasyka zagadnienia różnic kulturowych, kogoś, kto dostarczył perspektywy teoretycznej i metodologii badania różnic. Sam uważa siebie za dłużnika Inkelesa i Levinsona. Hofstede nieco zmodyfikował ich listę wymiarów różnic, wprowadzając wymiar unikania niepewności (od słabego do silnego) oraz – później – wymiar czasu (zorientowanie na przyszłość *versus* zorientowanie na przeszłość i teraźniejszość). Hofstede włączył ten wymiar do swojej listy i nazwał go orientacją długo- i krótkoterminową (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 41–43; Ronen, Shenkar, 1985).

Koncepcja Hofstede’a pozostaje najlepiej znaną i najczęściej cytowaną. Od lat jest przedmiotem wykładów w szkołach biznesu i instytutach zarządzania. Stała się podstawą wielu praktycznych przedsięwzięć w różnych obszarach zarządzania (np. w dziedzinie funkcji personalnej). Hofstede

zaferował pewien paradygmat ujmowania różnic kulturowych w zarządzaniu, który zachował aktualność do dziś (Bing, 2004). W miarę jak koncepcja Hofstedeego zyskiwała na popularności, rosła też – początkowo powoli – liczba zarzutów krytycznych pod jej adresem. Boski (1999, s. 66–97) uważa na przykład, że „sprowadzenie kultury do kilku wymiarów lub typów wartości jest posunięciem redukcjonistycznym, usuwającym realny kontekst kulturowy z pola widzenia”. Inni krytycy akcentowali, że badania Hofstedeego opierały się na błędnym założeniu, iż populacja kraju jest kulturowo jednorodna (Redpath, Nielsen, 1997) oraz że nie uwzględnił on wpływów politycznych – jego badania nie objęły państw komunistycznych i mniej zamożnych krajów Trzeciego Świata (Søndergaard, 1994, s. 452), wreszcie – zarzucono badaczowi, że skupienie uwagi na jednej firmie (pierwotnie badania dotyczyły pracowników IBM) nie może dawać pełnego obrazu kultury kraju (Olie, 1995, s. 135). Hofstede odpierał te zarzuty z różną skutecznością.

Na tle zarzutów stawianych Hofstedemu pojawia się pytanie o wartość empirycznych badań nad różnicami kulturowymi ujmowanymi w kategoriach wymiarów. Wymiary są modelem kultury, natomiast realny kontekst kulturowy, rzeczywistość kulturowa, nie jest tożsamy z szeregiem abstrakcyjnych wymiarów, choćby nawet mocno skorelowanych. Boski (1999) – sądząc, że modelowanie kultury w kategoriach wymiarów jest zabiegiem redukcjonistycznym – podkreśla to, co jest powszechne w nauce w ogóle, a w naukach społecznych w szczególności, mianowicie rolę poznawczych reprezentacji rzeczywistości w badaniach. Reprezentacje takie są konieczne, inaczej nie byłoby możliwe empiryczne poznanie złożonych zjawisk i procesów, formułowanie uogólnień. Z jakąś postacią redukcjonizmu ma się do czynienia zawsze wtedy, gdy badacz znajduje się wobec złożonego obiektu badanego. Oczywiście, kultura jest źródłem znacznej części działań. Ponadto działania te nie są „sterowane” przez pojedyncze wymiary, lecz przez całe bogactwo odniesień i uwikłań działającego podmiotu (jednostki lub grupy). Normatywny aspekt kultury wydaje się mieć największy wpływ na zachowania – z tego kulturowego repertuaru czerpią jednostki i grupy już to w sposób pozytywny, już to negatywny (wtedy gdy buntują się przeciw zastanym wzorom, stereotypom, wartościom). Kultura umożliwia i zarazem ogranicza działanie (DiMaggio, 1997). Dostarcza ram i środków działania (takich jak np. język czy inny system symboliczny, czyli umożliwia komunikację), lecz równocześnie ogranicza wybór celu lub sposobu działania do społecznie akceptowanych wzorców. Trzeba wielkiej siły charakteru (niekiedy wystarcza nikkczemność), by przeciwstawić się temu, co jest utrwalone w społecznie obowiązującym systemie wartości czy norm, i nie zawsze znajdują się odważni, by rzucić wyzwanie istniejącemu porządkowi kulturowemu. Tych subtelności Hofstede nie rozważał.

Uznanie poznawczej i praktycznej wartości badań nad różnicami kulturowymi w biznesie wymagałoby uzyskania odpowiedzi na pytanie, czy badania dostarczają mocnych podstaw, by twierdzić, że kultury narodowe wywierają wpływ na zarządzanie i na kultury organizacyjne? Tylko wtedy, gdy odpowiedź będzie twierdząca, można postawić następną pytanie: W jaki sposób różnice kulturowe stwierdzane między krajami czy kręgami kulturowymi przekładają się na różnice kultur organizacyjnych i na rzeczywistość decyzji menedżerskich oraz decyzji podejmowanych przez członków organizacji? Sam Hofstede uważa, że organizacje działające w ramach jednego kraju, utworzone w tym kraju i zatrudniające wyłącznie monoetniczną załogę, nie wykazują różnic wartości. Tym, co różni kultury organizacyjne, są tak zwane praktyki, czyli przyjmowane w różnych przedsiębiorstwach sposoby rozwiązywania specyficznych problemów pojawiających się w pracy. Praktyki dotyczą sfery pracy – wykonywania ról organizacyjnych i zadań. Jeśli porównuje się z sobą firmy amerykańskie i indonezyjskie, polskie i hinduskie, rosyjskie i portugalskie – warto najpierw rozważyć wzorce wartości ujawniające się w podejściu do pracy. W ostatnich dekadach ubiegłego wieku pojawiły się liczne analizy skupiające uwagę na różnych konfiguracjach wartości związanych z pracą (Sverko, Vizek-Vidovic, 1995), w tym także prace podejmujące różnice wartości charakterystyczne dla grup zawodowych (np. Harpaz, 1985; Zanders, Harding, 1995), kategorii płci i grup wieku (Rowe, Snizek, 1995).

Badania nad wartościami związanymi z pracą (*work related values*) zdają się dostarczać argumentów na rzecz wpływu cech szerszych układów kulturowych na rzeczywistość pracy i zarządzania, choć struktura tego wpływu nie jawi się jako pochodna szeregów korelacyjnych, łączących z sobą izolowane zmienne. Być może po wielu latach badań nad różnicami kulturowymi w biznesie warto się zastanowić nad celowością odejścia od pojęcia „różnicowanie” kulturowe i zastąpienia go określeniem „różnorodność” (*diversity*). Nie to podlegałoby analizie, co różni od siebie systemy kulturowe, lecz to, co powstaje wewnątrz tych systemów pod wpływem ścierania się różnokierunkowych wpływów i oddziaływań. Pojęciem, które pozwala przenieść się poza sferę różnic kulturowych, jest wielokulturowość, oznaczająca zmianę kompozycji współczesnego społeczeństwa i organizacji działających w jego ramach. Towarzyszyć temu mogłaby ściślejsza integracja dotychczas badanych wymiarów kulturowych z cechami nabywanymi przez jednostki w rezultacie procesów socjalizacyjnych, przebiegających dziś w odmiennych warunkach niż kilkadziesiąt lat temu (np. w rezultacie migracji za pracą). Czyniąc to, należałoby dokonać zerwania z jeszcze jedną tradycją empiryczną: zamiast analizować zależności między wyodrębnionymi zmiennymi traktowanymi tak, jakby przynależały do jednej klasy lub kategorii (wymiaru kultury według Hofstede go reprezentują ten sam poziom analityczny), trzeba zwrócić uwagę na fakt, że wymiary mogą reprezentować różne poziomy analizy. Ri-

jamampianina i Carmichael (2005) proponują, w ślad za innymi badaczami, przyjęcie trójczłonowej klasyfikacji wymiarów różnic ujawniających się na poziomie organizacji i sytuacji pracy.

Tabela 1. Wymiary zróżnicowania w środowisku pracy

Wymiary pierwotne	Wymiary wtórne	Wymiary „trzeciego rzędu”
Rasa	Religia	Przekonania
Etniczność	Kultura	Założenia
Płeć (gender)	Orientacja seksualna	Postrzeganie
Cechy umysłowe i fizyczne	Styl myślenia	Postawy
	Pochodzenie geograficzne	Emocje
	Status rodziny	Wartości
	Styl życia	Normy grupowe
	Status ekonomiczny	
	Orientacja polityczna	
	Doświadczenie pracy	
	Wykształcenie	
	Język	
	Narodowość	

Źródło: Rijamampianina, Carmichael (2005), s. 111

Wymiary pierwotne zawierają cechy łatwo dostępne obserwacji i takie, które stanowią fundament identyfikacji jednostki przez innych. Wymiary wtórne nie poddają się równie łatwej obserwacji (w każdym razie nie wszystkie) i mogą się ujawnić niekiedy po dłuższym czasie. Cechy „trzeciego rzędu” stanowią „własność” jednostki – są rezultatem jej uczestnictwa w kulturze (kulturach), odzwierciedlają przebytą socjalizację i dostarczają jednostce podstaw tożsamości. Różnorodność kulturowa jest zatem, podobnie jak kultura, wielowymiarowa, przy czym w różnych warunkach, miejscach, okolicznościach będą się ujawniać inne wartości i konfiguracje tych wymiarów. Zwłaszcza wymiary „wtórne” są dość plastyczne i mogą ulegać zmianom w czasie (można zmienić wyznanie, orientację polityczną, status ekonomiczny, opanować biegle nowy język obcy itp.). Wykształcenie może w pewnych warunkach oddziaływać silniej niż przynależność rasowa, zwłaszcza gdy pracownik posiada poszukiwane na rynku wiedzę i umiejętności. Ogólnie rzecz biorąc, oddziaływanie zmiennych kulturowych jest tu pojmowane w sposób znacznie bardziej dynamiczny niż w tradycji badań Hofstede’a. O ile w tej tradycji niełatwo było sformułować zasadę praktycznej użyteczności badań, o tyle tym razem można sobie taką zasadę wyobrazić. Byłoby nią „zarządzanie różnorodnością”, rozumianą jako dowolny zestaw podobieństw i różnic między jednostkami dla danego zbioru wymiarów. Zarządzanie

tak rozumianą różnorodnością polegałoby na podejmowaniu kroków w celu stworzenia i podtrzymania organizacyjnego klimatu, w którym potencjał różnorodności będzie oddziaływał pozytywnie na realizację zadań organizacji.

Zarządzanie różnorodnością to nie jedyna konsekwencja uznania roli różnic kulturowych. Znana jest formuła „sprawiedliwego zatrudnienia”. Zatrudnienie tego rodzaju (*equity management*) zmierza do wyeliminowania dyskryminacji w stosunkach pracy i jest regulowane przez normy prawne. Zarządzanie różnorodnością skupia się w inkluzywności organizacji (przedsiębiorstwa) i ma raczej dobrowolny charakter. Tabela 2 przedstawia różnice między zasadą sprawiedliwego zatrudnienia i zarządzaniem różnorodnością.

Tabela 2. Cechy sprawiedliwego zatrudnienia i zarządzania różnorodnością

Sprawiedliwe zatrudnienie	Zarządzanie różnorodnością
Zmienia kształt organizacji	Zmienia sposób działania organizacji
Zmienia kompozycję (skład) załogi	Zmienia relacje między pracownikami, otoczeniem, systemami i procesami za pośrednictwem upodmiotowienia i transformacji
Koncentruje się wyłącznie na różnicach	Skupia uwagę zarówno na różnicach, jak i na podobieństwach
Skupia uwagę na rasie, płci i niepełnosprawności	Skupia uwagę na wszystkich rozpoznanych wymiarach różnic
Jest antydyskryminacyjne	Jest proinkluzyjne (nie skupia się na zapobieganiu dyskryminacji, lecz na włączeniu w system)
Jest celem samym w sobie	Jest środkiem do celu
Jest wymuszane przez zewnętrzne wpływy	Wynika z wewnętrznych (wewnątrzorganizacyjnych) uwarunkowań
Posiada mandat prawny oraz moralne i społeczne wsparcie	Jest dobrowolne

Źródło: Rijamampianina, Carmichael (2005), s. 113

Można zaryzykować tezę, że praktyczny walor badań nad różnicami kulturowymi w biznesie jest ciągle odczytywany przez decydentów różnych poziomów hierarchii i różnych specjalności zarządzania. Prowadzi to do powstania nowych struktur i procesów. Sygnałem, który skłania do redefinicji starej praktyki zarządzania, jest zwykle kontakt międzykulturowy i towarzyszące mu zjawiska.

Kontakt międzykulturowy jako źródło problemów zarządzania

Jednym z aspektów globalizacji, który szczególnie mocno pojawia się w kontekście praktyki zarządzania współczesnymi organizacjami, jest kontakt międzykulturowy – spotkanie przedstawicieli różnych kultur, hołdujących różnym tradycjom, różnym hierarchiom wartości, przy czym przedstawiciele ci występują w rolach sprzedawców i konsumentów, zwierzchników i podwładnych, współpracowników, uczestników grup projektowych czy zadaniowych, organizacji sieciowych, aliansów strategicznych czy fuzji. Istnieje oczywiście indywidualny, prywatny wymiar kontaktu, nie stanowi on jednak przedmiotu zainteresowania niniejszego rozdziału. Skoncentrowano się na kontakcie międzykulturowym, do którego dochodzi wtedy, gdy wspomniani reprezentanci różnych kultur spotykają się w jednej, wspólnej dla nich przestrzeni pracy i zaczynają realizować wspólne cele i zadania lub gdy spotykają się jako nabywcy i sprzedawcy, architekci strategii rynkowych w krajach oddalonych (kulturowo) od siebie. Kontakt międzykulturowy pojawia się wtedy jako „zbiór” problemów do rozwiązania – problemy te i ich konsekwencje dla organizacji muszą zostać zidentyfikowane, musi zostać zdefiniowana pula możliwych rozwiązań, sprecyzowane kryteria wyboru rozwiązania rokującego najlepiej, należy określić procedury postępowania i zastanowić się nad zakresem ich stosowalności w organizacji i (ewentualnie) poza nią.

Nie wolno zapominać o procesualnej naturze kontaktu międzykulturowego. Kontakt jest procesem, a nie stanem. Sprawia to, że nie tylko różnice kulturowe charakteryzujące strony kontaktu powinny być wzięte pod uwagę przez wspomnianych architektów ładu organizacyjnego czy korporacyjnego, lecz również przebieg kontaktu, jego dające się wydzielić fazy, z których każda może odznaczać się swoistymi wymaganiami, gdy chodzi o podejmowane decyzje czy sposoby działania. Niekiedy kontakt przebiega w sposób gwałtowny, co sprawia, że w stosunkowo krótkim czasie w organizacji pojawiają się wzory działania o treści różnej od dotychczas praktykowanych. Agresywne przejęcia, uprzywilejowujące pozycję silniejszej strony, prowadzą zwykle do konfliktu i oporów wobec zmian w firmie słabszej (przejmowanej). Można też założyć, że kontakt przybiera łagodniejszą, bardziej harmonijną postać, jak w przypadkach firm uformowanych w zbliżonych kręgach kulturowych lub też w tych wszystkich sytuacjach, gdy w fazie przygotowawczej fuzji (sojuszu) zastosowano się do wskazań *cultural due dilligence* (Marcinkowski, 2008). Sikorski (2002) uważa, że reakcją na kontakt międzykulturowy i różnice kulturowych profili organizacji jest sytuacja „dysonanisu kulturowego”. Podobne są konsekwencje różnic kulturowych, kiedy producenci, sprzedawcy i konsumenci wywodzą się z różnych kultur narodowych czy regionalnych

i spotykają się na wspólnym rynku dóbr i usług. Inną postacią reakcji na ten kontakt jest akulturacja, mająca o wiele bardziej gwałtowny i konfliktowy przebieg niż dysonans. Dysonans ma obiektywne konsekwencje, lecz polem jego pierwotnego oddziaływania jest psychika uczestników organizacji. Akulturacja, oznaczająca proces „zderzenia się” różnych wzorców, wartości i systemów symbolicznych, manifestuje się głównie w sferze obiektywnych relacji społecznych i w pewnych warunkach zachodzi w toku fuzji i przejęć (Marcinkowski, 2008). Kontakt międzykulturowy, prowadzący do doświadczenia różnic kulturowych jako problemu zarządzania, zaowocował pojawieniem się licznych pól refleksji i praktyki. Ważne w tym kontekście wydają się dwie kwestie, organicznie związane z różnicami kulturowymi. Pierwsza z nich to kompetencje międzykulturowe, druga – to komunikacja międzykulturowa.

Kompetencje międzykulturowe

Niełatwo jest pisać o kompetencjach międzykulturowych, przede wszystkim z powodu wielości odcieni znaczeniowych przydawanych samemu słowu „kompetencje” lub „kompetencja” w anglojęzycznej literaturze naukowej. Zdaniem Spitzberga i Changnon (2009, s. 7), kompetencje są na różne sposoby utożsamiane z „rozumieniem” (dokładność, talent, wspólna orientacja, pokrywanie się znaczeń), „budowaniem relacji” (atrakcyjność, intymność), „zadowoleniem” (jakość relacji, zadowolenie z relacji), „efektywnością” (osiąganie celu, sukces instytucjonalny, sukces w negocjacjach), „odpowiedniością” (legitymizacja, akceptacja, asymilacja) i „adaptacją”. Co więcej, raz są one rozumiane jako „zespół umiejętności i zdolności”, innym razem jako „subiektywna kategoria ocenna”.

Wielość tych konotacji pozostaje w związku z liczącą już kilkadziesiąt lat tradycją badań nad kompetencjami międzykulturowymi (za intelektualnego „ojca” problematyki uchodzi B.J. Hall – Arasaratnam, Doerfel, 2005). Niektórzy badacze wiążą pojawienie się żywego zainteresowania tymi kompetencjami z działalnością Korpusu Pokoju. Warto wspomnieć, że chodzi tu o instytucję, która poprzez swoją działalność miała się przyczynić do umocnienia stabilności w powojennym świecie, między innymi poprzez oferowanie programów pomocy humanitarnej krajom dotkniętym klęskami żywiołowymi, niedostatkami wody czy żywności. Stabilność ta miała z kolei pomagać w ekspansji amerykańskiego kapitału w różnych krajach i regionach świata. Działalność Korpusu Pokoju stanowiła paradygmat kontaktu międzykulturowego: zetknięcia się przedstawicieli różnych kultur we wspólnej pracy nad jakimś zadaniem. Uczestnicy projektów realizowanych przez Korpus Pokoju,

głównie wolontariusze, pracowali zwykle w krajach kulturowo odległych od ich własnej ojczyzny.

Pierwsze analizy kompetencji międzykulturowych były inspirowane problemami komunikacji, utrudniającymi współpracę osób pochodzących z Zachodu z przedstawicielami innych kultur (Sinicope, Norris, Watanabe, 2007). W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku akcent badań nad kompetencjami międzykulturowymi został przeniesiony na międzynarodowy biznes, treningi międzykulturowe, ekspatriatów żyjących i pracujących poza granicami własnego kraju oraz na asymilację imigrantów. W tym okresie badania nad kompetencjami zmierzały do szacowania postaw jednostek, cech ich osobowości, wartości i motywacji z wykorzystaniem takich metod badawczych, jak wywiady problemowe (swobodne), sondaże, analiza treści raportów sporządzanych przez osoby doświadczające kontaktów międzykulturowych. Celem tych badań było:

- wyjaśnienie niepowodzeń w przedsięwzięciach transkulturowych;
- orzekanie o szansach powodzenia takich przedsięwzięć;
- doskonalenie strategii doboru i rozwoju personelu;
- projektowanie, testowanie i realizacja programów pobytu za granicą (Ruben, 1989, s. 230).

Dziś badania nad kompetencjami międzykulturowymi obejmują bardzo szeroki zakres zagadnień, od szkół międzynarodowych do szkolenia personelu medycznego, od krótkich do stałych pobytów za granicą. Rozszerzeniu uległ też zestaw metod i technik badawczych służących poznawaniu kompetencji: wykorzystuje się nadal sondaże postaw i kwestionariusze osobowości, oprócz tego bada się próbki zachowań, prowadzi analizę portfelową, stosuje wyspecjalizowane kwestionariusze oceny kompetencji kulturowych. Przyrost liczby empirycznych raportów stanowił wezwanie do prób uporządkowania teoretycznego „zaplecza” problematyki kompetencji kulturowych.

Obecnie w literaturze funkcjonuje co najmniej kilka godnych uwagi propozycji teoretycznego ujęcia kompetencji międzykulturowych. Pierwsza z nich jest autorstwa Rubena (1976). Punktem wyjścia jest stwierdzenie o kluczowym znaczeniu luki między wiedzą i działaniem, to znaczy między tym, co jednostki uznają za kompetencje międzykulturowe, i tym, co rzeczywiście czynią w relacjach międzykulturowych. Ruben zamiast analizować, jak poprzednio, dyspozycje do działania (postawy, wartości), postanowił skupić uwagę na samym działaniu. Postulował obserwację zachowań jednostek w sytuacjach zbliżonych do rzeczywistych po to, by móc przewidywać przyszłe zachowania. Zdefiniował on siedem kompetencji kulturowych (Ruben, 1976):

- okazywanie szacunku innym;
- zdolność do reagowania na innych w sposób opisowy, pozbawiony oceny i przesądów;

- otwartość na odmienne interpretacje tych samych zdarzeń i sytuacji;
- empatię;
- zdolność do elastycznego funkcjonowania w różnych rolach;
- zdolność do kierowania interakcjami zgodnie z postrzeganymi potrzebami i życzeniami innych;
- tolerancję dla niejasności, definiowaną jako umiejętność zachowania się w wieloznacznych sytuacjach bez ujawniania związanego z tym dyskomfortu.

Podstawą oceny kompetencji miały być wyłącznie obserwowane zachowania uczestników treningów i szkoleń.

Jedną z koncepcji ogólnych pojawiła się z inspiracji europejskich doświadczeń różnic kulturowych. Byram (1997, w: Sinicrope, Norris, Watanabe, 2007, s. 5) wyróżnił pięcioczynnikowy model kompetencji międzykulturowych, wymieniając wśród nich:

- czynnik postawy, odnoszący się do umiejętności relatywizowania własnej jaźni i doceniania innych, czyli „obejmujący ciekawość i otwartość, gotowość do zawieszenia nieufności wobec innych kultur i pozytywnej oceny kultury własnej”;
- wiedzę o regułach indywidualnych i społecznych interakcji, obejmującą znajomość praktyk przyjmowanych w grupach społecznych we własnej i innych kulturach;
- umiejętności łączenia zdarzeń i dokumentów z innej kultury z kulturą własną i ich interpretowania;
- umiejętność odkrywania i interakcji, pozwalającą jednostce nabywać nową wiedzę na temat praktyk kulturowych oraz wykorzystywać w międzykulturowych interakcjach wiedzę i postawy już posiadane (uformowane);
- krytyczną świadomość kulturową, oznaczającą zdolność wykorzystania we własnej kulturze i w innych kulturach nabytych perspektyw, praktyk i umiejętności w celu dokonywania trafnych przewidywań.

Koncepcja Byrama została następnie gruntownie przeformułowana przez Risager (2007), głównie poprzez zaakcentowanie znaczenia kompetencji lingwistycznych (znajomości semantyki, umiejętności tłumaczenia i interpretacji języka mówionego i pisanego, znajomości metod etnograficznych). Jednak to nie na podstawie wersji Risager, lecz na podstawie pomysłów Byrama została opracowana metodyka oceny kompetencji międzykulturowych, z powodzeniem wykorzystana w trzyletnim projekcie Leonardo DaVinci II. Partnerzy projektu pochodzili z Austrii, Czech, Niemiec i Wielkiej Brytanii. Adresatami projektu byli młodzi inżynierowie i profesjonaliści, którym oferowano miejsca pracy w innych krajach lub we własnym kraju, w wielokulturowym środowisku pracy (INCA Assessor Manual, 2004; INCA Assessee Manual, 2004). Metodyka ta jest przedstawiona w końcowej części opraco-

wania jako przykład praktycznego zastosowania teorii kompetencji międzykulturowych.

Relatywnie nową jest teoria kompetencji kulturowych autorstwa Arasaratnam i Doerfel (2005), powstała w wyniku ich własnych badań, którą autorki określiły mianem „kulturowo uogólnionego modelu kompetencji” (*culture-general competence*). Najmocniejszym argumentem krytycznym, sformułowanym pod adresem alternatywnych propozycji, jest zarzut nadmiernie dedukcyjnego i obciążonego „kulturowym skrzywieniem” konceptualizowania kompetencji. Aby wskazać inną drogę budowy teorii kompetencji, badaczki posiłkują się metaforą użytą przez Poppera. Opisuje on rzeczywistość złożoną z trzech „światów”: „Świata I”, który ma fizyczną naturę i obejmuje artefakty przyrodnicze, „Świata II”, który obrazuje subiektywną, mentalną dziedzicę doznań i przeżyć ludzi, oraz „Świata III”, czyli obiektywnej dziedziny wiedzy. Składniki tych światów mogą mieć podwójne, a nawet potrójne „obywatelstwo”. Myśl, wyrażona w postaci tekstu, staje się artefaktem „Świata II”, przynależnym także do „Świata III” (utrwalona obiektywnie wiedza) i „Świata I” (w fizycznej postaci książki). Wniosek dla badań nad kompetencją kulturową płynie stąd taki, że każda jednostka ma swoją własną przestrzeń w „Świecie II”. I podobnie jak ciała lub organizmy mają wspólne cechy, tak samo też wspomniane przestrzenie mentalne powinny mieć wspólne cechy. Należy zatem gromadzić samodzielnie formułowane przez badanych opisy kompetencji międzykulturowych, które przynależą do „Świata II”. Jeśli jednak zostaną zobiektywizowane w postaci raportu z badań (czyli „przejdą” do „Świata III”) – dostęp do subiektywnego rozumienia kompetencji uzyskają również badacze. Autorki zgromadziły opisy rozumienia kompetencji kulturowych w grupie 37 respondentów z 14 krajów (Arasaratnam, Doerfel, 2005). Respondentom zadawano pięć pytań:

- czy mógł(a)by Pan(i) podać swoją definicję komunikacji międzykulturowej?
- czy potrafił(a)by Pan(i) wskazać jakieś cechy osób kompetentnych w zakresie komunikacji międzykulturowej?
- czy mógł(a)by Pan(i) wskazać jakieś konkretne osoby, szczególnie kompetentne w zakresie komunikacji międzykulturowej i powiedzieć, dlaczego Pan(i) uważa je za takie?
- jakie są cechy dobrej komunikacji w Pana(i) kulturze/opinii?
- jakie są cechy złej komunikacji w Pana(i) kulturze/opinii?

W celu wyeliminowania błędu interpretacji odpowiedzi badanych w kategoriach własnej kultury badacza posłużyły się one nie tradycyjną metodą analizy treści, lecz metodą analizy sieciowej. Wykorzystały do tego program CATPAC, wzorowany na sieciach neuronowych. Analiza pozwoliła na ujawnienie kilku wiązek słów obecnych w odpowiedziach na poszczególne pytania. Przykładowo, w odpowiedzi na pytanie pierwsze respondenci używali

następujących kategorii dla wyrażenia swego pojmowania pojęcia „międzykulturowe”: etniczne, religijne, kulturowe, narodowe, geograficzne (Arasaratnam, Doerfel, 2005). Ta wiązka pojęć określała rozumienie międzykulturowości w badanej grupie. Autorki podkreślają, że ich metoda, choć chroni przed błędem subiektywizmu interpretacji, nie jest zdolna do ujawnienia ukrytej treści komunikatów, co ma szczególnie istotne znaczenie w analizie komunikacji międzykulturowej.

Przedstawione sposoby rozumienia kompetencji międzykulturowych wraz z ich zapleczem teoretycznym i metodologicznym nie wyczerpują dyskursu, jednak skłaniają do kilku refleksji. Można paradoksalnie zauważyć, że samo ujęcie problematyki kompetencji stawia badacza (zwłaszcza początkującego) w sytuacji zbliżonej do uczestników zespołów wielokulturowych. Perspektywy badawcze to porównywalnie odmienne kultury, z własnymi założeniami ontologicznymi i metodologicznymi. Badacz sam musi zatroszczyć się o znalezienie sposobu skorzystania z oferowanych perspektyw, niekiedy wzajemnie nieprzekładalnych.

Pojawia się uzasadnione pytanie: Co w tej sytuacji można uznać za wystarczające dla celów badawczych rozumienie terminu „kompetencje międzykulturowe”? Spitzberg i Changnon (2009, s. 7) za przydatne konceptualizacje kompetencji uznają takie, w których pojawia się nacisk na „kierowanie interakcjami w sposób zwiększający ich jednostkową, grupową, relacyjną i instytucjonalną efektywność czy trafność”. Przez kompetencje międzykulturowe rozumie się zatem, w szerokim sensie, zespół trzech powiązanych z sobą składników:

- zdolności do rozumienia przedstawicieli innych kultur;
- zdolności do działania z innymi;
- zdolności do „bycia” w świecie intensywnego kontaktu międzykulturowego (Spitzberg, Changnon, 2009, s. 7–8).

Zdolność do rozumienia przedstawicieli innej kultury jest podstawą kompetencji międzykulturowych. Obejmuje wiedzę na temat kultury w ogóle, jej anatomii i dynamiki oraz wiedzę o zróżnicowaniu kulturowym i jego konsekwencjach. Jest to zdolność wymagająca stałej troski – „lista” innych, których możemy spotkać, nie jest przecież zamknięta. Z kolei zdolność do działania oznacza wchodzenie w interakcje z innymi, czyli wykorzystywanie wiedzy już posiadanej, nabywanie nowej i na tej podstawie projektowanie przyszłych interakcji i działań. Zdolność do „bycia” oznacza samorefleksję nad miejscem własnej tożsamości (jednostki, organizacji, grupy) w zglobalizowanym świecie, nad jej rolę ułatwiającą i zarazem ograniczającą działanie i rozumienie. Warto zauważyć, że zarówno w zakresie kompetencji międzykulturowych, jak i w sferze komunikacji międzykulturowej występuje stale rosnące w siłę oddziaływanie zglobalizowanych standardów. Niektóre z tych standardów wydają się odległe od komunikacji czy kompetencji międzykulturowych, jednak

wpływają i na te dziedziny. Do standardów takich zaliczyć można znormalizowane systemy zarządzania (np. ISO, w tym zwłaszcza normę ISO 26000, dotyczącą społecznej odpowiedzialności biznesu), zalecenia WHO dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w ochronie zdrowia, projekty GPTW Institute. Standardy te nie są matrycą służącą prostemu powielaniu rozwiązań, dostarczają natomiast orientacji i sugestii co do kierunku porządkowania zagadnień objętych standardami. Ich obecność sprawia, że nie można dłużej traktować różnic kulturowych w taki sposób, jak jeszcze kilka dziesięcioleci temu. Różnice kulturowe nie tylko przeciwstawiają się sobie, kiedy dotyczą przeciwległych krańców poszczególnych wymiarów kultury. Są zapośredniczone przez wspomniane standardy – ich akceptacja i wdrożenia w przedsiębiorstwach i innych organizacjach mają ułatwiać komunikację i wzajemne rozumienie partnerów w biznesie. Nie można utrzymywać starego wzorca analizy różnic również z tego powodu, że w świecie relacji międzyludzkich pojawiły się nowe formy interakcji międzyludzkich, niewymagające bezpośredniej, fizycznej bliskości, a umożliwiające niekiedy ścisłą współpracę w zakresie bardzo złożonych zadań (rewolucja Web 2.0 i jej konsekwencje).

Komunikacja międzykulturowa

Czytając publikacje z zakresu komunikacji międzykulturowej, trudno oprzeć się wrażeniu, że dość powszechny sposób narracji na ten temat to przytaczanie niezliczonych anegdot, prezentujących mniej lub bardziej zabawne zdarzenia związane z próbami porozumiewania się przedstawicieli różnych kultur, zmierzającymi do wykonania jakiegoś wspólnego zadania. Przykładem może być znakomita skądinąd w lekturze książka Gestelanda (1999) o negocjacjach w biznesie międzynarodowym. Te anegdotyczne treści u poważnych autorów nie przesłaniają, rzecz jasna, rzeczywistego znaczenia tej komunikacji i nie wypierają ścisłości w precyzowaniu, w jakiej perspektywie lub perspektywach ją ująć. Podobnie jak w poprzednio omawianym przypadku kompetencji, również i komunikacja międzykulturowa może nastroczać pewnych kłopotów interpretacyjnych.

Pierwszy z nich dotyczy perspektywy. Może bowiem chodzić o jeden ze specyficznych składników kompetencji międzykulturowych – w tej perspektywie zdolność do skutecznego komunikowania się jest składową potencjału jednostki (pracownika, menedżera, doradcy), jej zdolności do działania w środowisku kulturowym różnym od tego, w którym przebiegały pierwsze fazy jej socjalizacji. Należy zaznaczyć, że komunikacja międzykulturowa nie jest przez nas traktowana jako kompetencja, ale jako proces społeczny, zachodzący między uczestnikami kontaktu międzykulturowego. Istotą tego

procesu jest budowanie przekazów dotyczących osób, zjawisk i sytuacji za pomocą odmiennych kodów.

Dziś ogromna liczba ludzi ma swoje własne doświadczenie kontaktu międzykulturowego; ma ono różne postaci i treść. Dysponują nim pielgrzymi, turyści, imigranci, pracownicy podejmujący sezonowe zatrudnienie za granicą, naukowcy i studenci odbywający staże zagraniczne, żołnierze w misjach rozsianych po całym świecie, pracownicy korporacji, podróżujący w interesach biznesmeni, artyści i sportowcy. To setki milionów ludzi w skali świata. Miliony Polaków po 1989 roku rozpoczęły i kontynuują swoje własne doświadczenie bezpośredniego kontaktu z innymi kulturami. Istnieje także kontakt pośredni. Możliwości stworzone przez Internet włączyły miliardy mieszkańców planety w globalny dyskurs międzykulturowy, choć nie wszyscy z nich mają takie same możliwości techniczne. Skoro doświadczenia te są powszechne, co właściwie daje nam studiowanie i analiza kompetencji i komunikacji międzykulturowej? Bez ryzyka popełnienia błędu można przyjąć, że wiedza, która staje się udziałem wszystkich podróżujących w przestrzeni pojmowanej fizycznie i wirtualnie, jest potoczna, zdroworozsądkowa. Opiera się na przypadkowych obserwacjach, jest gromadzona w sposób niesystematyczny, a przy tym – bywa apodyktyczna, to znaczy jej twórcy i głosiciele z trudem, jeśli w ogóle, są w stanie zaakceptować krytykę. Taka wiedza, choć czasem pomocna (np. jako źródło anegdot ilustrujących problemy), nie może być szerzej wykorzystana. Zdaniem Martin i Nakayamy (2010, s. 4–38), istnieje sześć ważnych powodów, by badać komunikację międzykulturową:

- samoświadomość: kontakt międzykulturowy jest sposobnością do uczenia się obyczajów i zwyczajów, nabywania wrażliwości na niuanse, które nie uwidoczniają się wtedy, gdy pozostaje się stale w tym samym kontekście społeczno-kulturowym; ucząc się, zmienia się własny ogląd świata, samych siebie – modyfikuje się „jaźń odzwierciedloną”; wpływa to na zachowania i działania;
- demografia: w wielu krajach, zwłaszcza rozwiniętych, obserwuje się rosnącą wielokulturowość; dotyczy to Stanów Zjednoczonych i krajów Zachodniej Europy; również kraje byłego bloku komunistycznego po długim czasie izolacji od świata doświadczają obecności innych kultur; wszędzie motorem tych przemian były migracje i powstawanie licznych mniejszości etnicznych w krajach przyjmujących; komunikacja międzykulturowa we własnym społeczeństwie staje się nagłą potrzebą, jeśli mają obok siebie pokojowo współistnieć i pracować różne grupy etniczne;
- gospodarka: na przykład komputer firmy Dell został zaprojektowany wspólnie przez inżynierów z Teksasu i Tajwanu, mikroprocesor wyprodukowano w jednej z fabryk Intelu na Filipinach, w Kostaryce, Malezji lub w Chinach, pamięć pochodzi z fabryk w Korei Południo-

wej, Niemiec, Tajwanu lub Japonii, pozostałe komponenty (klawiatura, monitor, twardy dysk, baterie) są wytwarzane w Japonii, Irlandii, Izraelu, przez firmy brytyjskie głównie w Azji; ostatecznie – komputer jest składany na Tajwanie. Wszystkie te operacje prowadzone w miejscach położonych z dala od siebie przez robotników i menedżerów hołdujących różnym koncepcjom pracy i własnej roli zawodowej wymagają koordynacji i efektywnej komunikacji międzykulturowej. W większości krajów Dalekiego Wschodu ma się do czynienia z kulturami propartnerskimi – współdziałając we wspólnych przedsięwzięciach, warto poznać reguły relacji międzyludzkich i komunikowania się z przedstawicielami tych kultur, jeśli sami przynależymy do innego typu kultury;

- technologia komunikacji: pojawienie się Internetu i związanych z nim możliwości niezwykle zwiększyło zdolność komunikowania się; przyniosło rosnącą liczbę informacji na temat innych kultur, nasiliło kontakty z osobami podobnymi, mogącymi nieść wsparcie oraz kontakty z ludźmi różniącymi się pomiędzy sobą, wreszcie – ujawniło zróżnicowany dostęp do technologii komunikacyjnych (nadal nierówny dostęp do szerokopasmowego Internetu); zwłaszcza ten ostatni aspekt jest ważny – cyfrowego podziału świata; w coraz bardziej „sieciovym” społeczeństwie pojawiają się nowe obszary wykluczenia, rośnie więc znaczenie odpowiedzi na pytanie, co to oznacza dla komunikacji?;
- pokój: ostatnie kilkanaście lat odnowiło wątpliwości dotyczące tego, czy we współczesnym świecie mogą harmonijnie koegzystować ludzie różnych wyznań, narodowości, różnych statusów społeczno-ekonomicznych; historia poucza, że kontakt międzykulturowy nierzadko prowadził do wojen i konfliktów; byłoby naiwnością sądzić, że usprawnienie samej tylko komunikacji wyeliminuje te konflikty – mimo to warto inwestować w edukację i badania z zakresu komunikacji międzykulturowej w nadziei, że pomoże to zwiększyć poziom wzajemnego rozumienia i tolerancji kulturowej różnorodności;
- etyka: z wielką siłą ingeruje w przebieg komunikacji, gdyż przekazy emitowane między kulturami mogą nie odzwierciedlać tego samego zestawu reguł zachowania etycznego; na czym więc ma polegać komunikacja, gdy systemy etyczne uznawane przez strony procesu komunikacji są niezgodne? Co jest zachowaniem etycznym dla pracowników wielokulturowej korporacji? Niełatwo rozstrzygać podobne kwestie. Uniwersaliści pragnęliby widzieć obowiązywanie jednego, podstawowego zestawu norm wspólnego wszystkim ludziom (i czasom), uznać, że różnice kulturowe są powierzchowne, a rozumienie dobra i zła jest w istocie tożsame niezależnie od kultury; relatywiści z kolei uważają, że wszelkie zachowania mogą być osądzone wyłącznie w kategoriach

kultury, w której się pojawiają. Oba te stanowiska są kontrowersyjne. Stąd też badacz komunikacji, B.J. Hall (1997), ostrzega, że zamiast traktować je jako przeciwległe krańce continuum, powinniśmy rozpatrywać je jako „mieszankę” (*compound*), gdyż wszystkie systemy etyczne zawierają pewne napięcie między relatywizmem i uniwersalizmem (Martin, Nakayama, 2010, s. 35). Próbą przewyciężenia kontrowersji może być podejście dialogiczne, akcentujące rolę dialogu między jednostkami i wspólnotami w borykaniu się z dylematami etycznymi. Deetz, Cohen i Edley (1997) sugerują, że nawet w kontekście biznesu międzynarodowego podejście dialektyczne może przynieść pożytek (Martin, Nakayama, 2010, s. 35). Uważają oni, że zmiana modelu, w którym jest miejsce tylko dla rozstrzygnięć dokonywanych przez właściciela/menedżera, na model dialogowy, uwzględniający także innych interesariuszy, pomaga wyjaśnić kwestie etyczne; jest to pomocne nawet wtedy, gdy menedżerowie sterują dialogiem w celu wygaszenia konfliktu.

Bennett (2005) uważa, że relacje międzykulturowe są dość niezwykłą dziedziną wśród dyscyplin społecznych. W przeciwieństwie do socjologii, która twierdzi, że dotyczy całokształtu stosunków międzyludzkich, oraz w przeciwieństwie do antropologii, która uważa wszelkie fenomeny ludzkie za swoje „poletko”, analizy międzykulturowe (w tym komunikacji) ograniczają się do tego, co dzieje się ponad „granicami” kultur i „między” kulturami. Drugą właściwością, która wyróżnia dziedzinę komunikacji międzykulturowej, jest założenie, że ludzie są świadomi swojego doświadczenia kulturowego i mogą intencjonalnie je kształtować (Bennett, 2005, s. 1). Choć nie całkiem to zgodne z rzeczywistością socjologii – socjologia również odwołuje się do koncepcji świadomego i intencjonalnego działania – koncepcja tego autora jest interesującą próbą przedstawienia komunikacji międzykulturowej jako pola epistemologicznego, w którym można zidentyfikować trzy fundamentalne orientacje, jakie ujawniły się w dotychczasowym rozwoju tej dyscypliny.

Orientacja pozytywistyczna opiera się na tezie, że jedynie zachowania, a nie przeżycia czy doznania, podlegają obserwacji i opisowi. Jeśli w ogóle można w kategoriach pozytywistycznych ujmować kulturę, to tylko w wymiarze przywileju i dominacji instytucjonalnej – obserwowalnych zjawisk. Kultura „subiektywna” nie jest brana pod uwagę, gdyż nie istnieje. Ma to swoje konsekwencje dla praktyki komunikacji międzykulturowej. Sprowadzają się one do uznania prymatu wiedzy opisowej i do mnożenia list wyszczególniających zachowania, które są zalecane w różnych kontekstach kulturowych. Popularnością cieszą się „asymilatory kulturowe”, zawierające zwykle opis jakiegoś przypadku (sytuacji, zdarzenia) z podaną kafeterią odpowiedzi, z których część to wskaźniki etnocentryzmu, część – wskaźniki ulegania stereotypom. Uczestnik badania dowiadyuje się, jakie błędy może popełnić

w komunikacji międzykulturowej, i uczy się, jak ich unikać. Asymilatory te okazały się pomocne w przystosowaniu do innych kultur.

Drugi paradygmat nosi miano „relatywistycznego” – odrzuca się tu założenie o istnieniu jakiejś absolutnej i obiektywnej rzeczywistości i twierdzi, że można jedynie mówić o układach odniesienia lub kontekstach, w których działania ludzi nabierają sensu. Podejście to jest widoczne w teoriach systemowych, tłumaczących powstawanie znaczenia przebiegiem interakcji między uczestnikami. Jeśli mąż tłumaczy się, że pije, ponieważ żona nieznośnie gdera, żona zaś twierdzi, że jest taka, gdyż mąż pije – jedyne, co można stwierdzić, to to, że przyczynę swojego zachowania każde z nich widzi u partnera (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1967). Uczestnicy systemów definiują się poprzez wzajemne interakcje. Echa tej perspektywy można znaleźć w wielu koncepcjach komunikacji międzykulturowej. Nie chodzi tym razem o wykrywanie ogólnych praw, lecz o ustalenie wzorów interakcji między rolami i regułami w systemach społecznych. Badania nad komunikacją międzykulturową zmierną między innymi do ustalenia, w jaki sposób kontekst warunkuje tworzenie znaczeń przez jego uczestników. Kultura jest systemem, a kody i znaczenia tworzone przez uczestników są „elementami kultury”. Praktyczna użyteczność perspektywy relatywistycznej sprowadza się do akcentowania wpływu kultury na percepcję i wynikających stąd możliwych nieporozumień w komunikacji. Na treningach uczestnicy biorą udział w ćwiczeniach (Opis – Interpretacja – Ocena) odsłaniających rolę perspektyw kulturowych w rozumieniu przedstawicieli innych kultur. Znakomity film Akiro Kurosawy *Rashomon* jest często wykorzystywany jako ilustracja znaczenia perspektyw w postrzeganiu zdarzeń i komunikowaniu o zdarzeniach. Trzeba w tym miejscu zauważyć, że sama świadomość istnienia perspektyw nie przekłada się wprost na zdolność do ich zmiany. Podejście relatywistyczne nie pokazuje, że to jest możliwe.

Paradygmat konstruktywistyczny idzie o krok dalej i pozwala przełamać ograniczenia wymienionych wcześniej modeli. Opiera się na założeniu, że obserwator, uznawana przezeń teoria oraz jego metody badawcze *konstruują* opisywaną rzeczywistość. W podobnej sytuacji są nadawcy i odbiorcy przekazów. To, jak rozumiana jest sama komunikacja, jest określane przez kulturę, do której przynależą i której kategoriami się posługują. Konstruktywizm domaga się samorefleksyjności od uczestników kontaktów międzykulturowych, to znaczy podjęcia wysiłku odpowiedzi na pytanie, „jak ja rozumie kulturę i co z tego wynika dla moich kontaktów z innymi kulturami?”. Odpowiedź na to pytanie ułatwia czy wręcz umożliwia kulturową empatię, czyli wyobrażone uczestnictwo w doświadczeniu przedstawicieli innej kultury. Aby wyobrażeniowo uczestniczyć w „obcym” doświadczeniu, należy próbować zorganizować swój świat w „obcy” sposób. Oczywiście, nigdy nie będzie możliwe dokładne odwzorowanie innego doświadczenia kulturowego

– można mieć do czynienia raczej z jego mniej lub bardziej udaną imitacją (pomijając przypadki osób, które przebyły np. dwukulturową socjalizację). Celem praktycznym wynikającym z konstruktywistycznego ujęcia kultury jest przewyciężenie etnocentryzmu i poprawa komunikacji w wielokulturowym środowisku.

Od modelu do metodyki: Do czego przydają się teorie kompetencji międzykulturowych?

Związek treści teoretycznych z problemami praktycznymi, występującymi w rzeczywistych sytuacjach pracy, został przedstawiony na podstawie dziedziny kompetencji międzykulturowych ze względu na jej stosunkowo mocno odczuwaną obecność w polityce personalnej korporacji ponadnarodowych i organizacji międzynarodowych. Opierając się na omówionym wcześniej modelu Byrama, rozwiniętym i uzupełnionym we współpracy z Kühlmannem, Müller-Jacquierem i Budinem, została przedstawiona poniżej metodyka INCA – oceny kompetencji międzykulturowych personelu (INCA Assessor Manual, 2004, s. 1–47). Metodyka ta jest opisana w dwóch podręcznikach, wydanych dla oceniających i ocenianych. Poniższa charakterystyka metodyki wykorzystuje podręcznik dla oceniających.

Podręcznik rozpoczyna się od krótkiego opisu celów, dla których powstał. Autorzy podkreślają, że jest adresowany do wszystkich tych, którzy ubiegają się o pracę za granicą lub pracę w zespołach międzykulturowych we własnym kraju. W szczególności chodzi o młodych inżynierów i profesjonalistów. Podręcznik wprowadza krótko w podstawy teoretyczne kompetencji międzykulturowych i wychodzi od definicji kompetencji. Kompetencje międzykulturowe umożliwiają efektywną i akceptowalną przez innych interakcję w grupie, której członkowie posiadają zróżnicowane korzenie kulturowe. „Kulturowe” może w tym przypadku oznaczać wiele przekonań i sposobów zachowania, zaczynając od wartości i wierzeń, wśród których się dorasta, przez lokalne, regionalne lub narodowe zwyczaje, kończąc na – co szczególnie ważne – postawach i praktykach, które wpływają na sposób pracy. Następnie podręcznik definiuje składowe elementy kompetencji międzykulturowych – jest ich sześć:

- tolerancja niejednoznaczności – rozumiana jako gotowość do akceptacji braku całkowitej jasności i jednoznaczności oraz zdolność do konstruktywnego radzenia sobie z nimi. Nieznane i nieoczekiwane wyzwanie jest traktowane z radością i rodzi chęć pomocy w rozwiązaniu potencjalnych problemów w sposób, który dotrze do jak największej liczby członków grupy;

- elastyczność zachowania – zdolność do adaptacji swojego zachowania do różnych wymagań i sytuacji, dobór sposobu pracy z innymi, tak aby uniknąć niepotrzebnych konfliktów. Przystosowanie się do zwyczajów i uprzejmości innych. Akceptacja mniej znanych procedur wtedy, kiedy podniesie to ogólny poziom wartości pracy;
- świadomość komunikacyjna – zdolność do ustanowienia relacji między wyrażeniami językowymi i treściami kulturowymi w komunikacji międzykulturowej. Zdolność do identyfikacji różnych praktyk komunikacyjnych zagranicznych partnerów i ich świadomość. Zdolność do odpowiedniej modyfikacji swoich własnych form ekspresji językowej. Wrażliwość i czujność na wiele sytuacji, w których nieporozumienia mogą wystąpić na skutek różnic w sposobie mówienia, gestach i mowie ciała. Gotowość przystosowania się do mniej znanych konwencji. By osiągnąć wysoką efektywność, należy zawsze być gotowym do szukania wyjaśnienia i, w razie potrzeby, zapytania członków grupy, czy ich zrozumienie określonych wyrażań lub terminów specjalistycznych jest jednakowe;
- odkrywanie wiedzy – zdolność do zdobycia nowej wiedzy na temat kultur i praktyk kulturowych i zdolność do wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności w codziennej komunikacji zawodowej. Odkrywanie wiedzy polega często na wcześniejszym przygotowaniu się i otwartości na wyciągnięcie nauki wprost z międzykulturowych interakcji. „Odkrywanie wiedzy” to również gotowość do podjęcia trudu poznania wartości i zwyczajów współpracowników;
- szacunek dla odmienności – postawa ciekawości i otwartości, gotowości do zawieszenia nieufności wobec innych kultur i wyzbycia się przeświadczeń o swojej własnej kulturze. Gotowość do uznania wartości, zwyczajów i praktyk innych ludzi jako wartościowych i równoważnych, a nie wyłącznie jako „różnych od normy”. Nie chodzi przy tym o to, by podzielać te same wartości co inni członkowie grupy, lecz by zrozumieć, że inni mogą być do nich przywiązani i umieć to uszanować. Pewne sytuacje będą wymagać zdecydowanego, lecz wyrażonego w dyplomatyczny sposób, stanowiska wobec reguł, z którymi się nie zgadzasz;
- empatia – zdolność do intuicyjnego rozumienia, co myślą i co czują inni ludzie w określonych sytuacjach. Osoby empatyczne są zdolne do przyjmowania odpowiedniej postawy wobec uczuć, życzeń i sposobów myślenia innych. Gotowość do wczucia się w myśli i uczucia innych ludzi i umiejętność patrzenia na określone sytuacje „ich oczami”. Empatia wykracza poza świadomość faktów. Przejawia się często troską, by nie zranić uczuć innych osób.

Elementy te podlegają ocenie za pomocą modelu kompetencji międzykulturowych, przewidującego trzy poziomy ich zaawansowania. Zadaniem modelu jest pomoc oceniającemu w oszacowaniu obserwacji lub odpowiedzi udzielanych przez ocenianych.

Tabela 3. Poziomy zaawansowania kompetencji kulturowych

Poziom 1 – podstawowy	Poziom 2 – średnio zaawansowany	Poziom 3 – pełny
<p>Kandydat posiada wolę nawiązywania skutecznych interakcji z ludźmi innych kultur. Dostrzega pewne zjawiska i uczy się z nich, lecz nie ma doświadczenia pozwalającego na pracę poza schematem radzenia sobie w międzykulturowych sytuacjach. Reaguje na zdarzenia, ale nie planuje ich. Na tym poziomie jest względnie tolerancyjny wobec wartości i zwyczajów innych, ale może postrzegać je jako dziwne lub zaskakujące, akceptować je lub odrzucać.</p>	<p>W rezultacie doświadczenia i/lub treningu kandydat zaczyna postrzegać pewne aspekty kontaktów międzykulturowych w sposób bardziej spójny. Posiada w swojej świadomości „mapę” lub „listę kontrolną” sytuacji, z którymi będzie musiał się zmierzyć, i stara się rozwijać pewne umiejętności, które będą wówczas przydatne. Oznacza to, że jest lepiej przygotowany do przystosowania się do nieznanych sytuacji. Szybciej dostrzega wzory w różnych sytuacjach i zaczyna wyciągać wnioski bez konieczności poszukiwania porady. Może łatwiej reagować w naturalny sposób na różnice, zamiast je akceptować lub odrzucać.</p>	<p>Wiele spośród kompetencji, które zostały opanowane na poziomie drugim, stało się intuicyjnych. Kandydat jest w stałej gotowości do stawienia czoła sytuacjom, w których poddaje próbie swoją wiedzę i trafność osądu. Posiada szeroki repertuar strategii postępowania w obliczu różnic wartości, zwyczajów i zachowań występujących wśród członków międzykulturowej grupy. Nie tylko akceptuje, że ludzie postrzegają rzeczywistość z różnych perspektyw i że są do tego upoważnieni, lecz jest również zdolny do postawienia siebie na ich miejscu. Unika zachowania, które mogłoby być dla kogoś raniące lub obraźliwe. Na tym poziomie jest w stanie interweniować, kiedy narastają trudności, i w sposób taktowny pomóc innym członkom grupy lepiej siebie zrozumieć. Jest pewny siebie w stopniu, który umożliwia mu zajęcie stanowiska na dany temat w sposób taktowny, pomimo swojego szacunku dla innych punktów widzenia.</p>

Źródło: INCA Assessor Manual (2004), s. 11

Autorzy opracowania przedstawiają również matrycę zawierającą kryteria oceny poszczególnych składników kompetencji, pozwalające na ich zaliczenie do jednego z trzech wyróżnionych poziomów. Ma to – jak piszą – ułatwić oceniającym orientację w dość złożonym zadaniu, jakim jest szacowanie kompetencji międzykulturowych.

Tabela 4. Model oceny kompetencji

Wyszczególnienie	Poziom kompetencji		
	Podstawowy	Średnio zaawansowany	Pełny
Profil ogólny	Kandydat na tym poziomie jest na drodze rozwoju. Kandydat skłania się ku pozytywnemu radzeniu sobie z sytuacją. Jego reakcja będzie raczej wyrwykowa i improwizowana niż wynikająca z wyuczonych zasad. Kandydat może być w dużym stopniu skuteczny w unikaniu krótkoterminowych trudności.	Kandydat zaczyna wdrażać pewne wyuczone reguły w określonych sytuacjach, zamiast improwizować i przyjmować postawę reakcyjną. Na tym poziomie kształtuje się główna strategia i podstawy spójnej wiedzy na temat, jak sobie radzić w określonych sytuacjach międzykulturowych.	Kandydat na tym poziomie łączy podejście strategiczne i podejście oparte na wiedzy, by wcielić się w rolę mediatora szukającego najkorzystniejszego sposobu rozwiązania sporów. Wiedza o kulturze własnej i innych, włączając tę dotyczącą kultury pracy, jest rozbudowana i spójna.
Tolerancja niejednoznaczności	Reaguje na niejednoznaczność w sposób jednorazowy, odpowiadając na sytuacje wtedy, gdy się pojawiają. Może poczuć się przytłoczony w niejednoznacznych sytuacjach wymagających dużego zaangażowania.	Zaczyna „nabywać” repertuar radzenia sobie z sytuacjami międzykulturowymi w okolicznościach niewymagających wielkiego zaangażowania. Zaczyna traktować niejednoznaczność jak wyzwanie.	Jest stale świadom możliwości niejednoznaczności.
Elastyczność zachowania	Przyjmuje reakcyjną/defensywną postawę względem międzykulturowych sytuacji. Uczy się na wyizolowanych doświadczeniach w sposób niesystematyczny.	Poprzednie doświadczenie pożądanego zachowania zaczyna mieć wpływ na zachowanie w codziennych sytuacjach. Czasami przejmuje inicjatywę w przystosowaniu się do wzorów zachowań obecnych w obcych kulturach.	Jest gotowy i zdolny przystosować swoje zachowanie do specyficznych sytuacji w pracy, wybierając z szerokiego i przemyślanego repertuaru.

Świadomość komunikacyjna	Stara się powiązać problemy interakcji międzykulturowych z różnymi konwencjami komunikacyjnymi, lecz nie posiada wiedzy potrzebnej, by zidentyfikować różnice. Ma tendencję trzymania się swojej konwencji i oczekuje przystosowania od innych. Jest świadom trudności w komunikacji z <i>non-native speakers</i> , ale nie rozwinął zasad wyboru strategii (metakomunikacja, wyjaśnienie lub uproszczenie).	Zaczyna łączyć problemy komunikacji międzykulturowej z odmiennymi konwencjami komunikacyjnymi. Stara się stworzyć jasną konwencję komunikacyjną dla siebie lub przystosować się do konwencji innych.	Jest zdolny połączyć problemy komunikacji międzykulturowej ze skonfliktowanymi konwencjami komunikacyjnymi. Jest świadom ich wpływu na proces komunikacji. Jest zdolny do identyfikacji i adaptacji różnych konwencji komunikacji lub do negocjacji nowych zasad dyskursu, by uniknąć lub wyjaśnić nieporozumienia. Korzysta z różnych strategii komunikacji (metakomunikacja, wyjaśnienie lub uproszczenie), by zapobiec, rozwiązać i negocjować problemy w interakcji z <i>non-native speakers</i> .
Odkrywanie wiedzy	Opiera się na przypadkowej, ogólnej wiedzy i bardzo ograniczonym dociekaniu na temat innych kultur. Uczy się poprzez odkrywanie, jest gotowy zmienić swoje postrzeganie, lecz nie ma to charakteru systematycznego.	Odwołuje się do pewnych źródeł informacji w kształtowaniu swojego zachowania. Opiera się dodatkowo na doświadczeniu. Jest zmotywowany ciekawością, by rozbudować wiedzę na temat własnej kultury i tego, jak ona może być postrzegana przez innych.	Ma głęboką wiedzę na temat innych kultur. Rozwija swoją wiedzę poprzez systematyczną naukę i bezpośrednie pytania. Może służyć innym radą i wsparciem w pracy.
Szacunek dla odmienności	Nie jest zawsze świadomy różnic. Kiedy je spostrzega, może nie być zdolny do powstrzymania się od wydawania sądów oceniających. W sytuacji, kiedy jest to doceniane, przyjmuje tolerancyjną postawę i stara się przystosować do mało angażujących wymogów obcej kultury.	Akceptuje systemy wartości i zachowania innych w codziennych sytuacjach i powstrzymuje się od sądów oceniających. Jest zmotywowany do unikania obrażania innych i zachowania z nimi dobrych relacji.	Z szacunku dla różnorodności systemów wartości posiada krytyczną wiedzę na ich temat i może zapewnić równe traktowanie w środowisku pracy.

Wyszczególnienie	Poziom kompetencji		
	Podstawowy	Średnio zaawansowany	Pełny
Empatia	Ma skłonność do postrzegania kultury obcokrajowców jako interesującej. Różnice rzucające się w oczy w sposób oczywisty mogą wprawić go w zakłopotanie. Niemniej stara się na nie „przyzwalać”.	Zaczyna być świadom, że ludzie z różnych kultur mogą reagować w różny sposób na rutynowe sytuacje. Zaczyna intuicyjnie postrzegać zjawiska z punktu widzenia innych.	Akceptuje innego jako spójną jednostkę. Wykorzystuje zdolności do przyjmowania różnych ról i świadomość różnych perspektyw w kreowaniu optymalnej zawodowej komunikacji z osobą z innego kręgu kulturowego.

Źródło: INCA Assessor Manual (2004), s. 12

Ocena wystawiana przez asesora kandydatom na pozycje wymagające kompetencji międzykulturowych opiera się na trzech rodzajach badań:

- badaniach kwestionariuszowych, realizowanych przez Internet lub w sposób tradycyjny; kwestionariusze są pomocne w ocenie przygotowania zawodowego i osobistych doświadczeń międzykulturowych kandydata;
- scenariuszach: trzy oparte na tekście pisanym i jeden przedstawiany w zapisie audiowizualnym; oceniani albo czytają tekst opisujący sytuację „międzykulturową”, albo oglądają wideo (podróż biznesowa do Chin); po lekturze lub obejrzeniu filmu oceniani odpowiadają na pytania zamknięte, przy czym każde z pytań dotyczy jednego aspektu kompetencji;
- odgrywaniu ról: oceniani są proszeni o odegranie pewnej roli i komunikowanie się oraz intereagowanie z partnerem (może to być oceniający lub aktor). Oceniający obserwuje odgrywanie ról, sporządza notatki i opiniuje zachowanie kandydata; testy polegające na odgrywaniu ról pozwalają na ocenę wszystkich sześciu elementów kompetencji międzykulturowych.

Oczywiście, testy te są tak skonstruowane, by mierzyć poziom zdefiniowanych poprzednio cech i móc zakwalifikować kandydata do któregoś z trzech poziomów zaawansowania cechy.

Poniżej przedstawiono przykład kwestionariusza wykorzystywanego w ocenie przygotowania zawodowego i osobistych doświadczeń międzykulturowych kandydata (Rysunek 2).

Informacje biograficzne
Nazwisko i imię:
Wiek:
Zawód wykonywany/wyuczony:
Firma/universytet:
Staż pracy w firmie:
Obywatelstwo:
<i>Pozostała część tego kwestionariusza pozwoli dostarczyć dane na temat Pana(i) kontaktów i doświadczeń międzykulturowych.</i>
Jak wielu przyjaciół ma Pan(i) za granicą?
Ilość językami Pan(i) biegle mówi?
Gdzie i w jaki sposób opanował(a) Pan(i) te języki?
Jak często zajmuje się Pan(i) ludźmi z innych krajów w swojej pracy?
Czy kiedykolwiek pracował(a) Pan(i) w zespole złożonym z pracowników pochodzących z różnych kultur narodowych?
Jak często czyta Pan(i) książki w językach obcych?
Ile razy był(a) Pan(i) za granicą?
W jakich krajach?
Ile razy był(a) Pan(i) za granicą w związku z wykonywaną pracą zawodową?
Ile trwał Pana(i) najdłuższy pobyt za granicą?
Proszę jeszcze napisać o swoich dodatkowych doświadczeniach.

Rysunek 2. Kwestionariusz biograficzny kandydata

Źródło: INCA Assessor Manual (2004), s. 23

Drugi przykład metody wykorzystywanej w ocenie kompetencji stanowi ćwiczenie „Podróż biznesowa do Chin”. Ćwiczenie to składa się z projekcji filmu i odpowiedzi na pytania kwestionariusza. Zarówno oglądanie filmu, jak i udzielanie odpowiedzi na pytania kwestionariusza odbywają się w sposób indywidualny (*online* lub tradycyjnie). Po obejrzeniu wideo przedstawiającego zdarzenie z udziałem angielskiego i chińskiego biznesmena kandydat odpowiada na pytania, wyjaśnia pojawiające się problemy i sugeruje ich rozwiązania. To ćwiczenie ma służyć testowaniu zdolności kandydata do międzykulturowej analizy przedstawionego w filmie zdarzenia. Ocenie podlega wszystkich sześć składników kompetencji międzykulturowych.

Po odbyciu ćwiczeń wymaganych przez INCA oceniający sporządza arkusz oceny kandydata (Rysunek 3).

Oceniany:

Oceniający:

Ćwiczenie: odgrywanie ról

Data:

Tolerancja niejasności: poziom podstawowy	Elastyczność zachowania: poziom podstawowy	Poszanowanie odmienności: poziom podstawowy
Reaguje na ogół spokojnie, lecz ujawnia dyskomfort (bezustannie spogląda na zegarek). Okazuje niezadowolony z pracy z innymi. Nie przyjmuje otwartej postawy ciała (krzyżuje ręce na piersi, odchyła się do tyłu).	Często ignoruje sygnały pochodzące z innej kultury (np. proszę ostrożnie układać części). Ogłasza decyzje, które traktuje jak niewzruszone. Naciska na pracę zgodną z przyjętymi na początku ustaleniami – np. pracuje sam, pomimo że jest proszony o zrobienie czegoś innego.	Ujawnia przesady. Krytykuje kulturę innych. Krytykuje wartości innych.

Rysunek 3. Przykład arkusza oceny kompetencji międzykulturowych

Źródło: INCA Assessor Manual (2004), s. 34

Przygotowanie takich arkuszy wieńczy pracę oceniającego (asesora). Procedura jest dość złożona i wymaga wielkiej biegłości od oceniających. Jednak i sama natura problematyki kompetencji międzykulturowych nie jest prosta. Gdyby nie model, pozwalający poznawczo „uchwycić” kompetencje, nadal posługiwalibyśmy się tym pojęciem w sposób literacki, żyłoby ono na stronach podręczników i innych publikacji. Operacjonalizacja modelu, czyli jego „przekład” na instrumenty pomiaru, jest jedną z praktycznych konsekwencji refleksji nad kompetencjami. Inne konsekwencje to możliwość kształtowania harmonijnej pracy zespołów wielokulturowych oraz budowania synergii kulturowej, czyli wygrywania potencjału kryjącego się w wielokulturowych zespołach.

Bibliografia

- Al-Rodhan N.R., Stoudmann G. (2006). Definitions of globalization: A comprehensive overview and a proposed definition. *Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security*, 6.
- Arasaratnam L.A., Doerfel M.L. (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 137–163.
- Bennett M.J. (2005). Paradigmatic assumption of intercultural communication. *Hillsboro: DRInstitute*, www.idrinstitute.org; dostęp:11.07.2015.

- Berger P.L., Huntington S.P. (2002). *Many globalizations: Cultural diversity in the contemporary world*. Oxford: Oxford University Press.
- Bing J.W. (2004). Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 80–87.
- Boski P. (1999). Męskość – kobiecość jako wymiar kultury. Przegląd koncepcji i badań. W: J. Miluska, P. Boski (red.). *Męskość – kobiecość w perspektywie indywidualnej i kulturowej*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, 66–98.
- Byram M. (1997). *Teaching and assessing intercultural communicative competence*. Clevedon: Multilingual Matters.
- Deetz S., Cohen D., Edley P.P. (1997). Toward a dialogic ethic in the context of international business organization. W: F.L. Casmir, *Ethics in Intercultural and International Communication*, Mahwah, New Jersey: Routledge.
- DiMaggio P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 263–287.
- Friedman T.L. (2001). *Lexus i drzewo oliwne: zrozumieć globalizację*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Gesteland R.R. (1999). *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hall B.J. (1997). Culture, ethics, and communication. W: F.L. Casmir, *Ethics in Intercultural and International Communication*, Mahwah, New Jersey: Routledge.
- Hannerz U. (1989). Notes on the global Ecumene. *Public Culture*, 1(2), 66–75.
- Harpaz I. (1985). Meaning of working profiles of various occupational groups. *Journal of Vocational Behavior*, 26(1), 25–40.
- Havel V. (1995). Przemówienie wygłoszone na Uniwersytecie Harvardzkim 8 czerwca 1995 roku, <http://www.instesw.ebox.lublin.pl/ed/0/havel.html.po>; dostęp: 11.07.2015.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007). *Kultury i organizacje: Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- INCA Assessee Manual (2004). *Intercultural Competence Assessment*, Leonardo Davinci II.
- INCA Assessor Manual (2004). *Intercultural Competence Assessment*, Leonardo Davinci II.
- Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Kurth J. (2003). Western civilization, our tradition. *The Intercollegiate Review*, 39(1–2), 5–13.
- Marcinkowski A. (2008). Kultura organizacyjna w procesie integracji przedsiębiorstw po połączeniu. W: A. Herdan (red.). *Fuzje, przejęcia... Wybrane aspekty integracji*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Martin J.N., Nakayama T.K. (2010). *Intercultural communication in contexts*, New York: McGraw Hill.
- Olie R. (1995). The 'culture' factor in personnel and organization policies. W: A. Harzing, J. van Ruysseveldt (red.). *International Human Resource Management: An integrated approach*, London: Sage Publications.
- Parsons P., Shils E.A. (1962). *Towards a general theory of action: theoretical foundations for the social sciences*, New York: Harper Row.

- Redpath L., Nielsen M.O. (1997). A comparison of native culture, non-native culture and new management ideology. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(3), 327–339.
- Rijamampianina R., Carmichael T. (2005). A pragmatic and holistic approach to managing diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 1, 109–117.
- Risager K. (2007). *Language and culture pedagogy: From a national to a transnational paradigm* (Vol. 14). Multilingual Matters.
- Ronen S., Shenkar O. (1985). Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *Academy of Management Review*, 10, 435–454.
- Rowe R., Snizek W.E. (1995). Gender Differences in Work Values Perpetuating the Myth. *Work and Occupations*, 22(2), 215–229.
- Ruben B.D. (1976). Assessing communication competency for intercultural adaptation. *Group & Organization Management*, 1(3), 334–354.
- Ruben B.D. (1989). The study of cross-cultural competence: Traditions and contemporary issues. *International Journal of Intercultural Relations*, 13(3), 229–240.
- Schwartz S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- Sikorski C. (2002). Dysonanse kulturowe w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4.
- Sinicrope C., Norris J., Watanabe Y. (2007). Understanding and assessing intercultural competence: A summary of theory, research, and practice. *Second Language Studies*, 26(1), 1–58.
- Søndergaard M. (1994). Research note: Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*, 15(3), 447–456.
- Spitzberg B.H., Changnon G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. W: D.K. Deardorf (red.) *The SAGE handbook of intercultural competence*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Sverko B., Vizek-Vidovic V. (1995). The structure and hierarchy of values viewed cross-nationally. W: D.E. Super, B. Sverko (red.) *Life Roles, Values, and Careers*, (225–238), San Francisco CA: Jossey Bass.
- Sztompka P. (1992). Dylematy wielkiej transformacji a szanse socjotechniki. *Gospodarka Narodowa*, 2/3, 11–18.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Walczak-Duraj D. (2013). *Socjologia dla ekonomistów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. New York: EE. UU.
- Zanders H., Harding S. (1995). Changing work values in Europe and North America. Continents and occupations compared. W: R. de Moore (red.). *Values in Western Societies*, Tilburg: Tilburg University Press.

Rozdział 2

KOMUNIKACJA MIĘDZYKULTUROWA – WYBRANE UWARUNKOWANIA I KONSEKWENCJE DLA BIZNESU

Komunikacja międzykulturowa, szczególnie w biznesie, jest zamierzona i intencjonalna, dlatego też ważne jest poznanie jej uwarunkowań, co może pomóc zapobiegać zniekształceniom prowadzącym często do jej niepowodzenia. Odmienne podstawy kulturowe, wartości i postrzeganie tożsamości (własnej i innych) mogą być przeszkodami w skutecznej komunikacji między przedstawicielami odmiennych kultur, tym bardziej że nawet wewnątrz jednolitych kulturowo, ale różnorodnych grup i społeczności uczestnicy komunikacji mogą mieć swoje własne, niezrozumiałe dla pozostałych style przekazywania informacji, wykluczające innych (Craig, Douglas, 2006).

Badacze zajmujący się komunikacją – także w kontekście międzykulturowym – wyliczają wiele czynników oddziałujących na jej rezultaty, których liczba oraz rodzaj zmieniały się w czasie. Mają one zarówno zróżnicowany charakter i odmienne źródła, jak i dotyczą różnych elementów procesu komunikowania (nie tylko nadawcy i odbiorcy).

W rozdziale skupiono się na analizie przebiegu i uwarunkowaniach komunikacji międzykulturowej. Podkreślono w głównej mierze rolę zmiennych psychologicznych, sięgając po wybrane koncepcje z zakresu psychologii społecznej, pozwalające na lepsze rozumienie przebiegu komunikacji z osobami z odmiennych kultur oraz jej ograniczeń. Ukazano znaczenie uwarunkowań psychologicznych na tle innych zmiennych uwzględnianych w modelowych ujęciach komunikacji międzykulturowej, podkreślając ewolucję w postrzeganiu jej przebiegu. Szukając odpowiedzi na pytanie o wpływ zmiennych psychologicznych na komunikację międzykulturową, nie ograniczono się jedynie do ich wyliczenia i charakterystyki. Starano się pokazać dualny charakter takich zmiennych, jak etnocentryzm czy stereotypy, które z jednej strony mogą wspomagać komunikowanie się z osobami z innych kultur, z drugiej natomiast są jej przeszkodami.

Systematyzując zagadnienie, starano się uwypuklić praktyczny aspekt komunikacji międzykulturowej w wybranych dziedzinach biznesu, stąd omówiono przykłady nieporozumień, do których prowadzi ignorowanie różnic między osobami z odmiennych kultur.

Ewolucja modeli komunikacji w kontekście komunikacji międzykulturowej

Badacze zajmujący się komunikacją międzykulturową zadają sobie pytanie o istotę zjawiska i jej odrębność. Zdania na ten temat są podzielone. Zgłębiając polską literaturę przedmiotu (Mikułowski-Pomorski, 2003, s. 11–13), można odnieść wrażenie, że komunikacja międzykulturowa jest odrębnym zjawiskiem, które ma swoje własne rodzaje i rządzi się nieco innymi prawami, jest czymś niezależnym od procesu komunikacji wewnątrz-kulturowej czy interpersonalnej. W zagranicznych opracowaniach zwraca się większą uwagę na podobieństwa, a nawet na tożsamość rozmów międzykulturowych z wewnątrz-kulturowym procesem komunikacji. Gudykunst i Kim wskazują za Sarbaughem (Stewart, 2009, s. 498) na jej wyróżnik, którym miałyby być opozycja: *my versus* obcy. Rozróżnienie to można stosować bardzo szeroko, do różnego rodzaju grup w obrębie jednej kultury (np. różnicowanych według innych cech, takich jak rasa, poglądy polityczne, płeć czy preferencje seksualne). W każdym z tych przypadków mogą się pojawić nieporozumienia i konflikty na granicy „kultur”. Nie są one jednak tak bardzo widoczne, jak w odniesieniu do komunikowania między przedstawicielami różnych kultur.

Za takim podejściem przemawia również fakt, że problemy i błędy komunikowania nie są wyłącznie domeną międzykulturową. Również w obrębie jednej kultury zdarzają się pomyłki i nieporozumienia, wynikające z niewłaściwego dekodowania przekazu lub błędnej jego interpretacji. O ile łatwo je odkryć i wyjaśnić w gronie członków tej samej kultury, o tyle w środowisku międzykulturowym wiele z nich jest dodatkowo wzmocnianych mylnymi interpretacjami i błędnym rozumieniem zachowań. Sprawia to, że trudniej je sobie uświadomić, ale znajomość różnic kulturowych (podobnie jak np. świadomość poglądów politycznych rozmówcy) pozwala tak formułować przekazy, by osiągnąć cel i przekazać informacje bez urażenia drugiej strony konwersacji.

Komunikacja międzykulturowa jest zatem nie tyle odrębną dziedziną, co specyficznym wariantem procesu komunikowania, który ze względu na swoje cechy może być trudniejszy, bardziej skomplikowany lub dłuższy. Wymaga on również od rozmówców zwrócenia większej uwagi na kwestie, które w obrębie osób z własnej grupy (*my – my*) są pomijane.

Nie bez znaczenia przy określaniu istoty komunikacji międzykulturowej są różnice kulturowe w prowadzeniu badań i postrzeganiu kultury. Sposób, w jaki badacze patrzą na przedmiot swoich dociekań, nie jest przypadkowy – determinują go wartości i inkulturowany model poznawania prawdy. W Polsce badacze opierają się głównie na przyjętym w europejskim kręgu kulturowym dyskursie naukowym, polegającym na przedstawieniu

dokonań w danej dziedzinie, przytoczeniu badań i wyciągnięciu wniosków na ich podstawie (Nisbett, 2008). Europejczycy mają tendencję do postrzegania świata w sposób bardziej analityczny, koncentrując swoją uwagę na obiektach. Podejście takie nie jest ukierunkowane na całość procesu i jego otoczenie. Wskazuje na tendencję do dzielenia na poszczególne elementy i analizowania ich osobno (Nisbett, 2008). Dyskurs ten jest całkowicie odmienny od na przykład wschodnioazjatyckiego. Kultury azjatyckie skupiają się na relacjach oraz ciągłości substancji, patrząc na życie bardziej holistycznie (Nisbett, 2008). Nie rozbijają one procesu na elementy, ale analizują jako zależną od siebie całość, uwzględniając również otoczenie, warunki zewnętrzne i czynniki emocjonalne. W wyniku tych różnic badania prowadzone w kulturach Wschodu i Zachodu mogą przynieść całkiem inne rezultaty. Okazuje się, że nauka różnych kultur bada inne elementy procesu komunikacji i inaczej postrzega świat. Nisbett (2008) przytacza ciekawe dowody na potwierdzenie tej tezy, przywołując badania dotyczące postrzegania świata przez dzieci i dorosłych. Ich wyniki potwierdzają tę prawidłowość. Zajmując się komunikacją kulturową, warto więc zwrócić uwagę na fakt, że proponowane rozwiązania są nacechowane europejskim sposobem postrzegania świata i porządkują rzeczywistość w sposób zrozumiały dla ludzi z zachodniego kręgu kulturowego.

Większość modeli jest tworzona po to, by ułatwić opis danego zjawiska i pokazać jego specyficzne cechy. Również w naukach o komunikowaniu korzysta się z tego sposobu opisu. Pozwala on zobrazować poszczególne elementy procesu i zwrócić uwagę na ważne dla jego skuteczności aspekty.

W literaturze przedmiotu występuje wiele ujęć i modeli komunikacji. Z perspektywy analizy komunikacji na zróżnicowanych kulturowo rynkach i jej uwarunkowań wydaje się właściwe sięgnięcie do tradycji socjologicznej, socjokulturowej, cybernetycznej i semiotycznej, które pozwalają zarówno na analizę procesu *per se*, jak i uwzględniają aspekty językowe czy znaczenie znaków i kontekstu oraz podkreślają uwarunkowania psychologiczne.

Klasyczny – linearny i jednokierunkowy – model komunikacji Lasswella koncentruje się na nadawcy, odbiorcy i przekazie, starając się znaleźć odpowiedź na pięć podstawowych pytań dotyczących: nadawcy (kto mówi?), treści komunikatu (co mówi?), kanału, za pomocą którego jest ta treść przekazywana (za pośrednictwem czego mówi?), odbiorcy, który komunikat otrzymuje (do kogo mówi?), i rezultatu, jaki wywiera on na odbiorcy (z jakim skutkiem?). Model Lasswella podkreśla dwa ważne aspekty, które wpływają na jakość komunikacji międzykulturowej – skutek (czyli wpływ zdekodowanej informacji na odbiorcę) oraz treść komunikatu (która zależy w dużej mierze od nadawcy). Na potrzeby opisu komunikacji międzykulturowej jest on jednak za mało szczegółowy, stąd był on wielokrotnie rozbudowywany i uzupełniany.

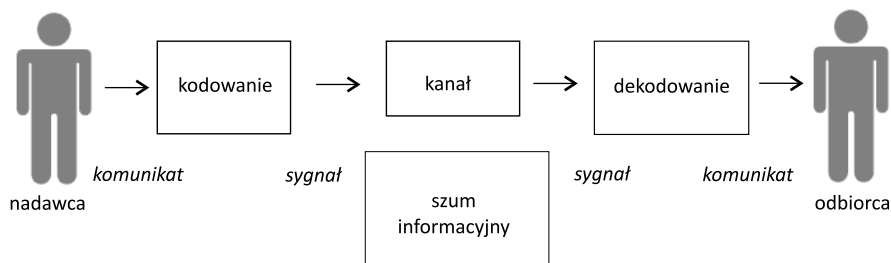
Tabela 5. Wybrane modele komunikacji ważne dla komunikacji na zróżnicowanych kulturowo rynkach

Model	Rok opracowania	Charakterystyka
Model Lasswella	1948	Arystotelesowska triada komunikowania Model perswazyjny identyfikujący elementy procesu
Model Shannona i Weavera	1949	Model interakcyjny Szum informacyjny jako wyjaśnienie zakłóceń procesu komunikacji
Model wspólnoty doświadczeń Schramma	1954	Komunikowanie jako dzielenie się jednostki doświadczeniami z innymi jednostkami <i>Kodowanie – interpretowanie – dekodowanie</i> wymagające użycia tego samego kodu i operowania tymi samymi symbolami przez uczestników procesu
Model Berlo <i>SMCR (Source – Channel – Message – Receiver)</i>	1960	Nadawca i odbiorca powinni reprezentować podobny poziom kompetencji pozwalający na skuteczność komunikacji
Model Hawortha i Savage'a	1989	Transakcyjny model komunikacji międzykulturowej Podkreśla znaczenie wymiany w procesie komunikacji pomiędzy podmiotami, które jednocześnie wysyłają i odbierają komunikat

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Berlo (1960), Mikułowski-Pomorski (2003), Chan Hua Con (2005), Haworth i Savage (1989)

Rozwinięciem modelu jest – między innymi – cybernetyczny model Shannona i Weavera (1949), przydatny w interpretacji komunikacji międzykulturowej. Shannon i Weaver zwrócili uwagę na przepustowość kanału komunikacji umożliwiającą przesłanie jak najmniej zniekształconego komunikatu od nadawcy do odbiorcy, co w konsekwencji spowodowało uzupełnienie elementów komunikacji o kodowanie i dekodowanie komunikatu oraz, co najważniejsze, podkreślili znaczenie pojawiających się w procesie komunikowania zakłóceń, nazwanych szumem informacyjnym. Przyjęto, że mogą to być zarówno czynniki zewnętrzne (środowiskowe, np. hałas), jak i wewnętrzne (związane z odbiorcą, np. kondycja psychofizyczna, koncentracja uwagi i inne czynniki natury psychologicznej) (Wach-Kąkolewicz, 2005). Model Shannona i Weavera podkreśla, że komunikowanie jest procesem, a nie tylko sumą pojedynczych informacji przekazywanych przez jedną stronę drugiej. Sprzężenie zwrotne, które pojawia się w modelu, podkreśla ciągłość tego procesu i jego dynamiczny charakter (stąd też nazywany jest on modelem interakcyjnym). Zgodnie z modelem do objaśniania procesu komunikowania można włączyć dodatkowe zmienne (psychologiczne czy kompetencje językowe) i uwypuklić jego złożony charakter odpowiadający

problemom technicznym, semantycznym i dotyczącym skuteczności (Shannon, Weaver, 1949). Stąd poprawny przebieg procesu komunikacji nie zależy tylko od indywidualnych cech każdego człowieka (jak kompetencje językowe i uwarunkowania psychologiczne).

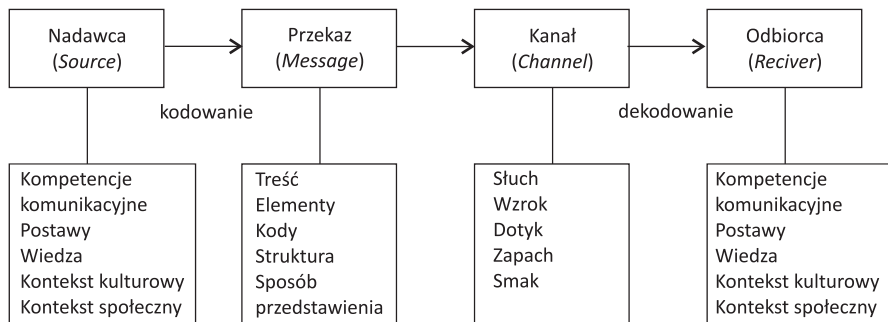


Rysunek 4. Model komunikacji Shannona i Weavera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Chan Hua Con (2005)

Rozwinięcie modelu zaproponował Schramm (1954) w ramach modelu wspólnoty doświadczeń. Zauważył on, że przekazywana informacja jest bezużyteczna, jeżeli nadawca i odbiorca nie wykorzystują tego samego kodu, czy nie operują tymi samymi symbolami. Zgodnie z ujęciem Schramma, dwa najważniejsze elementy skutecznej komunikacji – kodowanie i dekodowanie – powinny tak przebiegać, by przekazywane treści zostały odkodowane zgodnie z intencją nadawcy. Badacz podkreśla, że komunikacja musi być dwustronna, niemożliwa bez informacji zwrotnej potwierdzającej właściwe odkodowanie komunikatu. Wynika z tego, że wiedza, doświadczenia, a przede wszystkim podstawy kulturowe są znaczące we właściwym przebiegu komunikacji. Odmienność wynikająca z uwarunkowań kulturowych, zgodnie z modelem, może prowadzić do interpretowania przekazu w sposób niezgodny z intencjami nadawcy, szczególnie w przypadku komunikatu o konatywnym znaczeniu.

Wprowadzony przez Berlo model komunikacji, nawiązując do linearnego ujęcia komunikacji Lasswella, precyzyjniej opisuje też różnice w kodowaniu – interpretowaniu – dekodowaniu przekazu w komunikacji międzykulturowej. Koncentruje się on na nadawcy i odbiorcy komunikatu, jako najważniejszych elementach procesu komunikowania, zwracając uwagę na kompetencje komunikacyjne każdego z nich (Rysunek 5).



Rysunek 5. Model komunikacji Berlo

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Berlo (1960)

Zgodnie z modelem, dla powodzenia procesu komunikacji ważne są cechy nadawcy i odbiorcy, które pozwalają na transfer informacji (Berlo, 1960), który zachodzi dzięki umiejętnościom komunikacyjnym, wiedzy i właściwej postawie osób się komunikujących, przy uwzględnieniu kontekstu społecznego i kulturowego. Stąd poprawne odkodowanie przekazu jest możliwe, gdy odbiorca będzie miał umiejętności komunikacyjne i wiedzę odpowiadającą nadawcy, podobną postawę oraz będą się oni wywodzić z tego samego środowiska społecznego i kulturowego, który to warunek rzadko jest możliwy do spełnienia w komunikacji międzykulturowej. Braki w którejkolwiek z tych dziedzin mogą wpływać negatywnie na umiejętność porozumiewania się z innymi kulturami lub utrudniać osiągnięcie porozumienia.

Jednym z nowszych modeli komunikacji, odnoszącym się wprost do komunikacji biznesowej na zróżnicowanych kulturowo rynkach, jest transakcyjny model komunikacji międzykulturowej (*Channel-Ratio Model of Intercultural Communication*). Jego twórcy – Haworth i Savage (1989) – podkreślają, że standardowe modele komunikacji nie uwypuklają różnic w konstrukcji przekazu i stosowanym kanale, które są znaczące w komunikacji międzykulturowej. Zaproponowane przez nich ujęcie podkreśla znaczenie wymiany w procesie komunikacji, uwzględniając koncepcję wysokiego – niskiego kontekstu kulturowego, także w komunikacji interpersonalnej (Haworth, Savage, 1989). Niedopasowanie na poziomie *implicite/explicite* wyrażonych treści przez interlokutorów, jako wynik odmiennych podstaw kulturowych, oddziałuje na efektywność komunikacji. Stąd warunkiem jej skuteczności jest posiadanie przez nadawcę i odbiorcę wspólnego zestawu wskazówek, które krzyżując się, prowadzą do oczekiwanych skutków.

Z modeli Schramma, Berlo czy Hawortha i Savage'a wynika, że kodowanie i dekodowanie komunikatu jest silnie uwarunkowane kulturowo. W komunikowaniu się z osobami tej samej narodowości nie dostrzega się, jak ważna

jest wspólnota kulturowa, ponieważ często w jej trakcie aspekt kulturowy jest ignorowany. Cohen (2004) porównuje taką sytuację do gry, w której wszyscy znają reguły – nie ma więc potrzeby odwoływania się do nich lub ciągłego monitorowania, czy dialog odbywa się w zgodzie z nimi. Druga strona nie zachowuje się w sposób budzący zaskoczenie, rozmówca nie czuje się skonfundowany doborem przez nią słów, wykonywanymi gestami, odnosi się wrażenie „podążania” za tokiem konwersacji. W przypadku innego podłoża kulturowego każda strona gra według swoich własnych reguł (Cohen, 2004, s. 26–27). Przykładem może być posługiwanie się językiem obcym w sytuacjach biznesowych, kiedy to pomimo znajomości zasad konstrukcji zdań i znaczenia słów styl komunikacji charakterystyczny dla kultury, którą reprezentuje rozmówca, jest dominujący. Pomimo opanowania technicznego aspektu języka (słownictwo, zasady gramatyczne, reguły budowania zdań) na poziomie kodowania i dekodowania komunikatu rozmówcom umykają niuanse, które w miarę rozwijania się komunikacji zamieniają się w nieporozumienia, błędy i niepełny (bądź niezamierzony) odbiór całości komunikatu. W rezultacie treść komunikowana odbiorcy może zależeć znacznie bardziej, niż oczekuje nadawca, od kontekstu sytuacyjnego i kulturowego².

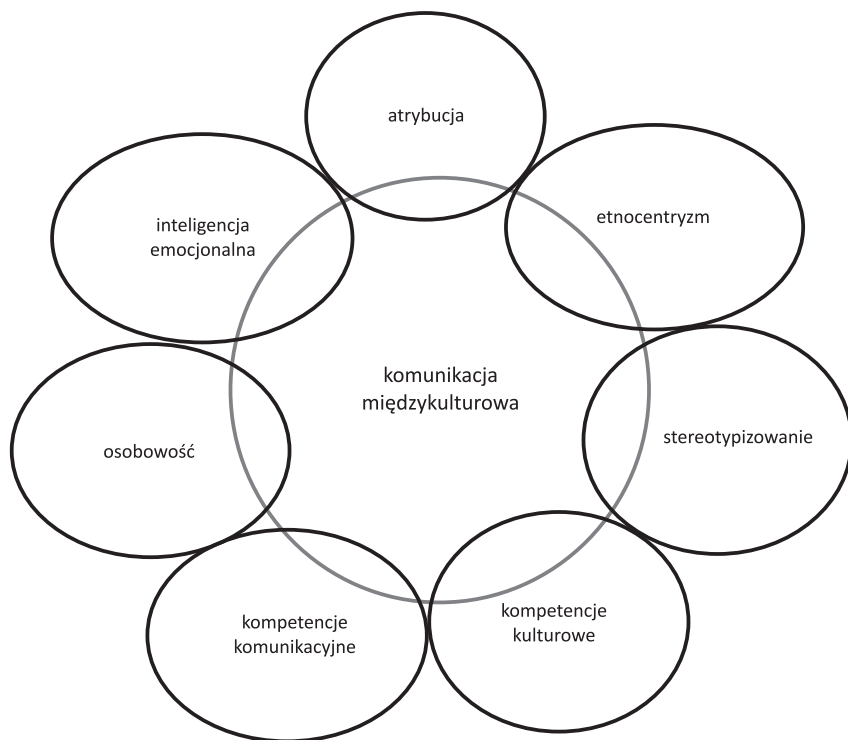
Psychologiczne uwarunkowania dekodowania komunikatu na zróżnicowanych kulturowo rynkach

Od wczesnego dzieciństwa przedstawiciele poszczególnych kultur przyswajają sobie reguły, które pomagają interpretować kody kulturowe zawarte w przekazie (mówionym oraz jego elementach niewerbalnych) (Matsumoto, Juang, 2007). Wspomniane reguły kulturowe nie są jedynymi, które oddziałują na dekodowanie informacji, wielu badaczy podkreśla rolę psychologicznych uwarunkowań. Cohen (2004) pisze:

(...) wiadomość została z powodzeniem przesłana i odebrana przez drugą stronę, bez utraty treści i szumu, który mógłby wpływać na zakłócenie odbioru. Czy komunikacja jest już kompletna? Oczywiście, że nie. Nawet jeżeli informacja została odebrana, musi być jeszcze zrozumiana – a rozumienie należy do psychologii, nie mechaniki. Pomiędzy ludźmi, inaczej niż między maszynami, najtrudniejszym pytaniem jest, czy odbiorca jest w stanie zdekodować idee przekazywane w wiadomości i intencje kryjące się za słowami (s. 26).

² Współpraca z partnerami z kultur o wysokiej kontekstowości i rytualności będzie wymagała znacznie bardziej rozbudowanego przekazu (niski stopień bezpośredniości), jak również zachowania określonych rytuałów komunikowania (ceremoniał, szacunek, uszanowanie przyjętych sposobów „robienia” biznesu i nawiązywania kontaktów).

O powodzeniu lub niepowodzeniu dekodowania przekazu w warunkach różnic kulturowych decyduje kilka czynników, w tym te o charakterze psychologicznym (Rysunek 6).



Rysunek 6. Psychologiczne uwarunkowania dekodowania przekazu w komunikacji międzykulturowej

Źródło: Opracowanie własne

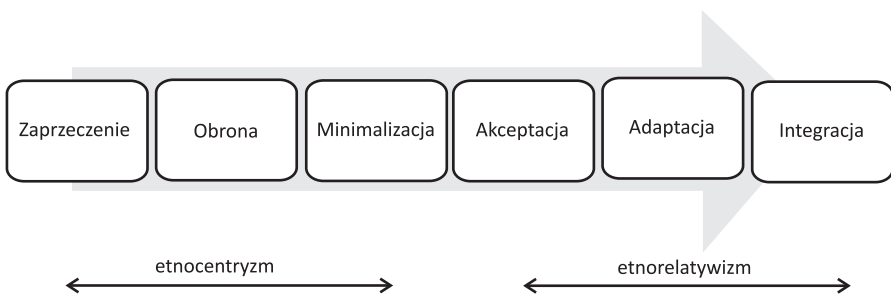
Etnocentryzm

Zdaniem Matsumoto i Juang (2007), etnocentryzm (oraz stereotypy) są nieuniknioną konsekwencją wynikającą z codziennego funkcjonowania psychicznego jednostki powiązanego z wieloma procesami psychicznymi, stąd nie są *per se* oceniające, a jedynie odzwierciedlają stan rzeczy.

Etnocentryzm, zdefiniowany po raz pierwszy przez Sumnera w 1906 roku, jest często ujmowany jako zespół dyskryminujących postaw i zachowań, które odnoszą się do faworyzowania standardów własnej grupy, postrzegając je jako uniwersalne i stanowiące podstawę oceny innych (Hammond, Axelrod, 2006). Człowiek wychowany w określonej kulturze zakłada, że jest ona wspólna dla wszystkich ludzi i „jedyna właściwa”, a wszystkie inne są wtórne wobec

niej i powinny się jej podporządkować w sytuacji ich kontaktu. Wszystkie odniesienia i porównania są dokonywane w stosunku do własnej kultury, jako tej znanej i „najlepszej” (Stewart, 2009, s. 498). Zachowania etnocentryczne opierają się na charakterystyce grupy wynikającej z wielu cech, które podkreślają wspólne pochodzenie jednostek, na przykład takich jak język, akcent, cechy fizyczne (Hammond, Axelrod, 2006). Etnocentryzm wynika z procesu socjalizacji i inkulturacji, kiedy to jednostce są wpajane określone wartości i wzorce zachowań. Uzasadnia on przyjmowanie właściwych postaw, zachowywanie się w określony sposób w konkretnej sytuacji. Bardzo trudno wyjść poza ramy i wartości wdrożone w dzieciństwie, na których opiera się system wartości dorosłego życia. Wyniki badań Hammonda i Axelroda (2006) wskazują, że predyspozycja do faworyzowania własnej grupy może być wywołana nawet w przypadku arbitralnie stworzonych grup. Co więcej, współpraca z członkami grupy występuje w sytuacji ponoszenia wyższych kosztów indywidualnych przez jednostki, co potwierdza zakorzenienie etnocentrycznych zachowań. Autorzy podkreślają wręcz, że w sytuacji wysokich kosztów współpracy dla jednostek etnocentryzm jest konieczny do jej utrzymania.

Kontakty z innymi kulturami powodują naruszenie tego systemu i mogą być traktowane jako zagrożenie, wywołując reakcję obronną – negację i odrzucenie tego, co obce. Traktując ten aspekt jako rozwojowy – w kontekście adaptacji kulturowej – jednostka zdobywa wiedzę, rozwijając świadomość występowania innych kultur, ich akceptację i rozumienie. Propozycją opisującą proces tej zmiany jest model rozwoju wrażliwości kulturowej (*Developmental Model of Intercultural Sensitivity*), zgodnie z którym jednostka przechodzi ewolucję od etnocentrycznego postrzegania świata do etnorelatywnej perspektywy (Bennett, 1998; Boski, 2010, s. 567–575). Etnocentryzm, w tym przypadku, został zdefiniowany jako zestaw własnych norm i zwyczajów, będący podstawą oceny innych (często nieświadomie), w przeciwieństwie do etnorelatywizmu zakładającego opieranie się na adaptacji wielu standardów w relacjach międzyludzkich.



Rysunek 7. Model rozwoju wrażliwości kulturowej Bennetta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bennett (1998)

Stereotypy

Psychologowie społeczni od początku lat dwudziestych XX wieku prowadzą badania nad stereotypami, uprzedzeniami i dyskryminacją (Fiske, 2000). Pomimo bogatej literatury dotyczącej zagadnienia zdecydowanie mniej opracowań miało charakter analiz międzykulturowych, szczególnie dotyczących osób z innych obszarów kulturowych poza USA i Europą Zachodnią (Williams, Spencer-Rodgers, 2010).

Stereotypy są ogólnie funkcjonującym wyobrażeniem o przedstawicielach określonych grup społecznych, opisującym ich uogólnione cechy lub motyw, bez uwzględniania różnic występujących między członkami grupy (Aronson, 1998, s. 391). McCauley, Stitt i Segal (1980) twierdzą, że od czasu zdefiniowania stereotypów jako błędnych generalizacji w badaniach Katza i Braly'ego (1933) wiedza o nich nie została znacznie poszerzona. W ich ujęciu stereotypy to przypuszczenia, które odróżniają jedną grupę od drugiej (McCauley, Stitt, Segal, 1980). Podejście takie powoduje, że cechy stereotypów (stanowiące także ich krytykę) wskazane przez Lippmanna³, jak ich nielogiczne pochodzenie czy odporność na zmianę, są nieaktualne. Zdaniem badaczy, także inne krytyczne argumenty, jak na przykład przesada w podkreślaniu różnic pomiędzy grupami, nie dotyczą stereotypów *per se*, ale są argumentem dotyczącym treści konkretnych z nich.

Stereotypy powstają poprzez przypisywanie wszystkim członkom danej grupy tych samych cech. Zawierają komponenty poznawcze, emocjonalne i behawioralne, będące uproszczeniami dotyczącymi różnych grup osób tej samej rasy, płci, wieku, wyznających tę samą religię czy mających podobne pochodzenie etniczne.

Aktywizacja stereotypów prowadzi do zniekształceń i ograniczeń w przetwarzaniu informacji o innych ludziach, które mogą stanowić bariery w komunikacji międzykulturowej. Dają fałszywe poczucie zrozumienia partnerów komunikacyjnych (Bennett, 1998). Mogą także odgrywać rolę samospełniających się przepowiedni, gdy podczas obserwacji selektywnie postrzega się rozmówcę. Z kolei wielu autorów podkreśla, że stereotypy są niezbędne w komunikacji międzykulturowej, tworząc kulturowe generalizacje. Człowiek ma potrzebę porządkowania rzeczywistości, ułatwiając sobie tym samym postrzeganie świata i codzienne funkcjonowanie. Służy do tego mechanizm kategoryzacji – uogólniania. Poznając przedstawicieli określonej grupy (kultury), wyszukiwane są ich wspólne cechy, przy jednoczesnym ignorowaniu cech indywidualnych jednostki. Na ich podstawie tworzy się wzorzec, który – jeżeli zostanie nacechowany pozytywnie lub negatywnie,

³ Lippmann w 1922 roku zdefiniował pojęcie stereotypów jako przyjętych od innych ludzi i uznawanych za zgodne z rzeczywistością uproszczonych wyobrażeń – „obrazów w naszych głowach”.

zostanie potwierdzony – staje się stereotypem. Pomaga on odnajdywać się jednostce w sytuacjach, które niosą z sobą niepewność i ryzyko, ułatwiając zaklasyfikowanie ludzi do określonej grupy i redukując ilość informacji, którą należałoby przetworzyć. Tym samym dzięki stereotypom jednostka jest w stanie optymalizować wysiłek poznawczy przy uzyskiwaniu informacji⁴.

Bez świadomości odmienności kulturowej może się pojawić naiwne przekonanie o podobieństwie reakcji innych, wynikające z etnocentryzmu. Uogólnienia kulturowe powinny funkcjonować raczej jako hipotezy, które wymagają sprawdzenia, niezależnie od tego, czy mają charakter dedukcyjny czy indukcyjny. Stereotypy dedukcyjne (*deductive stereotypes*) są wynikiem abstrakcyjnych uogólnień kulturowych, wykorzystywanych na przykład przez naukowców do opisu zachowań jednostek. Jednak w założeniu, że wszyscy przedstawiciele danej społeczności zachowują się podobnie, tkwi błąd. Na przykład, pomimo że wyniki badań Hofstede'go wskazują na wysoki poziom indywidualizmu w Austrii, a kolektywizmu w Chinach, to stereotypem jest twierdzenie, że każdy mieszkaniec Chin będzie wykazywał się wysokim poziomem kolektywizmu, a Austrii – indywidualizmu. W przypadku stereotypów indukcyjnych (*induction stereotypes*) uogólnienia wynikają z obserwacji niewielkiej liczby osób reprezentujących grupę, często wskutek indywidualnych doświadczeń jednostki.

Jedną z cech, wielokroć przypisywaną stereotypom, jest ich odporność na zmiany. Weber i Crocker (1983) przeprowadziły serię eksperymentów, przedstawiając dowody pozwalające na zmianę tego poglądu. Ich badania dotyczyły możliwości zmiany stereotypu opartej na trzech modelach: buchalteryjnym (*bookkeeping model*), przekształceniowym (*conversion model*) i wykształcenia stereotypu niższego rzędu (*subtyping model*) (Weber, Crocker, 1983). Modele zakładają odmienne wzorce zmian stereotypu pod wpływem informacji niezgodnych z istniejącymi stereotypami. Badaczki stwierdziły, że zmiana treści stereotypu zależy od tego, w jaki sposób zostaje przedstawiona nowa, niezgodna ze stereotypem informacja, wykazując przydatność przede wszystkim modeli: buchalteryjnego i wykształcenia stereotypu niższego rzędu.

Inne badania, które dotyczyły informacji zgodnych i niezgodnych z istniejącym stereotypem, koncentrowały się na przekazywaniu informacji dotyczących stereotypów kulturowych innym (Lyons, Kashima, 2001; Clark, Kashima, 2007). Wynika z nich, że ludzie są skłonni do dzielenia się informacjami, które

⁴ W psychologii społecznej wykorzystywanie stereotypów i uprzedzeń przy przetwarzaniu informacji na temat innych nie jest obecnie interpretowane w odniesieniu do ograniczonych możliwości poznawczych człowieka, rzadko też do wyjaśnień wykorzystywana jest koncepcja „skąpca poznawczego” (*cognitive miser*), zgodnie z którą człowiek ogranicza działania i niechętnie wkłada wysiłek w przetwarzanie informacji o innych. Obecnie zakłada się, że wykorzystywanie stereotypów i uprzedzeń pozwala jednostce poznać jak najwięcej, przy minimalnym wysiłku (Piber-Dąbrowska, Sędek, 2006).

są zgodne ze stereotypem, co może wpływać na ich utrwalanie (Lyons, Kashima, 2001). Clark i Kashima (2007) postanowili przeanalizować spójne i niespójne ze stereotypem informacje w odniesieniu do dwóch funkcji: informacyjnej (dzielenia się informacjami) oraz społecznej (regulacji wzajemnych stosunków), w zależności od kontekstu komunikacji. Okazało się, że informacje spójne ze stereotypem pełnią raczej funkcje społeczne niż informacyjne. Ponadto gdy stereotyp jest bardzo rozpoznawalny, częściej informacje z nim spójne są przekazywane innym, pozwalając na podtrzymanie relacji społecznych.

Kontynuując badania nad komunikowaniem informacji dotyczących stereotypów, Yeung i Kashima (2012) wykorzystali odmienny kontekst kulturowy społeczeństw indywidualistycznych i kolektywistycznych. Założyli podporządkowanie strategii komunikacyjnej celom warunkowanym kulturowo: utrzymaniu harmonijnych relacji z innymi w przypadku społeczeństwa kolektywistycznego i przekazywaniu precyzyjnych informacji u przedstawicieli społeczeństw indywidualistycznych. Oznacza to, że częściej komunikowane powinny być informacje zgodne ze stereotypem w społeczeństwach kolektywistycznych, natomiast w krajach indywidualistycznych ludzie powinni dzielić się informacjami niezależnie od tego, czy są one spójne czy niespójne ze stereotypem. Różnice te potwierdziły się w sytuacji, gdy cel przekazywania informacji o stereotypach nie był określony. Jego dookreślenie modyfikowało stosowane strategie (Yeung, Kashima, 2012).

W komunikacji biznesowej na różnicowanych kulturowo rynkach stereotypy mogą zastępować pierwsze wrażenie i ocenę wyrabianą sobie przez ludzi na podstawie zachowań drugiego człowieka. O ile w początkowych fazach rozmów jest to zjawisko raczej korzystne (dzięki niemu wiadomo, czego można się spodziewać i jak przygotować się do rozmów), o tyle później może przeszkadzać w rozumieniu niektórych zachowań, a w następstwie prowadzić do nieporozumień i problemów z komunikowaniem. Rozwiązania tego problemu upatruje się w świadomości funkcjonowania stereotypów oraz w procesach partykularyzacji (odróżniania bodźców i oddzielania ich od pozostałych, czyli poszukiwania cech indywidualnych) (Stewart, 2009, s. 502). Zakłada ona świadome analizowanie zachowania drugiego człowieka, znajdując w nim indywidualne cechy, które modyfikują stereotyp i dają możliwość dostrzeżenia osobowości. Wiedza ta jest ważna przy interpretowaniu zachowań komunikacyjnych, w przeciwieństwie jednak do kategoryzacji (która dzieje się „automatycznie”) wymaga poświęcenia uwagi i zaangażowania się w procesy myślowe.

Lęk

Kontakty z osobami nieznanymi, obcymi, o innych systemach wartości mogą powodować lęk – poczucie zagrożenia, wynikające z sytuacji lub stanów psychicznych człowieka. Wysoki poziom lęku między innymi wzmacnia

normatywne wzorce zachowań, charakterystyczne dla danej grupy i powoduje uprzedzenia (Stephan, Stephan, 1985).

Człowiek ma tendencję do unikania lęku, ponieważ zbyt wysoki jego poziom wpływa negatywnie na codzienne funkcjonowanie. Pojawia się on zazwyczaj w sytuacjach niosących z sobą ryzyko nieznanych zdarzeń, kiedy trudno przewidzieć, jak potoczy się interakcja i jakie zachowanie będzie właściwe. Przykładem takich sytuacji są kontakty biznesowe wśród osób z odmiennych kultur, gdy – oprócz napięcia związanego z negocjowanym kontraktem czy toczonymi negocjacjami – pojawia się również obawa o aspekt kulturowy.

Sytuacje rozbieżności w komunikowaniu i rodzące się na ich tle nieporozumienia powodują poczucie niepewności, czy komunikat przekazywany przez nadawcę jest odbierany we właściwy sposób. W takich sytuacjach podejmuje się próbę powrotu do sztywnych (zgodnych z wzorcem kulturowym) reguł interpretacji, które mają uporządkować sytuację i zapewnić poczucie bezpieczeństwa. Często jednak takie postępowanie prowadzi do odwrotnych skutków. Znane z własnej kultury sposoby interpretacji nie sprawdzają się i zamiast zmniejszenia poczucia niepewności następuje jego wzrost, a w konsekwencji frustracja i niechęć do kontynuowania kontaktów i rozmowy (Matsumoto, Juang, 2007).

Lęk w kontaktach z obcymi kulturami jest opisywany w czterech kategoriach: negatywnych konsekwencji psychologicznych i behawioralnych, obawy o negatywną ocenę jednostki zarówno przez osoby z zewnątrz, jak i członków własnej grupy (Stephan, Stephan, 1985; Stewart, 2009).

Pierwsza z kategorii (lęk o negatywne konsekwencje psychologiczne) dotyczy sytuacji, które uniemożliwiają przygotowanie się do interakcji i przeanalizowanie różnych scenariuszy. U niektórych osób stres związany z tego typu sytuacjami wpływa paraliżująco na działanie, uniemożliwiając szybką reakcję. Osoba taka czuje się zagubiona (Jak się zachować, żeby się nie obraziłi?), sfrustrowana (Jestem do niczego, nie umiem odpowiednio zareagować), odczuwa niepokój (Co się stanie, jeśli nie będę znać odpowiedzi na pytanie?).

Drugi przypadek (lęk o negatywne konsekwencje behawioralne) odnosi się do niepokoju wynikającego z obawy o konsekwencje nieporozumień związanych z przebiegiem komunikacji międzykulturowej (niezrozumienie przekazu, oszustwo). Znajomość kultury pozwala podążać za tokiem rozmowy i dostrzegać drobne niuanse, takie jak na przykład sarkazm wpleciony w wypowiedź, próby zafałszowania informacji. W przypadku kultur obcych, gdy podstawy i wartości, na których zostały one stworzone, nie są znane, uchwycenie drugiego sensu wypowiedzi może być trudne.

Przy rozmowach międzykulturowych łatwo także o nieporozumienia, które mogą być źródłem negatywnej oceny. W kontaktach biznesowych pozytywna ocena partnera jest bardzo ważna. Nikt nie chce współpracować

z osobami nieprzyjemnymi, opryskliwymi, nieokazującymi szacunku lub nieprzestrzegającymi ustalonych reguł.

Obawa o ocenę ze strony grupy, której jest się członkiem, wiąże się z utratą pozycji w grupie, spowodowaną kontaktami z obcymi kulturami. Członkowie grupy mogą zacząć postrzegać jednostkę jako kogoś przynależącego lub wspierającego „ich” (obcych), co może naruszyć tożsamość grupową.

Stephan i Stephan (1985) zauważyli, że wcześniejsze relacje między grupami, wiedza na ich temat oraz struktura sytuacji i osobiste doświadczenia determinują poziom odczuwanego niepokoju przez uczestników interakcji międzygrupowych. W zrealizowanych przez nich badaniach wysoki poziom lęku u respondentów był związany z rzadkimi kontaktami z członkami innej grupy, stereotypami na jej temat i brakiem podobieństw do grupy, którą prezentowali badani (Stephan, Stephan, 1985).

Stephan i Stephan (1993), kontynuując badania, zauważyli, że poziom lęku zmniejsza się na skutek zwiększania interakcji z odmienną kulturowo grupą. Poziom lęku zależał od rodzaju kontaktu. W szczególności jakość kontaktu między grupami (zindywidualizowany, dobrowolny, pozytywny i na równych prawach) wydaje się odgrywać ważną rolę zarówno w odczuwaniu lęku, jak i w postawie wobec innej grupy (Stephan, Diaz-Loving, Duran, 2000).

Badania wykazały, że odczuwany większy lęk był połączony z wysokim etnocentryzmem i błędami atrybucji (Stephan, Stephan, 1993). Poziom lęku wiąże się również z innymi uwarunkowaniami psychicznymi, takimi jak nacechowanie stereotypów (im więcej negatywnych stereotypów, tym wyższy lęk w konfrontacji z nimi).

Inteligencja emocjonalna

Jak zauważono wcześniej, ludzie mają tendencję do zakładania, że osoby, z którymi się komunikują, przyjmują analogiczną perspektywę oceny rzeczywistości społecznej, zatem istotne wydaje się określenie stopnia empatii niezbędnego podczas interakcji z osobami z odmiennych kultur. Lillis i Tian (2009) utrzymują, że odpowiedzi na to pytanie mogą dostarczyć badania związane ze znaczeniem inteligencji emocjonalnej w skutecznej komunikacji międzykulturowej. Inteligencja emocjonalna to zestaw umiejętności, które obejmują zdolność do postrzegania, wykorzystywania i rozumienia emocji w sobie i u innych, których można się nauczyć i są kształtowane przez kulturę (Lillis, 2007; Lillis, Tian, 2009). Zatem analogicznie do procesu socjalizacji poza wiedzą i kompetencjami społecznymi jednostka może rozwijać swoją inteligencję emocjonalną, pozwalającą na odczytywanie emocji osób z odmiennych kręgów kulturowych, czego rezultatem jest trafniejsze rozumienie zachowań i wartości istniejących w obcych kulturach. Inteligencja emocjonalna, zdaniem Lillis, w zróżnicowanym kulturowo środowisku uzupełnia wrażeń-

liwość kulturową, co minimalizuje bariery w komunikacji międzykulturowej, między innymi w odniesieniu do pracy w zespole wielokulturowym (Lillis, 2007). Wyniki badań Lillis i Tiana (2009) potwierdzają ten wniosek. Badacze wykazali, że w zróżnicowanych zespołach znaczenie inteligencji emocjonalnej jest większe. Osoby o wyższej inteligencji emocjonalnej mogą wykazywać się większą skłonnością do odczytania kontekstu emocjonalnego, stąd mogą się lepiej dostosować do sytuacji zróżnicowanych norm kulturowych.

Atrybucja

Duża część ludzi podziela przekonanie, że potrafi wyjaśnić zachowania innych i wskazać, jakie były ich motywacje. Nie zawsze jednak przy ocenie brane są pod uwagę wszystkie okoliczności. O części z nich obserwator nie może wiedzieć (np. o stanach psychicznych ocenianej osoby), część jest nie do końca dla niego zrozumiała (np. w przypadku występowania różnic kulturowych). Może to prowadzić do błędów atrybucji, które rzutują na rozumienie przekazu i zachowań drugiej osoby.

Teorie atrybucji wyjaśniają sposób poszukiwania przez jednostkę związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zachowaniem jej a innych osób. Może on odnosić się do szukania przyczyn w cechach przykładowej osoby (atrybucja wewnętrzna, dyspozycyjna) bądź w uwarunkowaniach sytuacyjnych, niezależnych od osoby (atrybucja zewnętrzna, sytuacyjna).

W przypadku kontaktów z obcymi kulturami najczęściej dochodzi do: błędu oceny grupy (my – obcy) oraz błędów atrybucji uwarunkowanych kulturowo (Stewart, 2009, s. 214–215, 509). Błąd oceny grupy wiąże się z tendencją do przypisywania osobom z własnej grupy motywacji wynikających z cech osobowości (atrybucja wewnętrzna), gdy zachowują się one pozytywnie, i z tendencją do zrzucania odpowiedzialności na czynniki zewnętrzne (atrybucja zewnętrzna), gdy ich zachowania są oceniane negatywnie. Dokładnie na odwrót jest w przypadku osób z obcej grupy. Przy ocenie zachowań innych pojawia się skłonność do szukania przyczyn w czynnikach zewnętrznych w odniesieniu do pozytywnych zachowań, natomiast gdy są one negatywne, to powodowane cechami osobowości innych osób. Prawidłowości te empirycznie sprawdzili Taylor i Jaggi (1974). Wykorzystali teorię atrybucji w badaniach dotyczących zewnętrznych i wewnętrznych przyczyn zachowań osób z grupy (Hindusi) i spoza niej (muzułmanie). Badani wskazywali na wewnętrzne przyczyny – tłumacząc pożądane zachowania członków grupy oraz zewnętrzne, w przypadku zachowań niepożądanych. Natomiast gdy wyjaśniali przyczyny zachowań osób spoza grupy, wynik był odwrotny (Taylor, Jaggi, 1974). Uzyskane wyniki potwierdziły też, że teoria atrybucji może być wykorzystywana zarówno przy wyjaśnianiu postaw etnocentrycznych, jak i uprzedzeń.

Kolejny błąd atrybucji uwarunkowany kulturowo wiąże się z podziałem na kultury kolektywne i indywidualistyczne. Morris i Peng (1994) twierdzą, że wzorce atrybucji odzwierciedlają ukryte normy nabywane przez jednostki w procesie socjalizacji, charakterystyczne dla odmiennych kręgów kulturowych. Autorzy, badając amerykańskich i chińskich respondentów, założyli, że atrybucja wewnętrzna reguluje zachowania jednostek w szerszym zakresie w kulturach indywidualistycznych. Szukane różnice dotyczyły zakresu zachowań oraz głębokości procesów poznawczych (percepcji, rozumowania i innych aspektów poznawczych) (Morris, Peng, 1994).

Z badań wynika, że przy kontaktach z innymi osobami pojawia się tendencja do oceniania ich zachowań przez pryzmat własnej kultury. Jeżeli jednostka należy do grupy indywidualistów, wówczas częściej będzie przypisywać rozmówcy cechy indywidualistyczne, zakładając, że jego zachowanie wynika z osobistych, wewnętrznych przesłanek. W sytuacjach komunikowania z przedstawicielami kultur kolektywistycznych przy interpretacji zachowań znacznie większy nacisk będzie położony na czynniki zewnętrzne, jako te, które „wymuszają” zachowywanie się w określony sposób⁵.

Ograniczenia i bariery w komunikowaniu międzykulturowym

Skuteczna komunikacja międzykulturowa jest kluczem do utrzymania korzystnych stosunków międzygrupowych. Newralgiczne dla niej są wiedza dotycząca obcych kultur, umiejętności komunikacyjne czy tolerancja dla niejednoznaczności (Spencer-Rodgers, McGovern, 2002). Osoby zaangażowane w komunikację z przedstawicielami odmiennych kręgów kulturowych muszą sprostać, między innymi, barierom językowym, nieznanym regułom i zwyczajom czy różnorodności stylów komunikacji werbalnej i niewerbalnej. W rezultacie bariery w komunikacji często niosą z sobą konsekwencje dla interakcji międzykulturowych, dotyczące ocen i emocji im towarzyszących. Na przykład pewni ludzie mogą się czuć niezręcznie i odczuwać niepokój podczas interakcji z osobami z innych kręgów kulturowych (Stephan, Stephan, 1985). Ostatecznie powtarzające się błędy komunikacyjne i kulturowe nieporozumienia mogą prowadzić do negatywnego nastawienia wobec osób odmiennych kulturowo (Spencer-Rodgers, McGovern, 2002). Na przykład błędne interpretacje komunikatu oraz rozczarowanie i frustracja wynikające z niezrozumienia (lub odmiennego rozumienia zachowań innych) mogą wzmacniać postawy etnocentryczne, a im silniejszy jest etnocentryzm, tym trudniej prowadzi się rozmowy w środowisku międzykulturowym.

⁵ Szerzej o atrybucji – Rozdział 8 w: Deutsch, Coleman, Dyląg, Rosiński (2005).

Stosunkowo niezbadane w zakresie psychologii społecznej są związki między barierami w komunikacji międzykulturowej a postawami międzygrupowymi, których analizy podjęli się przykładowo Spencer-Rodgers i McGovern (2002). Emocje towarzyszące komunikacji międzykulturowej (negatywny afekt związany z oczekiwanymi barierami językowymi i kulturowymi) badano jako determinantę uprzedzenia, w połączeniu z czynnikami, które są powszechnie uznawane za kluczowe dla międzygrupowych ocen (stereotypy, lęk, odczuwane zagrożenia kulturowe). Wyniki badań wykazały, że emocje w komunikacji międzykulturowej są silnie związane z uprzedzeniami wobec odmiennej kulturowo grupy.

Międzykulturowe bariery komunikacyjne wynikają z różnic między grupami o charakterze poznawczym (np. podstawowe wartości i normy), afektywnym (ekspresja emocji) oraz behawioralnym (np. zwyczaje czy style komunikacji) (Spencer-Rodgers, McGovern, 2002). Inną kategoryzację barier proponują Matsumoto i Juang (2007). Najczęściej spotykane przeszkody w procesie komunikacji międzykulturowej mogą wynikać z braku dostatecznych kompetencji komunikacyjnych, uwarunkowań psychologicznych, otoczenia, w którym przebiega komunikacja, oraz z ograniczeń wykorzystanych kanałów komunikacji (Tabela 6). Część barier występujących w ramach tych czterech grup ma więcej niż jedną przyczynę, stąd też podział ten nie jest rozłączny. Przykładowo niskie kompetencje komunikacyjne wiążą się z używaniem narzędzia komunikacji – języka (ktoś używa go niezgodnie z przyjętymi regułami), a także z uwarunkowaniami psychologicznymi (uprzedzenia wobec innych kultur, nastawienie etnocentryczne).

Tabela 6. Bariery występujące w komunikacji na rynkach zróżnicowanych kulturowo

Źródła barier	Przykładowe bariery
Czynniki zewnętrzne	otoczenie zewnętrzne rytuały i zwyczaje
Kanały komunikacji (bariery techniczne)	ograniczenia kanałów przekazywania komunikatu
Kompetencje komunikacyjne	niewystarczający zasób słownictwa nierozumienie zasad konstrukcji zdań/wypowiedzi odmienne znaczenie komunikatów niewerbalnych
Uwarunkowania psychiczne/psychologiczne	selektywność odbioru informacji problemy w słuchaniu etnocentryzm, stereotypy i uprzedzenia wysoki poziom lęku skłonność do sądów oceniających

Komunikowanie się z przedstawicielami innych kultur wymaga często używania języka obcego. W takiej sytuacji niskie kompetencje komunikacyjne są bardziej widoczne. Przejawiają się one w poziomie znajomości języka niepozwalającym na swobodne wyrażanie myśli, niewłaściwym doborze słów (np. problemy ekwiwalencji słów w różnych językach) czy niezrozumieniu ich ukrytego znaczenia (np. idiomów, metafor) (Lewis, 2006, s. 9). Najpowszechniej korzysta się dzisiaj z języka angielskiego (pełniącego rolę tzw. *lingua franca*). Pomimo jego dosyć prostej składni niełatwo uniknąć popełniania błędów, które całkowicie zmieniają znaczenie przekazu (Lewis, 2006, s. 66–67). Problemy mogą dotyczyć warstwy znaczeniowej poszczególnych słów (różne rozumienie znaczenia tego samego słowa, niezrozumienie przekazu, błędy: stylistyczne, gramatyczne, językowe i składniowe, niepozwalające na właściwe zdekodowanie komunikatu, wymowa).

Problematyczne może być też błędne interpretowanie sygnałów niewerbalnych. Odnosząc się do kontekstu biznesowego, skinienie głową, przytaknięcie lub uśmiech można interpretować jako zgodę na postawione warunki i potwierdzenie ustaleń podczas negocjacji. Tymczasem mogą one oznaczać coś całkiem innego – zakłopotanie, informację, że rozmówca nas słucha, lub dbałość o przyjazną atmosferę.

Kolejną barierą, spotykaną zwłaszcza w komunikacji biznesowej podczas spotkań negocjacyjnych i rozmów handlowych, gdzie odpowiedni dobór i prezentacja argumentów są istotne dla osiągnięcia sukcesu, są problemy słuchania. Jeżeli w trakcie wypowiedzi rozmówcy pada argument lub pojawia się informacja osłabiająca pozycję negocjacyjną, w naturalny sposób menedżer zaczyna analizować, jak skutecznie jej się przeciwstawić (jakich użyć argumentów, co odpowiedzieć). Ponieważ takie rozważania i słuchanie nie idą z sobą w parze, umysł koncentruje się jedynie na procesach logicznych. Dalsza część wypowiedzi drugiej strony (która również może zawierać istotne dla nas informacje) jest pomijana. W środowisku wielokulturowym utrudnienie jest tym większe, że argumentację trzeba przeprowadzić w obcym języku, a czasem nawet zwykła odpowiedź wymaga przygotowania jej wcześniej w myślach.

W kontaktach międzynarodowych uwarunkowania psychiczne mogą odgrywać ważną rolę, ponieważ kontakt z innymi kulturami jest interpretowany jako kontakt my – obcy. Różnice w zakresie doświadczeń, odmienne wzorce i wartości kulturowe są czasami tak znaczne, że utrudniają nawiązanie relacji i współpracy⁶.

Czynniki zewnętrzne są rozumiane jako otoczenie oraz warunki, w których prowadzi się rozmowy. Mogą nie wpływać na przebieg rozmów, jednak

⁶ Ciekawy przykład niewłaściwego użycia nazwy geograficznej Zatoki Perskiej, nazywanej również Zatoką Arabską, przytacza Gesteland (1999, s. 86–87).

jeżeli są postrzegane przez uczestników w sposób negatywny (np. hałas, upał, zimno, zbyt mała sala itp.), wówczas stają się kolejną barierą, którą trzeba pokonać.

W rozmowach międzynarodowych ważne są także standardy zachowań oraz procedury. Niezrozumiały dla obcokrajowca rytuał czy schemat prowadzenia rozmów jest dodatkową przeszkodą, na którą może się on natknąć w trakcie dialogu z osobami z innych kręgów kulturowych.

Barierę techniczną komunikacji wynikają ze stosowania określonych kanałów przekazywania komunikatu. Mowa tu głównie o ograniczeniach wynikających ze specyfiki kanałów komunikacji uniemożliwiających przekazywanie komunikatu za pomocą werbalnych i niewerbalnych sygnałów, jak na przykład w przypadku telefonu (brak warstwy niewerbalnej) lub Internetu (brak warstwy niewerbalnej i częściowo werbalnej, inna dynamika komunikacji). W rozmowach międzykulturowych jest to dodatkowe utrudnienie, ponieważ brak jednej z warstw komunikacji powoduje, że nie można potwierdzić treści przekazu zachowaniami. Przy odmiennych sposobach kodowania i dekodowania komunikatu błąd będący następstwem takiego ograniczenia może długo pozostać niezauważony i jest znacznie trudniejszy do wychycenia.

Większość z wymienionych barier występuje także w komunikacji w ramach jednej kultury, nie osiąga jednak tak dużego natężenia jak w kontaktach międzynarodowych. Środowisko obce kulturowo może również tworzyć dodatkowe bariery, wynikające z przyjętych systemów wartości lub religii. Należą do nich ograniczenia związane na przykład z płcią (niższa pozycja kobiet w społeczeństwach tradycyjnych) lub wiekiem (niższy status społeczny i wymóg posłuszeństwa starszym w kulturach ceremonialnych).

Błędy i nieporozumienia w komunikowaniu międzykulturowym

W każdym procesie komunikacji międzykulturowej pojawiają się podobne rodzaje barier, które przyczyniają się do nieporozumień, a w konsekwencji do nieosiągnięcia zamierzonych celów. Szczególnie w przypadku komunikacji w biznesie świadomość błędów, które wystąpiły, a następnie próba ich wyeliminowania pozwalają na budowanie efektywnej współpracy (np. w zespole wielokulturowym).

Nieporozumienia w komunikacji międzykulturowej pojawiają się bez względu na stopień przygotowania do rozmowy i wiedzy o różnicach kulturowych. Wynika to w dużej mierze z dynamicznego i niepowtarzalnego charakteru każdej komunikacji i wpływających na nią okoliczności (m.in. osób

– rozmówców z bagażem doświadczeń i wartości kulturowych, miejsca, czasu, warunków zewnętrznych). Dynamika jest bardzo dobrze widoczna w komunikowaniu werbalnym: wypowiedzianych słów nie da się cofnąć lub zmienić, a jedno zdanie potrafi zmienić przebieg całej rozmowy (a nawet doprowadzić do jej gwałtownego zakończenia). Prowadzenie rozmowy w otoczeniu wielokulturowym wymaga od jej uczestników poświęcenia znacznie większej uwagi sprawom „technicznym”, które przy konwersacjach w obrębie jednej kultury nie są w ogóle dostrzegane. Mowa tu zarówno o bieżącym monitorowaniu rozmowy pod kątem wzajemnego rozumienia się, wyjaśniania stanów emocjonalnych, będących wynikiem niewłaściwego dekodowania treści, jak i o uważnym wykorzystywaniu narzędzi językowych.

Uważny obserwator jest w stanie szybko dostrzec pierwsze symptomy niezrozumienia. Wśród nich są takie zachowania, jak: wyłączenie się z rozmowy, nienaturalne przerwy w konwersacji, zakłopotanie i błędy formalne (błąd *non sequitur*) (Seelye, Seelye, 1996). „Wyłączenie się” z rozmowy, nieobecny wzrok, błędzenie wzrokiem po ścianach świadczą o tym, że rozmówca przestaje śledzić tok dyskusji. Możliwą przyczyną tego typu zachowań są błędy językowe wynikające z niedostatecznej znajomości języka obcego, niepozwalające nadążyć za tokiem rozumowania. Robienie przerw w konwersacji w nienaturalnych momentach również może świadczyć o problemach z korzystaniem z języka obcego, między innymi w rozumieniu przekazu, budowie zdań, formułowaniu myśli i informacji. Zachowania świadczące o zakłopotaniu, w sytuacji gdy rozmówca nie miał na celu obrażenia drugiej osoby, świadczą o błędnym zdekodowaniu komunikatu. Uzyskana interpretacja może naruszać wartości danej kultury, co powoduje negatywne odczucia. Błędy *non sequitur* dotyczą potknięć w rozumowaniu logicznym, takich jak brak odpowiedzi na zadane pytania (bądź długie chwile milczenia), odpowiedzi wskazujące na niewłaściwe lub niepełne zrozumienie pytania lub wypowiedzi, zaburzenia ciągu logicznego dyskusji (przeskakiwanie między tematami niemającymi z sobą związku).

Oczywiście nie każde z wymienionych zachowań zawsze oznacza błąd w procesie komunikacji międzykulturowej. Długie chwile milczenia i udzielanie odpowiedzi na pytanie z opóźnieniem mogą wynikać z odmiennego kulturowo stylu komunikacji – w kulturach powściągliwych jest to naturalny rytm rozmowy (Gesteland, 1999, s. 73–74), a „wyłączenie się” z konwersacji może być objawem zwykłego zmęczenia.

Konsekwencje nieporozumień zależą od podmiotu i dziedziny, których dotyczy komunikacja. Drobne nieporozumienia organizacyjne można stosunkowo łatwo naprawić (np. w sytuacji błędnego ustalenia liczby uczestników szkolenia można wynająć większą salę lub zaproponować realizację szkolenia w dwóch grupach). Natomiast gdy dotyczą one działań strategicznych, ich konsekwencje są poważniejsze. Na przykład kiedy firma Nissan

wchodziła z modelem Infinity na rynek amerykański, postawiła na reklamy, które bardzo dobrze sprawdziły się w Japonii. Nie przedstawiały one samochodu (nazwa pojawiała się dopiero na końcu), ale sekwencję kadrów z natury. Taki przekaz zupełnie nie trafił do Amerykanów, zorientowanych na konkretnie i postrzegających świat jako składający się z obiektów. W rezultacie cała kampania okazała się porażką (Nisbett, 2008).

W biznesie najczęstszym skutkiem błędów komunikowania jest brak porozumienia, a więc niezawarcie negocjowanego kontraktu, rezygnacja ze współpracy z obiecującym partnerem handlowym lub klientem. Do kosztów pomyłek należy również doliczyć czas poświęcony na spotkania, próby wytłumaczenia stanowiska, wracanie do poprzednich ustaleń, gdy partner ich nie rozumie lub je kwestionuje. Jeżeli wynikiem jest decyzja podjęta na podstawie błędnych danych lub przekonań co do treści umowy, wówczas może ona nieść z sobą również straty finansowe.

Nieporozumienia międzykulturowe mają także swoje konsekwencje na poziomie jednostkowym. Obniżają motywację do nawiązywania kontaktów z odmiennymi kulturami, wzmacniają stereotypy i uprzedzenia. Uczestnicy nieudanej konwersacji muszą się również zmierzyć z negatywnymi uczuciami. Do najczęściej obserwowanych należą: frustracja, poczucie zniecierpliwienia, złość oraz niechęć, rodzące się wskutek „ataku” na wartości i normy moralne naszej kultury (Matsumoto, Juang, 2007, s. 357). Niektóre z tych konsekwencji występują po zakończeniu procesu komunikacji, inne można obserwować już w trakcie jej trwania. Często, gdy rozmowa nie idzie w oczekiwany kierunek, pojawia się niepewność – odczucie braku „bezpieczeństwa” konwersacji (spowodowane nieznanymi zasadami komunikowania, którego zazwyczaj nie doświadcza się w sytuacji kontaktu z przedstawicielami rodzimej kultury) i przekonanie o niemożliwości porozumienia. Komunikacja staje się wówczas nie naturalnym procesem wymiany informacji, ale wyzwaniem, niosącym z sobą ryzyko. Może ono prowadzić do poczucia dyskomfortu i wycofywania się z rozmowy.

Większość nieporozumień związanych z komunikowaniem międzykulturowym wynika z błędów dekodowania, czyli rozbieżności między rzeczywistym przekazem (treścią, jaką nadaje mu nadawca) a obrazem tej treści i całej konwersacji w umyśle odbiorcy. Często nie są one wynikiem intencjonalnego działania (w większości przypadków zamiarem nadawcy nie jest obrażenie swojego rozmówcy). Zgodnie z przytoczonymi w pierwszej części modelami komunikacji, błędy te mogą wynikać z szumów komunikacyjnych, niezrozumienia intencji nadawcy, braku podobnego poziomu kompetencji komunikacyjnych (pozwalających na interpretowanie sygnałów werbalnych, niewerbalnych i paralingwistycznych) i podstaw kulturowych.

Nieporozumienia w biznesowej komunikacji międzykulturowej najłatwiej zilustrować, gdy jest prowadzona ona pomiędzy przedstawicielami krajów

oddalonych geograficznie, których kultury różnią się kontekstowością. Podział na kultury niskiego i wysokiego kontekstu opiera się między innymi na udziale w przekazywaniu informacji komunikacji werbalnej i niewerbalnej oraz bezpośredniości stylu komunikacji (w tym komunikowaniu jej celu).

Komunikacja na płaszczyźnie biznesowej odbywa się w konkretnym celu, który w krajach o wysokim kontekście komunikacji nie jest wyrażony wprost. Zdaniem Wiszniewskiego (2003), podstawowym celem komunikacji biznesowej jest przekazywanie i odbieranie informacji (a także opinii, poglądów, uczuć i wrażeń – funkcja informacyjna i edukacyjna) i/lub przekonywanie rozmówcy do swoich poglądów (funkcja perswazyjna). Dodatkowo może ona mieć na celu zaprezentowanie swojej osoby i nawiązanie relacji z innymi (funkcja integracyjna). Niejednokrotnie komunikacja służy również wzmocnieniu przekonania o wartościach, prezentowanych postawach, wzorach zachowań w konkretnych sytuacjach, pozwalając poczuć się częścią wybranej grupy (np. kulturowej – funkcja identyfikacji osobistej). Rzadko w stosunkach biznesowych celem rozmów jest rozrywka, zapewnienie sobie przyjemności lub osiągnięcie przeżyć duchowych lub intelektualnych (Wiszniewski, 2003).

Zazwyczaj komunikowanie się z osobami z tej samej kultury nie następuje z problemem z określeniem celu konwersacji. Jednak w kontekście kulturowym cele i funkcje komunikowania się mogą być znacznie bardziej rozbudowane, a różne cele realizowane w różnym zakresie. W kulturach wysoko kontekstowych (np. Azjaci) celem konwersacji nie jest zawarcie umowy i współpraca. Najważniejsze jest przede wszystkim zachowanie twarzy, czyli uniknięcie wstydu i negatywnej oceny w oczach innych. Badania Dong i Lee (2007), zrealizowane wśród osób z Chin, Hongkongu, Tajwanu i Singapuru, wykazały, że koncepcja twarzy nie tylko reguluje zachowania, ale można ją też powiązać z wymiarami kultury w ujęciu Hofstede. Szczególnie ważne okazały się związki pomiędzy koncepcją twarzy a unikaniem niepewności i poziomem męskości (Dong, Lee, 2007).

Azjaci mocno skupiają się na utrzymaniu dobrych relacji w trakcie rozmowy, starają się zachowywać w sposób, który nie dotknie ich rozmówców i nie wzbudzi u nich poczucia zakłopotania lub niepewności. Dlatego też, jak pisze Cohen (2004), osoby z kultur o wysokim kontekście muszą ostrożnie dobierać słowa i konstruować przekaz. Takich barier nie ma w kulturach nisko kontekstowych. Celem spotkania biznesowego jest zawarcie transakcji, bez względu na uczucia żywione wobec kontrahenta. Najważniejsza jest współpraca – kontrakt. Ataki personalne, próby umniejszenia pozycji drugiej osoby często są traktowane jako negocjacyjne techniki, pomagające uzyskać zamierzony rezultat i zazwyczaj idą w zapomnienie wraz z zakończeniem rozmowy. Można w trakcie rozmów biznesowych walczyć, ale nadal mieć doskonałe kontakty (handlowe i osobiste). Przedstawiciele kultur wysoko

kontekstowych – zgodnie z koncepcją zachowania twarzy – taki sposób prowadzenia rozmów traktują jako wyraz braku szacunku, co może być nawet przyczyną zerwania rozmów (choć współpraca dla obu stron mogłaby być równie korzystna).

Różnice w interpretacji sytuacji komunikacyjnej wynikają także z odmiennego postrzegania relacji pomiędzy sferą prywatną a zawodową. Dla przedstawicieli kultur nisko kontekstowych (np. USA) relacje osobiste są niezależne od działań związanych z realizacją obowiązków wynikających z pracy, stąd zarzuca się im często, że są powierzchowne i krótkotrwałe. W Chinach są traktowane jako zobowiązania życiowe (Okoro, 2012).

Ciekawy przykład tego typu sytuacji przytacza Gesteland (1999, s. 48), pokazując, jak ważne mogą być relacje i jak mało znaczące stają się uzgodnienia kontraktów w niektórych kulturach. Przytacza różnice w interpretacji sytuacji komunikacyjnej pomiędzy menedżerami z USA (kultura protransakcyjna) i Meksyku (kultura propartnerska). Dla Amerykanina kończą się negocjacje wraz z deklaracją podpisania umowy („technicznymi” aspektami realizacji wynegocjowanego porozumienia może się zająć ktoś inny, podobnie jak dalszą „obsługą” kontrahenta). Dla menedżerów z Meksyku trwają one dalej, nawet długo po podpisaniu porozumienia. Biorą oni pod uwagę nie tylko zapisaną treść kontraktu, lecz także zachowanie partnera przez cały czas jego negocjowania i trwania umowy. Każde uchybienie, nieokazanie szacunku mogą być dla nich równoznaczne z końcem współpracy.

Podobny przykład przytacza Nisbett (2008), analizując kulturę japońską w zderzeniu z australijską. Oba te kraje zawarły umowę na dostawy cukru, w krótkim jednak czasie po podpisaniu pięcioletniego kontraktu ceny cukru spadły. Japończycy (wysoko kontekstowi, nastawieni na współpracę i relacje) zaproponowali renegeację kontraktu, ale ta propozycja została odrzucona przez Australijczyków (nisko kontekstowych), traktujących literę kontraktu jako niezmienną (Nisbett, 2008).

Wielu menedżerów mających częste kontakty z przedstawicielami obcych kultur zasymilowało charakterystyczne dla innych wzorce. Dzięki czemu osoby te potrafią komunikować się zgodnie z dwoma stylami: wrodzonym, dla kontaktów z osobami rodzimej kultury (np. pracownikami koncernu), oraz nowym, zasymilowanym, przeznaczonym do rozmów z osobami innej kultury (np. biznesmenami w kraju, w którym robi się interesy). Przykładem mogą być doświadczenia konsultantów polskiej firmy zajmującej się analizami finansowymi ze spotkania z przedstawicielem japońskiego koncernu w Polsce. Na spotkaniu powitał ich zastępca prezesa – Japończyk, który niedawno przyjechał do Europy. Zanim właściwe spotkanie się rozpoczęło, konsultanci spędzili kilkanaście minut na przedstawianiu się i wymianie wizytówek (zgodnie z japońskim ceremoniałem, obowiązkowo podawanych obiema dłońmi) oraz rozmowach „o pogodzie”. Gdy prezes (także Japoń-

czyk, jednak pracujący w Polsce od wielu lat) przybył na spotkanie, nawet się nie przedstawił, od razu przechodząc do meritum sprawy, pytając wprost o ofertę.

Bibliografia

- Aronson E. (1998). *Człowiek istota społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bennett M. (1998). *Intercultural communication: A current perspective. Basic concepts of intercultural communication. Selected readings*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1–34.
- Berlo D.K. (1960). *The process of communication: an introduction to theory and practice*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Boski P. (2010). *Kulturowe ramy zachowań społecznych: podręcznik psychologii międzykulturowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chan Hua Con R. (2005). *Cues & cueing: Testing the implication of the high–low context communication conceptual construct on nusiness computer–mediated communication*. Praca doktorska.
- Clark A.E., Kashima Y. (2007). Stereotypes help people connect with others in the community: a situated functional analysis of the stereotype consistency bias in communication. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(6), 1028–1039.
- Cohen R. (2004). *Negotiating Across Cultures. International Communication in an Interdependent World*. Washington: United States Insitute of Peace Press.
- Craig C.S., Douglas S.P. (2006). Beyond national culture: implications of cultural dynamics for consumer research. *International Marketing Review*, 23(3), 322–342.
- Deutsch M., Coleman P.T., Dyląg A., Rosiński J. (red.). (2005). *Rozwiązywanie konfliktów: teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dong Q., Lee Y.-F.L. (2007). The Chinese concept of face: A perspective for business communicators. *Journal of Business & Society*, 20(1/2), 204–216.
- Fiske S.T. (2000). Stereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: Evolution, culture, mind, and brain. *European Journal of Social Psychology*, 30, 299–322.
- Gesteland R.R. (1999). *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hammond R.A., Axelrod R. (2006). The Evolution of Ethnocentrism. *Journal of Conflict Resolution*, 50(6), 926–936.
- Haworth D.A., Savage G.T. (1989). A channel-ratio model of intercultural communication. The Trains Won't Sell, Fix Them Please. *Journal of Business Communication*, 26(3), 231–254.
- Katz D., Braly K.W. (1933). Verbal stereotypes and racial prejudice. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 28, 280–290.
- Lewis R.D. (2006). *When cultures collide. Leading across cultures*. London–Boston: Nicolas Brealey International.

- Lillis M.P. (2007). Emotional intelligence, diversity, and group performance: The effect of team composition on executive education program outcomes. *Journal of Executive Education*, 6(1), 41–54.
- Lillis M.P., Tian R.G. (2009). Cross-cultural communication and emotional intelligence: Inferences from case studies of gender diverse groups. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(3), 428–438.
- Lippmann W. (1922). *Public opinion*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Lyons A., Kashima Y. (2001). The reproduction of culture: Communication processes tend to maintain cultural stereotypes. *Social Cognition*, 19(3: Special issue), 372–394.
- Matsumoto D.R., Juang L. (2007). *Psychologia międzykulturowa*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- McCaughey C., Stitt C.L., Segal M. (1980). Stereotyping: From prejudice to prediction. *Psychological Bulletin*, 87(1), 195–208.
- Mikułowski-Pomorski J. (2003). *Komunikacja międzykulturowa – wprowadzenie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Morris M.W., Peng K. (1994). Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 949–971.
- Nisbett R. (2008). *Geografia myślenia*. Sopot: Smak Słowa.
- Okoro E. (2012). Cross-cultural etiquette and communication in global business: Toward a strategic framework for managing corporate expansion. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 130–139.
- Piber-Dąbrowska K., Sędek G. (2006). Spostrzeganie bez uprzedzeń i stereotypów – zarys problematyki. *Psychologia Społeczna*, 02(02), 7–12.
- Schramm W. (1954). How Communication Works. W: W. Schramm (red.), *The Process and Effects of Mass Communication* (3–10). Urbana: University of Illinois Press.
- Seelye H.N., Seelye J.A. (1996). *Culture Clash. Managing in a Multicultural World*. Lincolnwood: NTC Business Books.
- Shannon C.E., Weaver W. (1949). *The mathematical theory of information*. Urbana: University of Illinois Press.
- Spencer-Rodgers J., McGovern T. (2002). Attitudes toward the culturally different: The role of intercultural communication barriers, affective responses, consensual stereotypes, and perceived threat. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(6), 609–631.
- Stephan C.W., Stephan W.G. (1993). Reducing intercultural anxiety through intercultural contact. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(1), 89–106.
- Stephan W.G., Diaz-Loving R., Duran A. (2000). Integrated threat theory and intercultural attitudes Mexico and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(2), 240–249.
- Stephan W.G., Stephan C.W. (1985). Intergroup anxiety. *Journal of Social Issues*, 41(3), 157–175.
- Stewart J. (red.). (2009). *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Sumner W. G. (1906). *Folkways: A study of the sociological importance of usages, manners, customs, mores, and morals*. Boston: Ginn.
- Taylor D.M., Jaggi V. (1974). Ethnocentrism and causal attribution in a South Indian context. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 5(2), 162–171.
- Wach-Kąkolewicz A. (2005). Tradycje komunikowania a komunikowanie w kształceniu zdalnym przez internet. *Neodidagmata*, (27/28), 67–78.
- Weber R., Crocker J. (1983). Cognitive processes in the revision of stereotypic beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 961–977.
- Williams M.J., Spencer-Rodgers J. (2010). Culture and stereotyping processes: Integration and new directions. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(8), 591–604.
- Wiszniewski A. (2003). *Sztuka mówienia*. Katowice: Videograf II.
- Yeung V.W.L., Kashima Y. (2012). Culture and stereotype communication: are people from Eastern cultures more stereotypical in communication? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(3), 446–463.

Rozdział 3

KOMUNIKACJA WERBALNA I NIEWERBALNA NA ZRÓŻNICOWANYCH KULTUROWO RYNKACH

Umiejętność komunikowania się jest środkiem, za pomocą którego człowiek realizuje większość zadań w życiu prywatnym oraz zawodowym (na nim skupia się dyskusja w rozdziale). Znajomość procesów i korzystanie z komunikacji interpersonalnej – przy uwzględnieniu jej charakteru kulturowego – może pomóc menedżerom w osiąganiu celów we współpracy z przedstawicielami innych krajów. Sposoby komunikacji – werbalne i niewerbalne – są integralną częścią kultury. Celowo w rozdziale ograniczono rozważania dotyczące ich podstaw teoretycznych, przedstawiając jedynie najważniejsze tezy psychologów i lingwistów konieczne do skutecznego prowadzenia działalności biznesowej, szczególnie w wybranych sferach marketingu.

Wiele badań wskazuje na potrzebę posiadania przez menedżerów kompetencji komunikacyjnych, ponieważ umiejętności motywowania innych, rozwiązywania konfliktów oraz współpracy są składowymi efektywnego działania na tym poziomie odpowiedzialności (Fatt, 1998). Z perspektywy wykorzystania zróżnicowanych form komunikacji interpersonalnej w marketingu dodatkowo ważna jest umiejętność skutecznego dostosowywania treści i środków komunikacji do potrzeb odbiorcy. Stąd efektywne porozumiewanie się w środowisku wielokulturowym wymaga od nadawcy poznania reguł komunikacji specyficznych dla odmiennych kręgów kulturowych, stosowanych zarówno w bezpośredniej, jak i pośredniej komunikacji, także w stosunkowo nowym medium, jakim jest Internet.

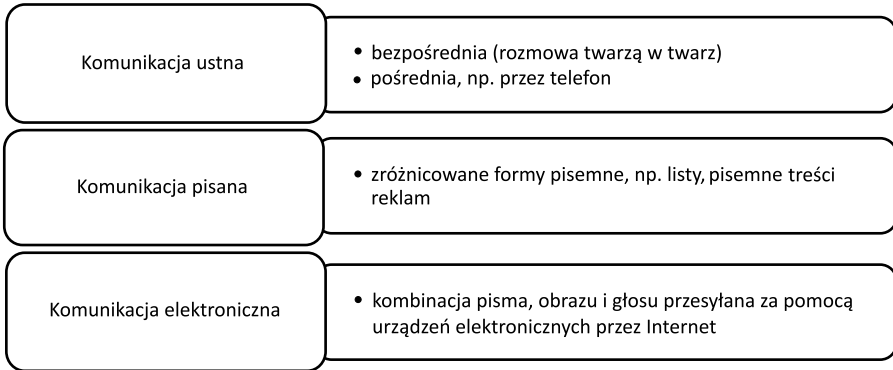
Rozdział ten jest próbą przeglądu i systematyzacji podejść, teorii i wyników badań z różnych dyscyplin naukowych, zmierzającą do przedstawienia zbioru wskazówek dotyczących komunikowania werbalnego i niewerbalnego w biznesowej komunikacji międzykulturowej, zgodnie z obecnym stanem wiedzy.

Elementy komunikacji interpersonalnej

Wymiana informacji pomiędzy nadawcą a odbiorcą może mieć charakter bezpośredni (twarzą w twarz) i pośredni (z wykorzystaniem urządzeń). Komunikację pośrednią w porównaniu z bezpośrednią charakteryzuje wyższy poziom intencjonalności, ograniczona możliwość interpretacji reakcji odbiorcy (brak komunikacji niewerbalnej i ograniczenia w sprzężeniu zwrotnym) oraz większa kontrola (wcześniejsze opracowanie komunikatu).

Komunikacja interpersonalna wymaga uwzględnienia przy wymianie informacji zróżnicowanych środków werbalnych i niewerbalnych, tak aby były spójne (na obu poziomach komunikatu oraz właściwe dla kontekstu kulturowego odbiorcy). Obydwa rodzaje komunikacji nie tylko się uzupełniają, lecz także na siebie oddziałują. Właściwe zastosowanie środków i kanałów komunikacji niewerbalnej zwiększa zrozumiałość komunikacji werbalnej (w zależności od kontekstu). Kultury wykształciły odmienne zakresy komunikatów werbalnych, parawerbalnych i niewerbalnych, rozumianych przez jej członków, a niejasnych dla osób spoza niej. Trudność odekodowania przekazu może wynikać zarówno z niezajomości komunikatu (brak odpowiednika w kulturze odbiorcy), jak i z odmiennego znaczenia (zróżnicowane znaczenie gestów czy niefortunne znaczenie słów).

Komunikacja werbalna opiera się na słowach: wypowiedzianych (komunikacja ustna) bądź przekazywanych w formie pisemnej w dowolnej postaci (komunikacja pisemna). Nie ogranicza się jedynie do dźwięku, chociaż ten jest jej głównym kanałem. W przypadku gdy niemożliwe jest posługiwanie się mową, wykorzystuje się kanał manualno-wzrokowy. Komunikacja ustna daje znacznie większe możliwości ekspresji uczuć i myśli (dzięki połączeniu z komunikacją niewerbalną), jest mniej sformalizowana i udokumentowana oraz ma mniejszy stopień dokładności w porównaniu z komunikacją pisemną. Szybki rozwój technologii komunikacyjnych radykalnie zmniejszył znaczenie bliskości geograficznej w komunikacji, powodując konieczność uzupełnienia dualnej kategoryzacji o komunikację elektroniczną (*computer mediated communication*), której wyróżnikiem jest korzystanie z Internetu do przekazania komunikatu pisanego i ustnego (Kavanagh, 2010).



Rysunek 8. Rodzaje komunikacji werbalnej

Źródło: Opracowanie własne

Analiza komunikacji interpersonalnej byłaby niekompletna, gdyby ograniczała się jedynie do komunikacji werbalnej. Dotyczy ona nie tylko słów, lecz także komunikacji niewerbalnej: zachowań towarzyszących oraz relacji pomiędzy interlokutorami w określonym kontekście sytuacyjnym (Fatt, 1998). Na komunikację niewerbalną składają się zachowania niewerbalne i elementy pozabehawioralne (Matsumoto, Juang, 2007) przekazywane za pomocą różnych kanałów, do których odczytywania wykorzystuje się kilka zmysłów. Obejmuje ona szereg zachowań, mających zarówno charakter uniwersalny, na przykład ekspresje mimiczne specyficznych emocji (Ekman, Friesen, 1971; Elfenbein, Ambady, 2002), jak i uwarunkowanych kulturowo – który jednostka nabywa w procesie socjalizacji, ucząc się nadawania właściwych znaczeń (np. ekspresja emocji, zdeterminowana kulturą narodową, w ujęciu socjolingwistycznym).

Fatt (1998) podkreśla, że większość odnoszących sukcesy menedżerów preferuje komunikację ustną (*face to face*) w kontaktach biznesowych, ze względu na możliwość jednoczesnej interpretacji znaczenia komunikatu za pomocą słów i sygnałów niewerbalnych. Jednak współpraca z partnerami z odległych geograficznie rynków powoduje konieczność korzystania ze zróżnicowanych kanałów komunikacji (Tabela 7).

Tabela 7. Wybrane kanały komunikacji interpersonalnej wykorzystywane w biznesie

Rodzaj komunikacji	Komunikacja bezpośrednia	Komunikacja pośrednia
Komunikacja werbalna	mowa kanał manualno-wzrokowy (język migowy)	pismo telefon (sms/mms) Internet (e-mail, fora, komunikatory)
Komunikacja niewerbalna	mowa ciała otoczenie	emotikony awatary zapisane <i>paralanguę</i>

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki badań potwierdzają związek pomiędzy kulturą a wyborem kanału komunikacji (Rosenbloom, Larsen, 2003) oraz kulturą a strategiami w komunikacji interpersonalnej przy budowaniu kontaktów biznesowych (Zhu, Nel, Bhat, 2006). Osoby z anglosaskiego kręgu kulturowego preferują komunikację pisemną, natomiast przedstawiciele krajów azjatyckich czy śródziemnomorskich komunikację ustną (Reynolds, Valentine, 2009).

Rosenbloom i Larsen (2003) zauważyli, że w komunikacji biznesowej wśród przedstawicieli odmiennych kręgów kulturowych niezbędna jest wielokrotna wymiana komunikatu za pomocą różnych kanałów (telefon, Internet, pismo), aby zmniejszyć dystans kulturowy między nimi. Autorzy zrealizowali badania wśród pracowników sprzedaży B2B, porównując oczekiwania przedstawicieli różnych kultur narodowych i wykazując rosnące znaczenie komunikacji elektronicznej. Zwrócili uwagę nie tylko na preferencje dotyczące rodzaju kanału, ale i częstotliwość komunikacji z partnerem. Zauważyli, że w przypadku komunikacji za pomocą e-maili częstotliwość kontaktów była znacznie wyższa, gdy komunikacja odbywała się z osobami z krajów nisko kontekstowych, co wyróżniało częstość korzystania z tego kanału na tle faksu i telefonu (Rosenbloom, Larsen, 2003). Wynik taki wskazuje, że samo wykorzystanie technologii, która pozwala zmniejszyć dystans geograficzny, nie wystarcza do zniwelowania dystansu kulturowego między partnerami z odrębnych kręgów kulturowych. Ponadto rezultat można powiązać z naturą komunikacji przez e-mail (czy Internet), która ze względu na brak możliwości przekazywania komunikatów niewerbalnych oraz opóźnienia w sprzężeniu zwrotnym tworzy ograniczenia w komunikacji między przedstawicielami różnych kręgów kulturowych, prowadząc do spłylenia interakcji bądź nieporozumień (wynikających z dosłowności odbioru komunikatu).

Ograniczenie to częściowo rozwiązuje stosowanie emotikonów, które także są zróżnicowane w zależności od kręgu kulturowego. W krajach europejskich nie są one rozbudowane w porównaniu z Japonią, gdzie emotikony

(*kaomoji*) są bardziej skomplikowane i wieloznaczne (Kavanagh, 2010), pozwalają na odzwierciedlanie nie tylko emocji, ale i prostych czynności.

:-) :)

(^ _ ^) (^ ^ ;)

Charakterystyczne dla kultury europejskiej
i północnoamerykańskiej

Uśmiech i wymuszony uśmiech
Odpowiednik japoński – *kaomoji*

Rysunek 9. Emotikony oznaczające radość

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Katsuno, Yano (2002)

Potencjał środków komunikacji niewerbalnej w środowisku wirtualnym można odnieść też do wykorzystania awatarów. Na przykład Fabri, Moore i Hobbs (1999), opierając się na mimice awatarów, analizowali sposoby wizualizacji emocji specyficznych.

Stany emocjonalne pozwalające na właściwą interpretację informacji przesłanej elektronicznie można także zasygnalizować poprzez werbalne wskazówki (emocjonalne słowa, znaczniki językowe) oraz niewerbalne wskazówki (*paralanguage* w formie pisanej). Harris i Paradice (2007) postanowili zbadać, czy w ramach komunikacji przez Internet wymienione powyżej wskazówki przenoszą informacje afektywne. Potwierdzili, że odbiorcy byli w stanie wykryć pozytywne i negatywne emocje nadawcy, zarówno na podstawie każdej z tych wskazówek, jak i ich kombinacji. Natomiast stosowanie kilku form jednocześnie przez nadawcę zwiększało stopień rozpoznania emocji przez odbiorcę.

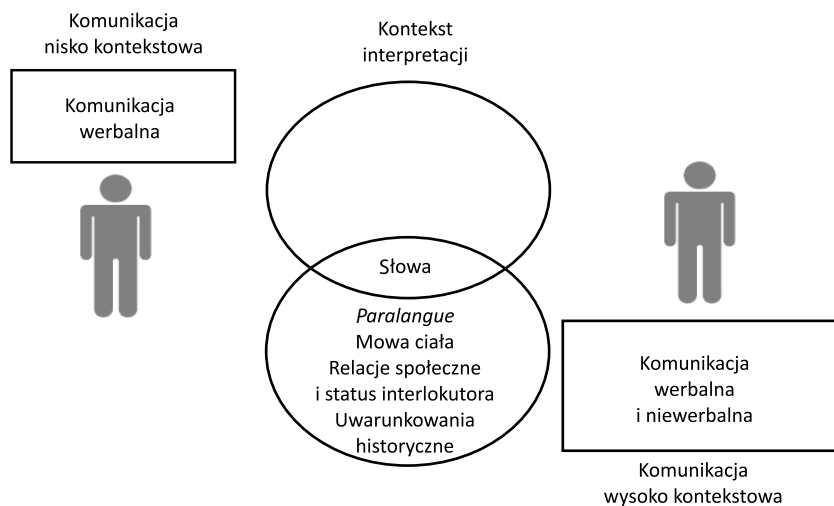
Zhu, Nel i Bhat (2006) wskazują na zróżnicowanie w stosowaniu strategii interpersonalnych w budowaniu relacji biznesowych u menedżerów pochodzących z odmiennych kręgów kulturowych w kontekście marketingu partnerskiego (*relationship marketing*), który jest często wykorzystywaną koncepcją przy analizie relacji biznesowych. Prześledzili działania podejmowane w przypadkach inicjowania oraz podtrzymywania kontaktów biznesowych, próbując ustalić ich rodzaj wynikający z zaangażowania osobistego w ich budowanie (komunikacja interpersonalna *versus* bezosobowa).

Szczególnie przy inicjowaniu kontaktów menedżerowie pochodzący z Nowej Zelandii i RPA częściej korzystają z komunikacji bezosobowej, mając tendencję do mniejszego angażowania się w budowanie relacji w porównaniu z menedżerami z Chin i Indii, którzy preferują komunikację zmierzającą do tworzenia unikatowych relacji i pozwalającą na interakcję (komunikacja bezpośrednia). Uzasadniając wybory, badani menedżerowie z Chin odwoływali się do *guanxi* (sieć powiązań), z Indii do *jan pehchan* (właściwe koneksje)

i *sambandh* (więź) przy wskazywaniu na istotę kontaktów biznesowych. Dlatego też inicjowali indywidualne spotkania częściej dzięki poleceniu osoby trzeciej (Chiny) czy wykorzystując szerokie grono znajomych, na przykład ze studiów (Indie); rzadziej w bezpośrednim kontakcie z kontrahentem. Menedżerowie z Nowej Zelandii i RPA natomiast nawiązywali relacje bezpośrednio z przyszłym partnerem bądź podczas seminariów (czy wystąpień publicznych).

Przy podtrzymywaniu relacji różnice nie były tak widoczne, niemniej u menedżerów z Chin i Indii można było zauważyć silniejsze nastawienie długoterminowe oraz zaangażowanie sfery prywatnej (Zhu, Nel, Bhat, 2006).

Przytoczone wyniki badań – w większości przypadków – można odnieść do zdefiniowania kultury zgodnie z koncepcją Halla⁷ (1984). Pomimo problematycznego dychotomicznego ujęcia kultury przez Halla nadal często jego koncepcja jest wykorzystywana do porównywania społeczeństw nisko i wysoko kontekstowych, wskazując na odmienne wykorzystanie elementów komunikacji werbalnej i niewerbalnej (Rysunek 10). W kulturach wysokiego kontekstu (np. Japonia) znaczenie wypowiedzi jest przenoszone przez zachowania niewerbalne (mowę ciała, umiejętność wykorzystywania milczenia), natomiast w kulturach niskiego kontekstu znaczenie komunikowane jest za pomocą słów (Okoro, 2012).



Rysunek 10. Znaczenie elementów procesu komunikacji w interpretacji komunikatu w kulturach nisko i wysoko kontekstowych

Źródło: Opracowanie własne

⁷ Książka została po raz pierwszy opublikowana w języku angielskim w 1976 roku.

Międzykulturowe różnice językowe

Autorzy są zgodni, że język jest podstawowym środkiem komunikowania werbalnego charakterystycznym dla ludzi (Mikułowski-Pomorski, 2003; Matsumoto, Juang, 2007; Craig, Douglas, 2006), ponieważ zapewnia mechanizm kodowania i dekodowania wiadomości. Kształtuje on sposób, w jaki jednostka postrzega otaczającą rzeczywistość i relacje w niej zachodzące, pozwalające na jej rozumienie i interpretowanie⁸.

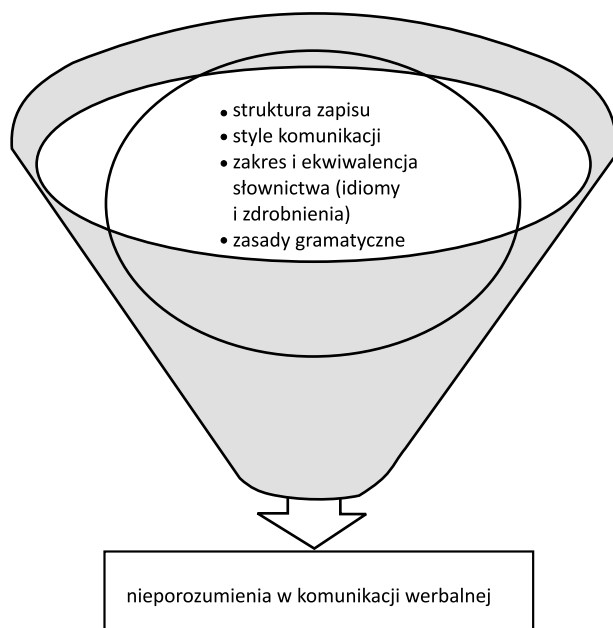
Sapir prezentował pogląd, że język stanowi uwarunkowane kulturowo narzędzie komunikacji, pozwalające stworzyć myślowy obraz odzwierciedlający społeczną rzeczywistość i wartości kulturowe, prowadząc do społecznych zachowań (Perlovsky, 2009). Wraz z Whorfem w serii publikacji przekonywali, że sposób, w jaki jednostki myślą, jest uzależniony od języka, którym się posługują. Pomimo że idea ta była obecna we wcześniejszej debacie językoznawczej i filozoficznej, założenie to zostało określone jako hipoteza Sapira-Whorfa (*Sapir-Whorf hypothesis*) (Perlovsky, 2011). Zgodnie z nią – określaną także jako zasada relatywizmu językowego – struktura języka w mniejszym bądź większym stopniu kształtuje zwyczaje myślowe, a w konsekwencji i zachowanie jednostek (determinizm językowy), doprowadzając do przekazania norm zachowań z pokolenia na pokolenie (Craig, Douglas, 2006). Pozwala także na podkreślenie tożsamości odmiennych środowisk (poprzez wyrażanie własnych idei i uczuć). Wskazuje to na dualny charakter języka wobec kultury, w którym nie tylko jego rodzaj zależy od kultury, ale i ta jest uzależniona od języka (Fleischer, 2000).

Hipoteza Sapira-Whorfa była inspiracją do wielu badań empirycznych, mając zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników postulujących uniwersalizm językowy. Jednym z najważniejszych jest Chomsky (1965 w: Perlovsky, 2011), który podkreślał, że język i poznanie są odrębnymi zdolnościami umysłu. Jednak przyjęcie wielostronnych, kompleksowych powiązań pomiędzy językiem i kulturą pozwala wskazać na podstawowe międzykulturowe różnice w językach, które mogą prowadzić do nieporozumień w komunikacji. Dlatego też hipoteza nadal pozostaje w obrębie zainteresowań antropologów i lingwistów, tym bardziej że interakcje pomiędzy językiem a poznaniem zostały potwierdzone w ramach badań biometrycznych (*fMRI*) (Simmons, Hamann, Harenski, Hu, Barsalou, 2008).

⁸ O odmiennym postrzeganiu otaczającej rzeczywistości połączonej z językiem świadczą różnicowane sposoby zapisu odgłosów wydawanych przez zwierzęta, np. odgłos wydawany przez kury w języku polskim to *ko, ko, ko*, w holenderskim to *tok, tok, tok*, bądź odmienna liczba słów odzwierciedlająca różne zjawiska pogodowe, jak np. określenia deszczu w języku angielskim.

Większość badań opierających się na hipotezie Sapira-Whorfa dotyczyła różnic strukturalnych i semantycznych między językami (Kay, Kempton, 1984). Badania odnosiły się najczęściej do konceptualnych treści języka, koncentrując się na porównaniach semantycznych leksykonów kolorów w różnych językach, nawiązując do pierwszych eksperymentów Sapira (Davies, Sowden, 1998; Roberson, Davies, Davidoff, 2000; Winawer, Witthoft, Frank, Wu, Wade, Boroditsky, 2007). Wykazały one, że słowa opisujące kolory oddziałują na sposób ich postrzegania (Roberson et al., 2000; Winawer et al., 2007).

Warunkiem komunikacji jest wspólne rozumienie transmitowanych dźwięków (czy znaków), z czym wiąże się konieczność wyboru konkretnego języka komunikatu. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele przykładów potwierdzających różnice w językach, wśród których są – między innymi – różnice w składni i gramatyce czy zróżnicowany zakres i ekwiwalencja słownictwa (Rysunek 11).



Rysunek 11. Podstawowe obszary różnic między językami

Źródło: Opracowanie własne

Menedżerowie, działając na rynkach międzynarodowych, często nie komunikują się w ojczystym języku (Chitakornkijasil, 2010). Zatem znaczna część problemów w procesie komunikacji biznesowej może być wynikiem

znieszczeń w procesie kodowania i dekodowania treści⁹, wynikających z odmienności gramatycznej i nieznamomości stylu komunikacji.

Języki Wschodu i Zachodu

Strukturalnie odmienne są od siebie języki Wschodu i Zachodu, co wynika z systemu ich zapisu. Można je podzielić na trzy główne grupy: oparte na alfabecie (łacińskim, arabskim, hebrajskim i cyrylicy), sylabiczne (np. japońskie pisma sylabiczne *Kana*) oraz oparte na znakach/symbolach reprezentujących słowo (*logographic*) – rodzina języków chińsko-tybetańskich (Pan, Schmitt, 1996).

W alfabetycznym i sylabicznym systemie zapisu ortografia i fonologia są ściśle powiązane. Sposób zapisu słowa jest wskazówką dotyczącą jego wymowy, ponieważ symbol (litera bądź znak sylaby) reprezentuje konkretny dźwięk. System zapisu oparty na znakach charakteryzuje się bardzo słabym powiązaniem pomiędzy pismem a dźwiękiem. Chiński znak nie reprezentuje konkretnego dźwięku, a jest konkretnym konceptem, stąd znaki nie są wskazówką do ich wymowy, a podobnie wyglądające słowa mogą się znacznie różnić w wymowie.

W wielu językach różne systemy zapisu są wykorzystywane równocześnie. Na przykład w Japonii obowiązuje system zapisu za pomocą znaków *Kanji*, wspomniane powyżej sylabiczne systemy zapisu *Kana* (*Hiragana* i *Katakana*) oraz zapis oparty na alfabecie łańciskim (Pan, Schmitt, 1996).

Jednym z języków reprezentujących wysoko kontekstowe kultury Wschodu jest arabski. Badania dotyczące tego języka koncentrowały się przede wszystkim na trzech zakresach tematycznych: zróżnicowaniu form języków arabskich i naprzemiennym używaniu różnych kodów językowych, zapożyczeń bądź gwary zarówno z różnych form języków arabskich, jak też z francuskiego i angielskiego, co wynika z kolonialnej przeszłości krajów (*codeswitching*) oraz stylu komunikacji (Feghali, 1997).

Klasyczny arabski jest językiem Koranu (świętej księgi islamu) i dlatego jest uważany za najwyższy i niezrównany. Poza nim występują inne formy, jak urzędowy język *Fusha*. Dodatkowo w regionie obowiązuje wiele dialektów, przy czym są one na tyle odmienne, że nie pozwalają na swobodne interakcje w gronie ich przedstawicieli. Najbardziej spopularyzowany jest egipski arabski, do czego przyczynił się przemysł filmowy (Feghali, 1997).

⁹ Przykładowo w Szwecji obowiązuje odmienny niż w Polsce sposób podawania dat odnoszący się do numeru tygodnia w roku; pomiędzy językiem polskim a angielskim występuje różnica w zapisie liczb dziesiętnych – kropka, nie przecinek.

Kultura arabska wykształciła też specyficzny dla niej styl komunikowania. Niezależnie od języka, którym posługują się Arabowie, wykazują oni wspólne, specyficzne cechy podczas interakcji, polegające na stosowaniu powtórzeń i parafraz, dużej liczby słów (wyrafinowanie i bogactwo języka), emocjonalności wypowiedzi i jej pośredniości, która narzuca konieczność ukrywania właściwego celu i potrzeb rozmówcy. Cechy te można połączyć wprost z wysokim kontekstem komunikacji w rozumieniu Halla, zgodnie z którym uprzejmość i zachowanie twarzy są dominujące w stylu komunikacji wszystkich kultur wysoko kontekstowych.

Na przykład charakterystyczne dla Arabów w rozmowie jest posługiwanie się przysłowiami i frazami grzecznościowymi, pozwalającymi na wyrażanie wdzięczności innym (Reynolds, Valentine, 2009), chwalenie innych (Feghali, 1997) oraz stosowanie formuł nawiązujących do religii (*inshallah* – jeżeli Bóg zechce, *el hamdulillah*, *hamdillah*, *kattirkhairallah*, *ishkorallah* – dzięki Bogu, *sm'allah* – w imię Boga).

Specyficzny styl komunikacji może stanowić także problem w komunikacji biznesowej, na co wskazują wyniki badań Adelman i Lustig (1981), zrealizowane wśród menedżerów z Arabii Saudyjskiej i USA. Badani wskazali różnice w sposobie formułowania myśli jako podstawową barierę utrudniającą interakcje. Menedżerowie z Arabii Saudyjskiej zarzucali Amerykanom brak znajomości form językowych odpowiednich dla sytuacji formalnych i nieformalnych oraz rytuałów. Natomiast menedżerom amerykańskim przeszkadzało to, że Saudyjczycy nie wyrażali swoich myśli zwięźle i jasno. Oprócz tego problematyczne było także powtarzanie i parafrazowanie charakterystyczne dla stylu arabskiego (Adelman, Lustig, 1981).

Do kultur wysokiego kontekstu należą też Chiny, w których obowiązują języki z rodziny chińsko-tybetańskiej. Należą one – jak zaznaczono wcześniej – do języka opartego na systemie znaków odpowiadających słowom, w którym nie ma alfabetu. Tworzy go około 50 tysięcy znaków, które są ciągle uzupełniane. Specyfika komunikacji w tym języku dotyczy nie tylko znaków, lecz także opanowania czterech tonów, w których są wypowiedane (język tonalny), oraz przysłów, których używanie jest właściwe dla wykształconych osób. W języku występują specyficzne niuanse znaczeń (aliquoty), co powoduje, że wyraz bądź związek wyrazowy mogą być różnie interpretowane przez interlokutorów w zależności od stopnia i wyczucia kulturowych niuansów (Winkler, 2013).

Cechą charakterystyczną stylu komunikacji Chińczyków, na którą zwrócili uwagę badacze (Cardon, Scott, 2003 w: Dong, Lee, 2007), analizując chiński styl komunikacji w biznesie, jest uwrażliwienie na zachowanie twarzy, będące konsekwencją nacisku na budowanie i podtrzymywanie trwałych relacji. W języku chińskim są setki fraz wynikające z conceptualizacji twarzy i zachowań jej towarzyszących (zachowanie twarzy, nadanie komuś twarzy,

tracenie twarzy). Jednym z idiomów odnoszących się do nadawania twarzy jest przykładowo *li shang wang lai* (szacunek jest wzajemny). Zachowania biznesowe w myśl tej zasady wymagają także komplementowania partnera biznesowego, unikania tematów problematycznych i przestrzegania etykiety (Dong, Lee, 2007). Często w literaturze są opisywane specyficzne dla Chińczyków sposoby wręczania wizytówek czy przedstawianie się od nazwiska połączone z ukłonem (Okoro, 2012). Cardon i Scott (2003) podkreślili, że menedżerowie chińscy wykorzystują różne strategie komunikacyjne pozwalające na zachowanie twarzy, jak niebezpośredniość komunikatu, uprzejmość (chwalenie i proszenie o drobne przysługi) czy niedostrzeganie gaf (udawanie). Ponadto często unikają bezpośrednich publicznych konfrontacji, szczególnie w sytuacjach konfliktowych.

Jak wspomniano wcześniej, *lingua franca* biznesu jest język angielski¹⁰, dlatego reguły tego języka są ważne nie tylko dla osób z kręgu anglojęzycznego. Odzwierciedla on charakterystyczne dla kultur zachodnich przekonanie, że rzeczywistość można opisać i zrozumieć poprzez obserwację i logiczne wnioskowanie (Reynolds, Valentine, 2009). Jak każdy język i angielski ma oryginalne zasady zachowań werbalnych, odnoszące się do relacji między osobami w zależności od ich pozycji czy kontekstu sytuacyjnego, których nieprzestrzeganie może prowadzić do nieporozumień. Przykładem mogą być reguły dotyczące uprzejmości, które w anglojęzycznych społeczeństwach są odmienne w zależności od tego, czy dotyczą sytuacji: oficjalnej (właściwej dla relacji służbowych), neutralnej (wśród obcych bądź dalszych znajomych) czy nieformalnej (w grupach nieformalnych, wśród rodziny i bliskich znajomych) (Kultanova, Yeskazinova, Tazhibayeva, 2012). Na przykład pytanie o godzinę brzmiące *What time is it?* jest odpowiednie w relacji z bliskimi znajomymi. Zadając je przypadkowej osobie, należy wykorzystać bardziej uprzejmą wersję *Excuse me, could you tell me the time, please?* Natomiast w sytuacji oficjalnej pytanie wprost o czas jest niewłaściwe (Kultanova et al., 2012). Specyfika biznesowego języka angielskiego, szczególnie u Amerykanów, odnosi się też do częstego nadużywania – między innymi – akronimów¹¹, kombinacji wielu słów o synonimicznym znaczeniu czy idiomów (Knotts, Thibodeaux, 1992).

Odczytywanie komunikatu ze strony partnerów biznesowych osobom z wysoko i nisko kontekstowych kultur może nastroczać trudności, jak na przykład w przypadku kontaktów z Japończykami (kultura wysoko kontekstowa), którzy unikając mówienia „nie”, wysyłają subtelne sygnały werbalne i niewerbalne, trudne do zinterpretowania dla przedstawicieli kultur nisko kontekstowych (Okoro, 2012). Wyniki badań pokazują, że styl komunikacji

¹⁰ Przykładowy język reprezentujący kultury Zachodu o niskim kontekście.

¹¹ Przykładowe akronimy, które występują w nieformalnej komunikacji biznesowej, to np. ASAP – *as soon as possible*, FYU – *for your information*.

może być także problemem w odniesieniu do nie tak odległych kręgów kulturowych. Chylewska (2004) powołuje się na wyniki badań zrealizowane wśród Polaków i Francuzów. Problemy, na które zwracali uwagę badani, dotyczyły przede wszystkim sposobu formułowania myśli/poleceń oraz umiejętności słuchania, a nie biegłości znajomości języka (Chylewska, 2004). Francuzi zbyt ogólnikowo formułowali myśli, nastawiając się na dyskusję i wyjaśnianie ewentualnych niejasności podczas wykonywania zadania. Oczekiwania Polaków były odmienne. Zmierzały do doprecyzowania zadania i sposobu jego wykonania, bez skłonności do dodatkowego zadawania pytań. Odmienność oczekiwań rodziła nieporozumienia dotyczące realizacji zadań. Brak umiejętności słuchania był interpretowany jako przejaw arogancji drugiej strony (Chylewska, 2004).

Poza różnicami w stylu komunikacji (konwersacji) realizowane są także badania dotyczące ekwiwalencji słów¹². Dla osób z różnych kultur precyzyjne wyrażanie myśli wymaga korzystania z idiomów, których znaczenie jest trudne do odczytania i zastosowania dla osób z odmiennych kręgów kulturowych. Badaniem relacji między angielskimi i chińskimi idiomami dotyczącymi odżywiania się zajmowała się Yang (2010). Autorka podkreśla, że idiomy te mają ścisły związek ze zwyczajami żywieniowymi, uwarunkowaniami historycznymi czy geograficznymi (Yang, 2010). Dlatego też w języku chińskim dominują idiomy wykorzystujące ryż oraz słowa określające inne warzywa (*Luo bo bai cai, ge you suo ai*, co dosłownie powinno być przetłumaczone „każdy kocha swoją kapustę i rzodkiewkę”, zwyczajowo jednak jest używane do określania ludzi, którzy mają różne opinie i nie zgadzają się z innymi; polskim odpowiednikiem jest – „jak pies z kotem”). Natomiast w języku angielskim występuje wiele idiomów zawierających słowo chleb (np. *Bread and Butter* oznacza coś powszechnego, analogicznie do obecnego w języku polskim idiomu „chleb powszedni”; *Milk and Water* dla określenia nudnych rzeczy i osób), masło, ziemniaki, ser, jajka, ciastko czy pudding (Yang, 2010).

Komunikacja niewerbalna na zróżnicowanych kulturowo rynkach

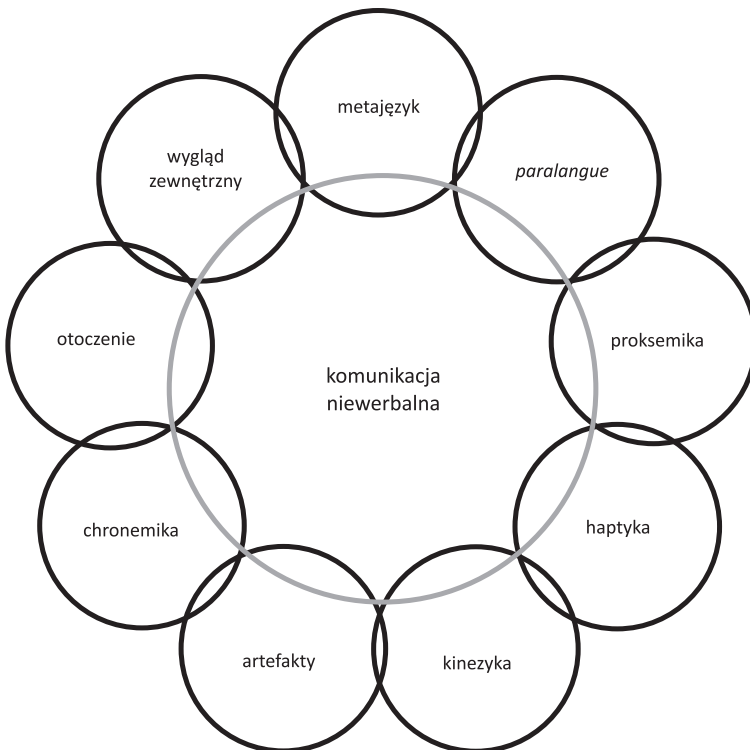
Zachowania niewerbalne stanowią ważne kanały komunikacji (Matsumoto, Juang, 2007), chociaż w literaturze przedmiotu mniej uwagi przypisuje się im w kontekście komunikacji międzykulturowej (Mikułowski-Pomorski, 2003; Matsumoto, Juang, 2007). Ich specyfika wynika z tego, że w porównaniu z wypowiedzianymi słowami są one w większości nieświadome i automatyczne.

¹² Zagadnienie to jest jednym z podstawowych problemów w przypadku planowania badań cross-kulturowych.

Są jednak ważnym nośnikiem znaczeń, dlatego niewłaściwa ich interpretacja stanowi barierę w komunikacji międzykulturowej.

Liczne wyniki badań wskazują na znaczenie komunikacji niewerbalnej, chociaż wśród badaczy są podzielone opinie na temat jej udziału w odbiorze komunikatu. Hall twierdził, że odpowiada ona za niego w 90%, Birdwhistell (1970), że w 65% (Safadi, Valentine, 1990). Znaczenie komunikacji niewerbalnej jest szczególnie ważne w przypadku niespójności odbieranych komunikatów. Jest ona wtedy podstawą nadawania znaczenia (Matsumoto, Juang, 2007). Mehrabian (1981) analizował względne proporcje znaczenia komunikacji werbalnej i niewerbalnej w sytuacji niezgodności między przekazami przy transmisji komunikatów dotyczących emocji i postaw. W takich sytuacjach komunikowanie emocji dotyczy w 55% ekspresji twarzy i 38% *paralangu*, za pozostałe 7% odpowiada słowo.

Wyniki badań pokazują, że kultura oddziałuje na komunikację niewerbalną (Matsumoto, 1991). Kultury wykształciły własne reguły zachowań niewerbalnych, chociaż niektóre z nich mogą być wspólne dla wielu z nich. Zróżnicowanie dotyczy gamy zachowań niewerbalnych przekazywanych za pomocą odmiennych kanałów (Rysunek 12).



Rysunek 12. Podstawowe elementy komunikacji niewerbalnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Fatt (1998) oraz Matsumoto, Juang (2007)

Jednym z bardziej znaczących elementów komunikacji niewerbalnej, szczególnie w marketingu, jest kinezyka. Odnosi się ona między innymi do ruchów ciała i gestykulacji, mimiki oraz kontaktu wzrokowego (miejsca, na które się patrzy, nawiązywanie i utrzymywanie kontaktu) podczas mówienia i słuchania. Na przykład w kulturach europejskich uważne słuchanie wymaga spoglądania na rozmówcę, w krajach afrykańskich to mówca skupia się na odbiorcy, Arabowie zaś utrzymują stały kontakt wzrokowy między interlokutorami – patrząc sobie wzajemnie w oczy. Natomiast w kulturach azjatyckich długotrwałe i intensywne utrzymywanie kontaktu wzrokowego może zostać odebrane jako prowokowanie lub wyrażenie braku szacunku dla rozmówcy. W Indiach bezpośredni kontakt wzrokowy z przełożonym lub osobą starszą oznacza brak szacunku i wrogość, dla odmiany w USA jest interpretowany jako miara uczciwości, wiarygodności i niezawodności (Okoro, 2012).

Elementy komunikacji niewerbalnej stanowią zestaw zachowań tworzący podstawy etykiety biznesowej. Dotyczy to – między innymi – zróżnicowanych form powitań (Tabela 8). Huang (2010) podkreśla, że to uniwersalia kulturowe powodują, że pomimo różnic międzyjęzykowych zawierają one równoważne wyrażenia językowych form powitań¹³. Jednak już towarzyszące słowom zachowania niewerbalne (gesty) wykazują duże zróżnicowanie kulturowe.

Tabela 8. Podstawowe niewerbalne formy powitań

Gestykulacyjne formy powitania	Mimiczne formy powitania
skinienie głową pochylenie górnej części ciała podanie i uścisk dłoni objęcie pocałunek w dłoń pocałunek w policzek	nawiązanie kontaktu wzrokowego (spojrzenie) uśmiech podnoszenie brwi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Pietrus-Rajman (2008)

Uścisk dłoni, będący podstawowym gestem powitania w większości kultur zachodnich – także w etykiecie biznesowej – na Bliskim Wschodzie powinien być delikatny, natomiast w krajach azjatyckich dodatkowo powinien łączyć się z brakiem kontaktu wzrokowego. W Chinach i Japonii można się spodziewać powitania w formie ukłonu, podobnie w Kambodży, który tam dodatkowo jest jeszcze połączony ze wzniesieniem rąk jak do modlitwy (Mukherjee, Ramos-Salazar, 2014). Zasady te mogą być inne dla osób odmiennej płci bądź zależne od sytuacji. Na przykład w Indiach dotykanie kobiety jest uważane za

¹³ Różnice będą się pojawiać już na poziomie stylu konwersacji/komunikacji. Chińczycy, witając się, zadają pytania osobiste i podkreślają zainteresowanie sprawami rozmówcy. W krajach Zachodu jest to uznawane za naruszenie prywatności.

nietakt, stąd nie podaje się jej ręki. W sytuacjach mniej formalnych na Filipinach uścisk dłoni może być zastąpiony przez podniesienie brwi.

Powitaniu często towarzyszy uśmiech, który może być odmiennie interpretowany w różnych kulturach. W USA i większości krajów europejskich oznacza przyjazne nastawienie i życzliwość, powinien być jednak stosowany z różną częstotliwością w sytuacjach biznesowych. Okoro (2012) podaje przykład nieudanego wejścia sieci sprzedaży detalicznej Wal-Mart na rynek niemiecki. Jednym z elementów, który zniechęcał klientów, było nadmierne wykorzystywanie uśmiechu przez personel, co było błędnie interpretowane przez klientów jako flirt (Okoro, 2012).

Gesty jako symbole i ich interpretacja

Ludzie na całym świecie używają ruchów ciała i gestów, by przekazać konkretne wiadomości, na przykład zacieranie rąk oznacza przewidywanie czegoś dobrego, co ma się wydarzyć, a zaciśnięta pięść oznacza stres (Huang, 2010). Niebezpieczeństwem w komunikacji międzykulturowej są gesty, które pomimo że są wykonywane w ten sam sposób, mają odmiennie znaczenie. Takim gestem są na przykład ruchy głową oznaczające aprobatę i dezaprobatę. W większości krajów kiwanie głową z góry na dół oznacza „tak”, jednak przeciwnie interpretuje się ten gest w Bułgarii, Indiach czy Arabii Saudyjskiej. Natomiast w Chinach i Japonii jest on gestem potwierdzającym słuchanie mówcy.

Ekman i Friesen (1969), nawiązując do wcześniejszych prac Efrona (1941) i Mahla (1968), zaproponowali podział ruchów ciała i gestów na pięć podstawowych kategorii:

- emblematy;
- ilustratory;
- wskaźniki emocji;
- regulatory;
- adaptatory.

Emblematy są specyficznym rodzajem gestów, różniącym się od pozostałych zachowań niewerbalnych sposobem użycia wynikającym z relacji w stosunku do komunikacji ustnej, świadomości wykorzystania i intencjonalności (Ekman, Friesen, 1969). Mają one swoje odpowiedniki w mowie – składające się ze słowa bądź frazy – które są znane i podzielane w grupie czy kręgu kulturowym, dzięki czemu są najłatwiej zrozumiałym zachowaniem niewerbalnym w komunikacji pomiędzy ich członkami. Jednak w różnych kulturach znaki te mogą mieć odmiennie znaczenie (np. interpretacja gestu *ok*¹⁴).

¹⁴ Amerykański symbol *ok*, tworzony przez krąg z połączenia kciuka z palcem wskazującym, ma podobne znaczenie w Polsce, we Francji oznacza zero, w Japonii pieniądze, a w Brazylii wulgaryzm (Huang, 2010).

Więcej przykładów można znaleźć w jednym z częściej cytowanych badań dotyczących zróżnicowania emblematów w różnych krajach w studium Morrisa, Colletta, Marsha i O'Shaughnessy'ego (1979).

Ilustratory to zachowania ściśle powiązane z mową, będące jej niewerbalnym uzupełnieniem. Podobnie do emblematów są one często świadomie i intencjonalnie stosowane, chociaż nie mają werbalnych odpowiedników. Na ich analizie skupił się przykładowo McNeill (1985). Wnioskuje on, że gesty oraz słowa są częściami tych samych psychologicznych struktur, wskazując na powiązania między nimi związane z czasem występowania i znaczeniem. Pomimo bliskich związków gestów z mową są one odrębnymi kanałami komunikacji (McNeill, 1985). Dopiero połączenie wypowiedzianych słów i odpowiadających im gestów daje możliwość interpretacji procesu (triangulacja elementów). Twierdzi on, że ilustratory są spontaniczne, indywidualne i nieprzypisane do konkretnego kodu społecznego i kulturowego, w przeciwieństwie do pierwszego rodzaju, którego interpretacja jest specyficzna dla odmiennych kultur (McNeill, 1985).

Safadi i Valentine (1990) dokonali porównania elementów komunikacji niewerbalnej pomiędzy Arabami i Amerykanami, kładąc nacisk na sprzeczności i niejasności, które mogą wystąpić w komunikacji międzykulturowej, także w sytuacjach biznesowych. Przedstawiali oni kompleksową analizę znaczenia gestów oraz *paralangue* wspólnych dla przedstawicieli Bliskiego Wschodu (Safadi, Valentine, 1990). Podkreślili, że Arabowie wykorzystują szeroką gamę gestów subtelnie się od siebie różniących, a jednocześnie mających odmienne znaczenie. Na przykład wspomniany wcześniej gest *ok* zapożyczony z kultur zachodnich ma podobne znaczenie, jeżeli towarzyszy mu kilkakrotny delikatny ruch (potrząsanie). Jeżeli go nie ma, jest on interpretowany jako obsceniczne nawiązanie do kobiecych genitaliów (więcej specyficznych arabskich gestów zawiera Tabela 9).

Wśród zachowań niewerbalnych poza gestami drugi obszar, który został dobrze udokumentowany w społeczeństwie arabskim, dotyczy proksemiki (Feghali, 1997). Arabowie należą do kultur kontaktowych, utrzymując niewielki dystans pomiędzy rozmówcami, często połączony z dotykiem. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni nieraz spacerują, trzymając się za ręce w miejscach publicznych, natomiast zdecydowanie bardziej restrykcyjne są normy zachowań w przypadku osób przeciwnych płci (są interpretowane jako obraźliwe, zwłaszcza w Arabii Saudyjskiej). Jednak dystans interpersonalny zależy od stopnia zażyłości z rozmówcą. Feghali przytacza wyniki badań Sandersa, Hakky'ego i Brizzolara z 1985 roku wskazujące, że nieznanymi są utrzymywani w większej odległości niż znajomi. Ponadto ważna jest płeć rozmówcy. Egipskie kobiety utrzymywały podobnie duży dystans w stosunku do mężczyzn – zarówno znanych im wcześniej, jak i obcych – co wskazuje,

że przestrzeń osobista odzwierciedla zasady i ograniczenia nakładane przez kulturę (powiązane ściśle z islamem).

Tabela 9. Wybrane gesty charakterystyczne dla kultury arabskiej

Część ciała	Gest	Znaczenie gestu
Głowa	Potrząsanie do góry Potrząsanie połączone z podniesieniem brwi Z dodanym kliknięciem języka Potrząsanie głową na boki	Nie Mocniejsze nie Stanowcze nie Nie (szczególnie w Arabii Saudyjskiej)
Uszy	Dotykane bądź lekkie pociągnięcie	Ostrzeżenie (szczególnie w odniesieniu do dzieci)
Oczy	Wpatrywanie się Utrzymywanie kontaktu wzrokowego Oslanianie dłońmi	Kontakt z duszą drugiej osoby Mówca i słuchacz koncentrują wzrok na sobie Przeklinanie
Nos	Wkładanie kciuka do nosa	Śmierdzi, idź do diabła
Usta	Pocalunek w usta pomiędzy przedstawicielami tej samej płci	Brak kontekstu seksualnego, właściwy pomiędzy przyjaciółmi i rodziną
Twarz	Zakrycie jej dłońmi	Glupiec
Ręce	Dotykane w miejscach publicznych Znak wiktorii V wykonany w okolicach nosa Odwrocenie w dół dłoni Dłoń w górę, poziomo, do podstawy kciuka palcem wskazującym	Nieistotne (bez podtekstu seksualnego) Nieprzyzwoity, obsceniczny gest Sekret, „chodź za mną” Małostkowość

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Safadi, Valentine (1990)

Mimika twarzy – ekspresja emocji

Trudności z właściwą interpretacją sygnałów niewerbalnych na zróżnicowanych kulturowo rynkach potwierdzają też wyniki badań dotyczące ekspresji emocji (Marsh, Elfenbein, Ambady, 2003). Koncentrują się one na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o ich charakter: uniwersalny dla wszystkich kultur i gatunków, czy zależny od kultury (Elfenbein, Ambady, 2003). Istnieje bogata literatura przedmiotu dotycząca kulturowego zróżnicowania ekspresji emocji i ich percepcji. Obecny stan badań potwierdza, że emocje mają dualny charakter, są uniwersalne oraz specyficzne kulturowo, co zakończyło debatę dotyczącą poszukiwań dowodów na brak zróżnicowania kulturowego w tym zakresie (Matsumoto, 1991).

Ekspresja emocji dotyczy przede wszystkim mimiki twarzy. Pokazuje ona dyskretnie emocje, powodując, że są najbardziej specyficznym i precyzyjnym sygnałem niewerbalnym (Matsumoto, 1991), który ilustruje wypowiedzi słowne, reguluje konwersacje i zapewnia wrażenia społeczne. Dyskusja doty-

cząca ekspresji twarzy trwa już od ponad wieku, od kiedy to Darwin (1872) zasugerował, że jest ona wynikiem ewolucji i ma uwarunkowania biologiczne (w: Matsumoto, 1991). Klasyczne badania w tym zakresie opierały się na demonstrowaniu przedstawicielom odmiennych kręgów kulturowych sportretowanych twarzy z określonymi ekspresjami emocji, które były poddawane ich ocenie. Dzięki temu Ekman ustalił, że emocjonalne ekspresje twarzy wyrażają sześć uniwersalnych, specyficznych emocji: zaskoczenie, strach, wstręt, złość, radość i smutek.

Niewątpliwie wkład w rozwój wiedzy na temat ekspresji emocji wnieśli Ekman¹⁵ i Friesen. W serii eksperymentów potwierdzili wyniki wspomnianych obserwacji wśród mieszkańców Papui Nowej Gwinei, tym samym udowadniając, że reakcje nie są konsekwencją oddziaływania mediów (Ekman, Friesen, 1971). Replikacje tych badań przyczyniły się do interpretacji wskazującej, że emocje mają biologiczną podstawę, nie będąc wynikiem procesów uczenia się, dlatego też zainteresowanie badaczy w klasycznym nurcie koncentrowało się na potwierdzeniu ich uniwersalnego charakteru, nie poświęcano zaś uwagi odmienności kulturowej.

Kontynuując badania nad kulturowym zróżnicowaniem wyrazów twarzy, Ekman i Friesen zauważyli, że ekspresje specyficznych emocji mogą być modyfikowane w zależności od kultury. Skonstruowali neurokulturową teorię emocji (*Neurocultural Theory of Emotional Expression*) (Ekman, 1972), zgodnie z którą poza biologicznymi uwarunkowaniami ekspresja emocji jest uzależniona od specyficznych kulturowo zasad, które określają sposoby modyfikowania ekspresji w zależności od okoliczności. Teoria zakłada, że mimika twarzy jest uniwersalna. W sytuacjach społecznych ludzie starają się jednak kontrolować ekspresję, zgodnie z normami kulturowymi. Reguły okazywania emocji są zróżnicowane kulturowo i dotyczą między innymi intensywności czy maskowania emocji.

Rozwijając to ujęcie, Matsumoto poza ekspresją uwzględnił percepcję emocji, twierdząc, że ludzie postrzegają emocje w ten sam sposób, jednak specyficzne normy kulturowe pozwalają na ujawnienie ich rozumienia. Wnioskuje, że pomimo biologicznych uwarunkowań emocji uczenie się kontrolowania zarówno ich ekspresji, jak i postrzegania jest silnie powiązane z kulturą. Na przykład Matsumoto i Ekman (1989) przeprowadzili badania wśród Amerykanów i Japończyków, wykazując brak różnic dotyczących płci, rasy czy rodzaju zajęcia. Natomiast zauważyli, że badani modyfikowali postrzeganie emocji w taki sam sposób, jak uczą się zasad modyfikowania ekspresji (Matsumoto, 1991).

Przykładem kultury o odmiennej regule ujawniania zachowań niewerbalnych są kraje azjatyckie, gdzie zarówno mężczyźni, jak i kobiety uczeni

¹⁵ Ważne osiągnięcie Ekmana to także odkrycie mięśni mimicznych, których kontrolowanie jest dla większości ludzi trudne lub niemożliwe bez specjalnego treningu (Wypler, 2009).

są rzadszego wykorzystywania ekspresji twarzy w porównaniu z kulturą Zachodu. Japońskie normy skłaniają ludzi do maskowania negatywnych odczuć uśmiechami, a kobietom zakazują prezentowania szerokiego uśmiechu i w tym celu nakazują zakrywać twarz dłońmi.

Scherer i Wallbott (1994), podkreślając, że w literaturze przedmiotu nie było wielu systematycznych prób potwierdzenia teorii, przeprowadzili badania kwestionariuszowe w 37 krajach z pięciu kontynentów dotyczące specyficznych emocji, stwierdzając, że uzyskane dane pokazują zarówno wysoki stopień uniwersalności emocji, jak i silne wpływy dotyczące różnic kulturowych. Podkreślili także ich znaczenie we wzbudzaniu emocji, ich regulacji, reprezentacji symbolicznej i okazywaniu ich innym (Scherer, Wallbott, 1994).

Nowsze badania potwierdzają, że ludzie wykazują się większą precyzją w ocenie emocji, gdy są one wyrażane przez członków własnej grupy narodowej czy etnicznej (Elfenbein, Ambady, 2002), co dało podstawy do zintegrowania wyników wcześniejszych badań w ramach dialektycznej teorii komunikowania emocji (*Dialect Theory of Emotion*) (Elfenbein, Ambady, 2003; Elfenbein, Beaupré, Lévesque, Hess, 2007). Ujęcie zakłada, przy uwzględnieniu analogii do dialektów językowych, że różnice kulturowe tłumaczą zróżnicowanie w wykorzystaniu subtelnych wskazówek pozwalających na właściwe odczytanie emocji, które są niedostępne osobom spoza grupy. Pozwalają one na identyfikację emocji, jednak odczytywane są na tyle ogólnie, że mogą doprowadzić do nieporozumień.

Przykładowo pojawiły się różnice, gdy poddawane były ocenie twarze amerykańskie w grupie składającej się z Amerykanów i osób z odmiennych kręgów kulturowych. W jednym z badań przeprowadzonych przez Izarda (1971) Amerykanie zidentyfikowali prawidłowo emocje w 83%, Europejczycy osiągnęli wynik pomiędzy 75% a 83%, podczas gdy Japończycy zidentyfikowali je prawidłowo w 65%, a Afrykanie w 50% (Marsh et al., 2003).

Przeprowadzona przez Elfenbein i Ambady (2002) metaanaliza potwierdziła, że ludzie rozpoznają dokładniej wyrażane ekspresje członków własnej kultury niezależnie od rodzaju emocji czy kanału komunikacji niewerbalnej. Natomiast różnice w ocenach malały w przypadku kultur, które były zbliżone do siebie bądź były narażone na częstsze doświadczenia międzykulturowe.

Marsh z zespołem (2003) zrealizowali badania, których wyniki wskazują, że sposób wyrażania emocji zawiera niewerbalne akcenty pozwalające zidentyfikować przynależność do kraju bądź kręgu kulturowego. Wyniki te świadczą o tym, że dotychczasowe twierdzenia o uniwersalności wyrażania emocji są niekompletne, wskazując, że istnieją subtelne różnice kulturowe w ekspresji uniwersalnych emocji. Uczestnicy badania mieli większy problem z oceną przynależności narodowościowej osoby ze zdjęcia, w przypadku gdy twarz nie wyrażała emocji, stąd badacze wyciągnęli wniosek, że ekspresja emocji przenosi informację o narodowości czy kulturze, jednak badania nie

pozwalają na stwierdzenie, które konkretnie emocje są za to odpowiedzialne (Marsh et al., 2003).

Psychologowie nie są też zgodni co do rodzaju emocji, które powinny stanowić uzupełnienie podstawowych sześciu wyrażanych za pomocą twarzy (Elfenbein, Ambady, 2002). Matsumoto i Juang (2007) cytują wyniki badań dotyczące między innymi wyrażania za pomocą komunikatów niewerbalnych: przyjaznych i wrogich postaw; sympatii, aprobaty i troski; przychylności i dominacji, przywództwa; szczerości i kłamstwa czy pewności siebie. Elfenbein i Ambady odwołują się do Russella, twierdzącego, że uniwersalne są nasilenie i znak, natomiast poszczególne kategorie, jak złość czy zaskoczenie, są różne w zależności od kultury, co wskazuje na możliwość realizacji badań międzykulturowych nie tylko w zakresie emocji specyficznych, lecz także dwóch podstawowych grup: pozytywnych i negatywnych.

Matsumoto (1991) zwrócił uwagę na stagnację w badaniach z analizowanego zakresu, łącząc ją z brakiem wypracowanej konceptualizacji kultury, stąd też psychologowie sięgnęli po wymiary kultury zaproponowane przez Hofstede. Na przykład Fernández, Carrera, Sánchez, Paez i Candia (2000) badali związek między wymiarami kultury a werbalnymi i niewerbalnymi reakcjami na trzy specyficzne emocje – radość, gniew i smutek – wśród przedstawicieli 21 krajów. Badacze założyli, że podstawowe cztery wymiary modelu Hofstede różnicują ekspresję emocji. Na przykład spodziewali się, że kultury indywidualistyczne będą wzmacniać ekspresję emocji, odwrotnie będzie w przypadku kultur kolektywistycznych, które powinny wywoływać powściągliwość, szczególnie w ujawnianiu negatywnych emocji. Okazało się, że Azjaci mają silniejszy system zasad wyrażania emocji w porównaniu z pozostałymi grupami, ponadto wśród nich widoczne jest mniejsze zróżnicowanie w ich wyrażaniu pomiędzy płciami.

W przypadku porównań międzypłciowych wyniki uzyskane przez Fernández z zespołem (2000) potwierdzają różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami w wyrażaniu emocji – kobiety były bardziej ekspresyjne niż mężczyźni. Różnice między płciami były mniejsze w przypadku azjatyckich respondentów, sugerując silny system norm dotyczących wyrażania emocji. Najwyższy poziom różnic płciowych wystąpił u Amerykanów przy wyrażaniu radości i smutku (Fernández et al., 2000).

Wśród czterech badanych wymiarów modelu Hofstede najistotniejszy okazał się poziom męskości. Ogólnie – werbalne i niewerbalne – sposoby ekspresji emocji były intensywniejsze w przypadku respondentów z krajów indywidualistycznych, kobiecych, z niskim dystansem do władzy oraz jedynie w przypadku smutku łączyły się z wysokim unikaniem niepewności. W tych krajach ludzie nie ukrywają uczuć, a pokazywanie ich nie oznacza naruszania norm społecznych. Komunikowanie pozytywnych emocji innym jest bardziej typowe dla krajów kolektywistycznych i o wysokim dystansie

do władzy, co jest zgodne z dużym znaczeniem harmonii i szacunku. Jednak niewerbalne wyrażanie radości, złości i smutku było wyższe u osób z kultur indywidualistycznych.

Badani z krajów indywidualistycznych werbalizowali złość bardziej niż pochodzący z krajów kolektywistycznych, podobnie smutek (choć tu zależność była na granicy istotności statystycznej), natomiast nie było różnicy w przypadku radości.

Najważniejszy wymiar kulturowy, który pozwala przewidzieć mniejszą ekspresję emocji (werbalną i niewerbalną), to poziom męskości. Większa zależność w krajach kobiecych prawdopodobnie wiąże się ze społecznymi zasadami wyrażania pozytywnych emocji w tych kulturach, chociaż nie dotyczy jedynie radości i smutku, ale też i gniewu. Dane potwierdziły także, że osoby z kultur o wysokim poziomie unikania niepewności mają skłonność do regulowania emocji, zwłaszcza negatywnych (Fernández et al., 2000).

Komunikacja elektroniczna na zróżnicowanych kulturowo rynkach

Komunikacja za pomocą urządzeń elektronicznych przez Internet (*computer-mediated communication*) jest jedną z częściej wykorzystywanych technik w sferze biznesu (Harris, Paradise, 2007; Davis, Leas, Dobelman, 2009). Odnosi się ona do komunikacji interpersonalnej używanej do przekazywania wiadomości osobom lub grupie osób przez Internet. Odbywać się może synchronicznie (komunikacja w czasie rzeczywistym za pomocą np. komunikatorów, grup dyskusyjnych) bądź asynchronicznie (komunikacja nie wymaga obecności rozmówcy i odbiorcy w tym samym czasie, np. poprzez e-maile). W obu przypadkach komunikacja może zachodzić pomiędzy dwojgiem osób (*one to one*) bądź wśród wielu rozmówców (*one to many*) (Kavanagh, 2010). Komunikacja poprzez e-mail i inne formy dostępne w Internecie początkowo miała charakter nieformalny, stąd stosowanie jej w komunikacji biznesowej, szczególnie w kontekście przesyłania informacji między przedstawicielami odrębnych kręgów kulturowych, stwarza nieporozumienia i problemy.

Nadal nie wiadomo, jak funkcjonalne cechy nowych mediów mogą wpłynąć na komunikację międzykulturową. Wyniki badań między- i interkulturowych dotyczące komunikacji przez Internet dają sprzeczne wyniki. Początkowo badacze podkreślali powszechność i egalitaryzm Internetu, utrzymując, że ta forma komunikacji może się przyczynić do zwiększenia efektywności pracy. Nowsze opracowania podkreślają, że może ona prowadzić do nieporozumień ze względu na brak dopasowania kulturowego i wskazówek niewerbalnych. Założenie dotyczące zróżnicowania percepcji i postaw wobec róż-

nych form komunikacji przez Internet wydaje się dlatego słuszne, że wynikać może z rozwoju technologii komunikacyjnych i ich wykorzystania w biznesie na różnych rynkach.

Internet jest medium nisko kontekstowym, stąd interesujące są różnice w strategiach korzystania z komunikacji za jego pośrednictwem przez przedstawicieli kultur niskiego i wysokiego kontekstu. Zwłaszcza w przypadku przedstawicieli kultur wysokiego kontekstu, dla których brak możliwości odczytywania komunikatów niewerbalnych może stanowić istotną przeszkodę. Ze względu na ograniczone możliwości ekspresji emocji – w przypadku tej formy komunikacji będące wynikiem braku elementów niewerbalnych – może być postrzegana jako niestabilna bądź zagrażająca utracie twarzy.

Zwiększenie efektywności komunikacji przez Internet oraz dobór odpowiednich kanałów i strategii komunikacji w biznesie w różnych dziedzinach (negocjacji, pracy w zespołach wirtualnych czy wykonywania codziennych obowiązków pracownika) wymaga analizy oddziaływania nowych mediów na komunikację międzykulturową. Wstępny przegląd wyników badań zrealizowany przez Fussell, Zhang i Setlock (2009) wskazuje, że czynniki kulturowe oddziałują na korzystanie z komunikacji przez Internet. Słuchowe i wizualne sygnały wydają się mieć większe znaczenie dla przedstawicieli kultur kolektywistycznych, wysokiego kontekstu i propartnerskich. Badanie przeprowadzone wśród azjatyckich i amerykańskich respondentów wykazało niższe zadowolenie z asynchronicznej komunikacji przez Internet u Azjatów, wynikające z braku dodatkowych niewerbalnych wskazówek i sprzężenia zwrotnego (Massey, Hung, Montoya-Weiss, Ramesh, 2001). Wyniki badań Chan Hua Con (2005) dowiodły odmienną percepcję form komunikacji przez Internet w zależności od kraju (wysoki – niski kontekst kulturowy). Nie potwierdziły się jednak założenia dotyczące zróżnicowania wykorzystania ich w komunikacji (Chan Hua Con, 2005). Kayan, Fussell i Setlock (2006) zrealizowały badania wśród Amerykanów oraz mieszkańców Indii i Wschodniej Azji, dotyczące korzystania z różnych form synchronicznej komunikacji przez Internet. Wyniki potwierdziły, że czaty, rozmowy audio-wideo i stosowanie w nich emotikonów były znacznie bardziej popularne w Azji niż w Ameryce Północnej (Kayan, Fussell, Setlock, 2006). Co świadczy o konieczności uwzględniania różnic kulturowych przy projektowaniu czy doborze narzędzi do komunikacji międzykulturowej.

Amant (2002) podkreśla, że uwagę badaczy powinny przykuć zakresy potencjalnych nieporozumień w komunikacji *online* między przedstawicielami odmiennych kultur, porównując wzorce komunikacji charakterystyczne dla Internetu z wiedzą z zakresu komunikacji międzykulturowej. Zwraca on uwagę na konsekwencje anonimowości komunikacji w Internecie, która jest niezgodna ze skryptami kulturowymi tych krajów, w których tożsamość interlokutora i jego etos (pozycja i sieć powiązań) są znaczące dla powodzenia

interakcji (Amant, 2002). Jedne z badań odnoszące się do tych problemów – opierały się na teorii penetracji społecznej Altmana i Taylora – starały się określić znaczenie zwierzeń w rozwoju wzajemnych relacji przez Internet w trzech krajach: Korei, Japonii i Stanach Zjednoczonych (Yum, Hara, 2005). Analizie zostały poddane relacje w dwóch wymiarach wynikających z teorii: szerokości (różnorodności) i głębokości (intymności) zwierzeń. Badacze zauważyli więcej podobieństw niż różnic pomiędzy komunikacją twarzą w twarz a przez komputer w odniesieniu do związku między zwierzeniami a jakością kontaktów. Oznacza to, że badani mają zaufanie do współpracy przez Internet. Wyniki sugerują pewne różnice międzykulturowe i podobieństwa dotyczące relacji zwierzeń do jakości relacji *online*. Dla Amerykanów, Japończyków i Koreańczyków zwierzenia były bezpośrednio związane z rozwojem relacji *online*. Wszyscy respondenci podobnie zwierzali się w wiadomościach wysyłanych *online*, co może świadczyć o tym, że anonimowość Internetu ogranicza oddziaływanie norm kulturowych. Jednak różnice pojawiły się w związku między zwierzeniami a zaufaniem, który był pozytywny tylko dla Amerykanów, co jest zgodne z obowiązującym przekonaniem, że w przypadku kultur zachodnich zwierzenia zmniejszają niepewność dotyczącą relacji z innymi i zwiększają zaufanie interpersonalne (Yum, Hara, 2005).

Jedno z pierwszych badań dotyczących nieporozumień podczas komunikacji przez e-maile (forma komunikacji asynchronicznej) w środowisku pracy przeprowadzili Davis, Leas i Dobelman (2009), wykazując, że pomimo nieporozumień e-maile są efektywnym sposobem komunikacji międzykulturowej w biznesie. Szukali oni zmiennych pozwalających na zbudowanie modelu, starając się określić najczęściej stosowane strategie w wiadomościach wysyłanych pocztą elektroniczną w sytuacjach problemowych w pracy. Badacze zauważyli, że powszechne jest błędne przekonanie u menedżerów, iż komunikacja w języku angielskim (*lingua franca* w biznesie) rozwiązuje problemy w komunikacji za pomocą e-maili. Wykazali, że język, kultura biznesu i kontekst interpersonalny są czynnikami kształtującymi wiadomości e-mail, opartymi na zmiennych pośredniczących takich jak siła powiązań biznesowych z partnerem oraz częstotliwość problemów komunikacyjnych, które oddziałują na realizację pracy (Davis et al., 2009). Strategie, wykorzystywane przez badanych w sytuacjach problemowych w wiadomościach przesyłanych pocztą elektroniczną, nie odnosiły się do zmiany języka, natomiast był on często upraszczany. Badani konsekwentnie (i cierpliwie) stosowali powtórzenia oraz korzystali ze zróżnicowanych form komunikacji (w tym *face to face*).

Panina i Kroumova (2015) podkreślają, że poczta elektroniczna jest wciąż najbardziej powszechną formą komunikacji za pośrednictwem komputera, wykorzystywaną w biznesie. W swojej pracy badawczej założyły odmienne korzystanie z e-maili przez przedstawicieli odmiennych kulturowo grup (Japończyków, Amerykanów i Jordańczyków), nawiązując także do niskiego

i wysokiego kontekstu (Panina, Kroumova, 2015). Różnice, których szukały, dotyczyły: długości komunikatu, jego bezpośredniości, uprzejmości i skuteczności. Wyniki potwierdziły zróżnicowanie treści e-maili w zależności od kraju pochodzenia respondentów. Respondenci z Jordanii i Japonii mieli większą skłonność do formułowania pośrednich komunikatów. Różnice dotyczyły też długości wysyłanych wiadomości. Wiadomości japońskich respondentów były o około 35% krótsze, a jordańskich o 25% w porównaniu z e-mailami amerykańskich uczestników badań. Ponadto płeć respondenta także oddziaływała na długość wiadomości wysyłanych pocztą elektroniczną. Krótsze e-maile były wysyłane przez mężczyzn. Ponadto jordańskie e-maile były postrzegane jako bardziej uprzejme niż z USA. Uzyskane przez Paninę i Kroumovą wyniki potwierdzają, że style komunikacji charakterystyczne dla poszczególnych kultur były widoczne w komunikacji elektronicznej. W kulturze nisko kontekstowej wiadomości były dłuższe, precyzyjniejsze, jednocześnie mniej uprzejme – w ocenie badanych – na tle e-maili przedstawicieli kultur wysoko kontekstowych. Niemniej w przypadku dwóch krajów wysoko kontekstowych – Japonii i Jordanii – stosowane strategie komunikacyjne były różne, co wskazuje na konieczność uwzględniania w przyszłych badaniach precyzyjniejszych modeli kultury, nie ograniczając się jedynie do dwóch wymiarów zaproponowanych przez Halla.

Zainteresowanie badaczy wzbudziło też wykorzystanie wskazówek *paralanguage* umieszczanych w wiadomościach tekstowych, w tym emotikonów, które zostały stworzone, aby objaśniać intencję nadawcy komunikatu (Harris, Paradise, 2007). Wzrasta liczba publikacji dotycząca tego zagadnienia zarówno w gronie naukowców zajmujących się komunikacją, także w kontekście międzykulturowym, jak i wśród lingwistów, którzy koncentrują się na ich strukturze i sposobach wykorzystania w zdaniach (Dresner, Herring, 2010; Amaghlobeli, 2012). Nieliczne z opracowań dotyczą japońskich emotikonów i sposobu ich użycia, jak studium Katsuno i Yano (2002), koncentrujące się na wykorzystaniu graficznych oznaczeń uśmiechu w e-mailach oraz na czatach i w grupach dyskusyjnych.

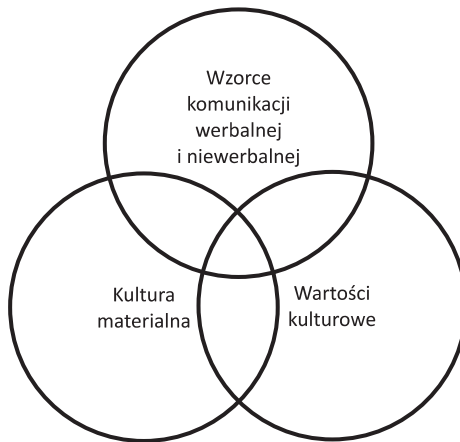
Witmer i Katzman (1997) zastanawiały się, czy w anonimowym świecie Internetu jest możliwe określenie płci nadawcy komunikatu na podstawie wskazówek w nim zawartych. Zrealizowały badanie potwierdzające, że to kobiety mają skłonność do częstszego wyrażania emocji, co oznacza częstsze wykorzystywanie emotikonów (Witmer, Katzman, 1997). Kavanagh (2010), wykorzystując dualne ujęcie kultur Halla oraz poziom indywidualizmu Hofstedeego, badał niewerbalne elementy w komunikacji za pośrednictwem komputera w dwóch krajach: Japonii i USA. Analiza dotyczyła wykorzystania emotikonów na blogach w odniesieniu do treści tytułów, wpisów i komentarzy. Wyniki pokazały, że zarówno płeć autora blogu, jak i jego tematyka odgrywają rolę w wykorzystaniu emotikonów. Większość z nich częściej

pojawiała się w komentarzach niż w artykułach na blogach. Badania potwierdziły także zróżnicowanie wykorzystania emotikonów w zależności od kontekstu kulturowego. Zdecydowanie częściej, niezależnie od płci autora blogu, emotikony pojawiały się w japońskiej próbie, ilustrując liczne stany emocjonalne (Kavanagh, 2010).

Badaczki Skovholt, Grønning i Kankaanranta (2014) – śledząc stosowanie emotikonów w wiadomościach e-mail w środowisku pracy – zauważyły, że nie służą one wyrażaniu emocji nadawców, a dostarczają informacji o tym, jak wypowiedź ma być interpretowana. Analizie poddano 1606 e-maili z trzech firm (z Norwegii, Danii oraz Finlandii i Szwecji – firma działająca w dwóch krajach), których pracownicy korzystają z wiadomości e-mail jako podstawowego narzędzia komunikacji. Badaczki interesowało, w jakich sytuacjach i do jakich wypowiedzi były wykorzystywane emotikony oraz które funkcje komunikacyjne one realizują. Wśród emotikonów dominowały tradycyjne „buźki”, chociaż wiadomości w małym procencie zawierały emotikony (17,7% w norweskiej firmie, 3,4% w duńskiej i 0,003% w fińsko-szwedzkiej). Wyniki wykazały, że gdy są one umieszczane po podpisach, świadczą o pozytywnym nastawieniu nadawcy (markery pozytywne), podkreślają humorystyczny ton wypowiedzi (*joke/irony markers*) oraz, co nie było podkreślane we wcześniejszych badaniach, są wykorzystywane prewencyjnie i wzmacniająco (*hedges markers*) (Skovholt, Grønning, Kankaanranta, 2014).

Znaczenie elementów komunikacji werbalnej i niewerbalnej w wybranych sferach marketingu

Komunikacja międzykulturowa odgrywa istotną rolę w marketingu, gdzie skuteczne dotarcie z przekazem do konsumenta jest podstawą działań rynkowych przedsiębiorstw, stąd specyfika komunikacji werbalnej i niewerbalnej na odmiennych kulturowo rynkach, jako jeden z komponentów kultury, jest przedmiotem zainteresowania specjalistów do spraw marketingu. Craig i Douglas (2006) – w wyniku analizy literatury przedmiotu – wskazali na dwa dodatkowe obszary zagadnień związanych z kulturą, które są ważne z perspektywy marketingu: wartości i przekonania charakterystyczne dla konsumentów z odmiennych kultur oraz materialne aspekty kultury (artefakty, symbole, obrzędy). Każda z tych perspektyw jest zakorzeniona w innej tradycji badawczej, łącząc odmienne sposoby analiz kulturowych (antropologii, psychologii czy lingwistyki).



Rysunek 13. Komponenty kultury ważne w działalności marketingowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Craig, Douglas (2006)

Przykładowo, komunikacja marketingowa wymaga analizy z perspektywy wszystkich trzech komponentów, uwzględniając wartości kulturowe, znaczenie promowanego produktu dla konsumenta (preferencja marek w grupach czy kręgach kulturowych) czy znaczenie systemu zapisu języka, co pozwala na wybór odpowiedniej wskazówki przywołania. Konstrukcja przekazu wymaga nie tylko właściwego ich zidentyfikowania i skomponowania. Jak utrzymują Craig i Douglas (2006), komunikacja marketingowa nie tylko odzwierciedla, ale i oddziałuje na wartości kulturowe, szczególnie gdy są kierowane na zróżnicowane rynki. Na przykład wystandaryzowana reklama skierowana do młodych konsumentów, podkreślająca wartości kulturowe Zachodu, emitowana na rynkach wschodnich może stopniowo oddziaływać na zmianę postaw i przekonań wynikającą z chęci utożsamiania się z wartościami przedstawianymi w reklamie.

Obrazy, gesty czy symbole są ważnymi elementami komunikacji szczególnie w niektórych kręgach kulturowych. Język i obraz odgrywają ważną rolę w komunikacji marketingowej, pozwalając na poprawną bądź błędną interpretację komunikatu przez konsumentów z różnych kręgów kulturowych.

O znaczeniu kultury materialnej (w tym symboli i rytuałów) świadczy na przykład początkowe niepowodzenie linii lotniczych, które wprowadziły nowe loty w Hongkongu – o numerach 858 i 859 – niecieszące się powodzeniem. Jak się okazało, liczba 58 oznacza „niebogaty”, natomiast 59 „bogaty, ale nie za długo”. Po zmianie numerów na 888 i 998 problem zniknął (Huang, 2010).

Tabela 10. Symbolika cyfr powiązana ze szczęściem–nieszczęściem

Cyfra	Symbolika
3	W Monako – uważa się, że przyniesie dobrobyt W Hongkongu – podobnie cyfra jest postrzegana pozytywnie, po kantońsku 3 jest homofoniczne (<i>homophonic</i>) z „promocją” Europejczycy ogólnie uważają, że jest złowieszcza
4	Powszechnie nie lubiane przez ludzi w Japonii, Hongkongu i Chinach, ponieważ oznacza śmierć
6	W krajach Azji Południowo-Wschodniej większość ludzi uważa, że 6 oznacza „gładość i sukces”
7	Wyznawcy islamu uważają ją za świętą cyfrę W Singapurze jest to cyfra o negatywnym znaczeniu
8	W Chinach oznacza bogactwo
13	Pech

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Huang (2010)

Doświadczenia przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych potwierdzają, że nieznanostwo komponentów kultury kraju, w którym prowadzi się działania, niekorzystnie oddziałuje na wizerunek firmy (niewłaściwa nazwa produktu) czy skuteczność działań w ramach komunikacji marketingowej (więcej zob. Rozdział 4). Hernandez i Minor (2010), koncentrując się na komunikacji pisemnej, określili podstawowe obszary marketingu, w których jej oddziaływanie jest najbardziej widoczne, wskazując na: *branding* międzynarodowy, badania marketingowe (*cross-cultural*), marketing internetowy oraz komunikację marketingową. Analogicznie, analizując elementy komunikacji niewerbalnej, wykazano, że to szczególnie kinezyka ma znaczenie w przypadku komunikacji marketingowej (też w Internecie) oraz wizualnych elementów opakowania. Przykładowe obszary działań wymagające analizy wybranych aspektów komunikacji werbalnej i niewerbalnej w docieraniu do odbiorców na zróżnicowanych kulturowo rynkach są przedstawione w Tabeli 11.

Tabela 11. Obszary działań marketingowych realizowanych na zróżnicowanych kulturowo rynkach podlegające oddziaływowaniu komunikacji werbalnej i niewerbalnej

Typ komunikacji	Komunikacja werbalna	Komunikacja niewerbalna
Element	komunikacja pisana	kinezyka
Obszary marketingu	nazwy marek treści reklam strony www/marketing internetowy badania marketingowe	opakowanie treści reklam sprzedaż bezpośrednia

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku wielu komunikatów kierowanych do odbiorcy to właśnie język pisany zawiera w sobie komunikat, który firma kieruje do swoich klientów (*target audience*) (Hernandez, Minor, 2010). Przyjmując hipotezę Sapira-Whorfa za punkt odniesienia – z perspektywy działalności marketingowej – jednym z zagadnień, z którym muszą się zmierzyć menedżerowie, są międzykulturowe różnice w strukturze języka, nastroczające trudności w wyborze właściwych składowych komunikatów i ich tłumaczeniu, gdy te są kierowane do odbiorców ze zróżnicowanych kulturowo rynków. Hernandez i Minor (2010) podkreślają, że większość badań w tym zakresie dotyczy komunikatu *per se*, rzadko odnosząc się wprost do znaczenia międzyjęzykowych różnic w marketingu. Na przykład badania przeprowadzone przez Schmitta z zespołem (1994) i Tavassoli (1999, 2003) wskazują na znaczenie różnic językowych w sposobie przetwarzania informacji pisemnej i reakcji na bodźce wizualne oraz dźwiękowe przez odbiorców z odrębnych kręgów kulturowych¹⁶. Schmitt z zespołem (1994) wykazali, że Chińczycy w porównaniu z osobami anglojęzycznymi lepiej reagują na bodźce, gdy uaktywniają pamięć wzrokową, co ma znaczenie w przypadku przywołania i świadomości marki czy reklamy (Schmitt, Pan, Tavassoli, 1994).

Tavassoli analizował uwarunkowania zapamiętywania informacji werbalnych przez osoby z odmiennych kręgów kulturowych. Zrealizował eksperymenty wskazujące na różnice w zapamiętywaniu informacji werbalnych (słów) przedstawionych w formie bodźców wizualnych u respondentów reprezentujących języki o odmiennych systemach zapisu. Wykazał wyższy stopień przetwarzania fonologicznego przy zapamiętywaniu informacji przez respondentów anglojęzycznych i wyższy stopień przetwarzania asocjacyjnego u Chińczyków, którzy opierali się na semantycznych skojarzeniach (Tavassoli, 1999). W kolejnych badaniach Tavassoli i Lee skupili się na relacji między niewerbalnymi składnikami reklam o charakterze dźwiękowym (efekty dźwiękowe, muzyka) oraz o charakterze wizualnym (obrazy, logo) a komunikatem werbalnym (Tavassoli, Lee, 2003). Wyniki trzech eksperymentów wskazują, że elementy słuchowe ingerują w większym stopniu w procesy poznawcze i reakcję na reklamy przez anglojęzycznych respondentów niż przez Chińczyków, odwrotnie w odniesieniu do elementów wizualnych. Ponadto elementy wizualne i słuchowe mają pozytywny wpływ na przywoływanie reklamy, gdy są elementem zintegrowanej kampanii marketingowej czy wskazówką przywołania. Jednak słuchowe elementy są lepszą wskazówką przywołania dla osób anglojęzycznych, wizualne dla Chińczyków. Konsekwencją wykazanych różnic w przetwarzaniu bodźców wizualnych i dźwiękowych mogą być różnice w strategiach reklamowych kierowanych do odbiorców na zróżnicowanych kulturowo rynkach. Jednak

¹⁶ Badania koncentrowały się na różnicach pomiędzy Chińczykami i Amerykanami.

założenia cytowanych badań opierają się na analizie osób jednojęzycznych, stąd uwaga badaczy została skierowana na przetwarzanie informacji z reklam przez osoby dwujęzyczne.

Zrozumienie, jak osoby dwujęzyczne przetwarzają informacje w ojczystym oraz drugim języku, ma zasadnicze znaczenie w marketingu. Część badań w tym zakresie dotyczyła reakcji mniejszości narodowych na reklamy (Koslow, Shamdasani, Touchstone, 1994) bądź zgodności między obrazem a tekstem w reklamie jako potencjalnego czynnika moderującego wpływ języka na zapamiętywanie u osób dwujęzycznych (Luna, Peracchio, 2001), a nie jedynie przetwarzania bodźców *per se* przez osoby dwujęzyczne.

Koslow z zespołem wykorzystali socjolingwistyczną perspektywę do analizy reakcji respondentów reprezentujących mniejszości narodowe na używanie ich rodzimego języka w reklamie. Skoncentrowali się na hiszpańskiej mniejszości w USA, badając ich reakcje w zależności od stopnia wykorzystania języka hiszpańskiego w reklamie prasowej. Wykorzystanie języka hiszpańskiego w reklamie powodowało, że respondenci postrzegali reklamodawców jako bardziej wyczulonych na ich potrzeby, co przekładało się na przychylniejsze reakcje na reklamę (Koslow et al., 1994).

Luna i Peracchio (2001) wykorzystali psycholingwistyczne ujęcie w analizie sposobu przetwarzania reklam przez dwujęzycznych konsumentów. Przyjęli model wskazujący, że przetwarzanie semantyczne jest mniej prawdopodobne, gdy słowo przedstawione zostaje w drugim zamiast w rodzimym języku. Z przyjętego modelu wynika asymetria językowa w zapamiętywaniu, związana z posługiwaniem się dwoma językami, w której drugi język ma niższą rangę przy zapamiętywaniu bodźców. Zatem zgodnie z sugestią badaczy ważna jest zgodność obrazu z tekstem jako czynnik moderujący wpływ języka przy odbiorze reklamy. Wyniki badań wykazały, że zgodność między elementami ułatwia przetwarzanie informacji z reklam, które nie są w rodzimym języku konsumentów, zwiększa to ich zapamiętanie i zmniejsza oddziaływanie asymetrii języka na pamięć (Luna, Peracchio, 2001). Badacze, kontynuując swoje poszukiwania, rozszerzyli je do działań marketingowych w Internecie, starając się określić relację pomiędzy zgodnością języka, obrazu i kultury na stronach internetowych w ocenie dwujęzycznych konsumentów (Luna, Peracchio, de Juan, 2003). Okazało się, że postawy wobec stron www są wynikiem spójności języka z obrazem oraz z kulturą, co pozwala na wyciągnięcie wniosków, iż w przypadku osób dwujęzycznych oba typy zgodności mają znaczenie przy formułowaniu postaw.

Różnice językowe są znaczące także w odniesieniu do działań związanych z budowaniem marki na rynkach odmiennych kulturowo. Specyfika języków stawia menedżerów przed koniecznością podejmowania decyzji dotyczących wyboru strategii nadawania nazwy marce na zróżnicowanych kulturowo

rynkach, rzadko pozwalając czerpać korzyści z podobieństw pomiędzy nimi. Jak zdarzyło się to w przypadku L'Oreal Hydrovive, która ma podobne znaczenie w języku francuskim i angielskim (podobne kombinacje liter i znaczeń) (Shrum, Lowrey, Luna, Lerman, Liu, 2012). Marka *per se* stanowi zbiór skojarzeń pozwalających na jej identyfikację, stąd ważne jest, aby podejmując decyzje dotyczące ekspansji międzynarodowej marki, uwzględnić je przy tłumaczeniach nazw. Pomimo znaczenia tych decyzji badania w tym zakresie koncentrują się w większości na tworzeniu odpowiedników marek anglojęzycznych na innych rynkach – przede wszystkim w Chinach – co wynika z odmiennego systemu zapisu języka.

Zagraniczne marki w Chinach mają zwykle dwie nazwy: oryginalną (np. angielską), pisaną w łacińskim alfabecie oraz lokalną (chińską) (Zhang, Schmitt, 2001). Przy czym przedsiębiorstwa stosują różne rozwiązania w zakresie ich umiejscowienia i tłumaczenia. Nazwy mają różne ułożenie względem siebie, mogą być innej wielkości bądź są umieszczane na różnych stronach opakowania.

Analiza strategii marek z listy Fortune 500 wykazała, że zdecydowana większość z nich stosuje transliterację (Francis, Lam, Walls, 2002). Pomimo stosowania takiej strategii unikają one najczęściej niefortunnego tłumaczenia marki, ponadto nieraz uzupełniają markę, dodając symbole czy korzyści, pozwalające na pozytywne konotacje na rynku lokalnym. Jednak wyniki badań dotyczących tłumaczenia marek w kontekście międzykulturowym wskazują, że dla nieznannej marki jest właściwe tłumaczenie fonetyczne, natomiast w przypadku silnej marki lepszym rozwiązaniem jest zachowanie jej oryginalnej nazwy (Hong, Pecotich, Shultz, 2002).

Zhang i Schmitt (2001), odnosząc się do trzech metod tłumaczenia: fonetycznego, semantycznego i fonosemantycznego (Tabela 12), dokonali porównania, koncentrując się na oddziaływaniu tłumaczenia na ocenę nazwy marki. Wykorzystując podwójne tłumaczenie – angielsko-chińskie marek – autorzy wykazali, że efektywność przekładu zależy od nacisku na oryginalną nazwę anglojęzyczną bądź chińską oraz od metody przekładu wykorzystanej wcześniej przez marki z tej samej kategorii (Zhang, Schmitt, 2001).

Zhang i Schmitt (2004) rozszerzyli zakres analiz dotyczących przetwarzania informacji przez osoby dwujęzyczne, uwzględniając stopień znajomości drugiego języka w interakcji ze sposobem tłumaczenia marki. Zrealizowali badania wśród dwujęzycznych angielsko-chińskich respondentów, prosząc ich o ocenę dwujęzycznych nazw marek. Wykazali, że dwujęzyczni respondenci znający biegle oba języki preferowali fonetyczne tłumaczenie, gdy marka brzmiała anglojęzycznie, natomiast semantyczne tłumaczenie – gdy miała chińskie korzenie. W przypadku mniejszej znajomości języka preferowane były semantyczne tłumaczenia, co oznacza, że u osób, które nie osiągnęły

biegłości w znajomości drugiego języka, pamięć wzrokowa jest ważniejsza (Zhang, Schmitt, 2004).

Tabela 12. Metody tłumaczenia nazw marek na rynku chińskim

Rodzaj tłumaczenia	Charakterystyka	Przykład
Fonetyczne, transliteracja (<i>phonetic</i>)	przekład koncentruje się na podobnym brzmieniu nazwy marki, bez konotacji ze znaczeniem	Motorola (<i>Mou-tuo-luo-la</i>) Dove (<i>De-fu</i>) Lipton (<i>Li dùn</i>)
Semantyczne (<i>semantic</i>)	przekład koncentruje się na podobnym znaczeniu, rezygnując z podobnego brzmienia	Microsoft (<i>Wei-ruan</i>) (<i>micro/tiny soft</i>) Northwest Airlines (<i>Xi-bei</i>) – Northwest United Airlines (<i>Lian</i>) łączy (<i>put together</i>)
Fonosemantyczne (<i>phonosemantic</i>)	przekład uwzględnia podobne brzmienie i znaczenie	Colgate – (<i>Gao Lu Jie</i>) bardzo jasne i czyste Coca-Cola (<i>Ke Kou Ke Le</i>) smakuje dobrze i cieszy (<i>tastes good and makes happy</i>)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zhang, Schmitt (2001); Shrum et al. (2012)

Analizując zagadnienia dotyczące budowania marki na rynkach międzynarodowych, Shrum z zespołem (2012) wykorzystali koncepcję symbolizmu fonetycznego, uzupełniając dyskusję dotyczącą znaczenia sposobu zapisu języka (alfabetyczny bądź opierający się na znakach). Badacze stwierdzili, że w przypadku dwujęzycznych (angielski) respondentów z Francji, Hiszpanii i Chin preferowali oni słowa, których dźwięk był powiązany z ich znaczeniem, niezależnie od tego, czy badania były realizowane w pierwszym czy drugim języku respondentów bądź czy wyrazy były zapisane w formie alfabetycznej czy za pomocą znaków. Uzyskany rezultat jest stabilny, stąd wydaje się, że efekt symbolizmu fonetycznego marki można osiągnąć w różnych językach, zatem możliwe jest zbudowanie uniwersalnego znaczenia marki (Shrum et al., 2012). Wyniki wskazują, że fonetyczna informacja zakodowana w nazwach zapisanych za pomocą znaków oddziałuje na postrzeganie marki, przynajmniej tej, w odniesieniu do której informacja jest zminimalizowana do wykorzystania sztucznych znaków niemających swoich odpowiedników w słowach.

Bibliografia

- Adelman M.B., Lustig M.W. (1981). Intercultural communication problems as perceived by Saudi Arabian and American managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 5(4), 349–363.
- Amaghlobeli N. (2012). Linguistic features of typographic emoticons in SMS Discourse. *Theory and Practice in Language Studies*, 2(2), 348–354.
- Amant K.S. (2002). When cultures and computers collide: Rethinking computer-mediated communication according to international and intercultural communication Expectations. *Journal of Business and Technical Communication*, 16(2), 196–214.
- Birdwhistell R.L. (1970). *Kinesics and Context*. Philadelphia, Penn: University of Pennsylvania Press.
- Chan Hua Con R. (2005). Cues & cueing: Testing the implication of the High-Low context communication conceptual construct on business computer-mediated communication, praca doktorska.
- Chitakornkijasil P. (2010). Intercultural communication challenges and multinational organization communication. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 3(2), 6–20.
- Chylewska J. (2004). Uwaga na różnice kulturowe. *Harvard Business Review Polska*, (17).
- Craig C.S., Douglas S.P. (2006). Beyond national culture: implications of cultural dynamics for consumer research. *International Marketing Review*, 23(3), 322–342.
- Davies I., Sowden P. (1998). A cross-cultural study of English and Setswana speakers on a colour triads task: A test of the Sapir-Whorf hypothesis. *British Journal of Psychology*, 89(1), 1–15.
- Davis A.S., Leas P.A., Dobelman J.A. (2009). Did you get my e-mail? An exploratory look at intercultural business communication by e-mail. *Multinational Business Review*, 17(1), 73–98.
- Dong Q., Lee Y.-F.L. (2007). The Chinese concept of face: A perspective for business communicators. *Journal of Business & Society*, 20(1/2), 204–216.
- Dresner E., Herring S.C. (2010). Functions of the nonverbal in CMC: Emoticons and illocutionary force. *Communication Theory*, 20(3), 249–268.
- Ekman P. (1972). Universals and cultural differences in facial expressions of emotions. W: J. Cole (red.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln University of Nebraska Press, 19, 207–283.
- Ekman P., Friesen W.V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *Semiotica*, 1(1), 49–98.
- Ekman P., Friesen W.V. (1971). Constants across cultures in the face and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(2), 124–129.
- Elfenbein H.A., Ambady N. (2002). On the universality and cultural specificity of emotion recognition: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 128(2), 203–235.
- Elfenbein H.A., Ambady N. (2003). Universals and cultural differences in recognizing emotions. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 159–164.

- Elfenbein H.A., Beaupré M., Lévesque M., Hess U. (2007). Toward a dialect theory: cultural differences in the expression and recognition of posed facial expressions. *Emotion (Washington, D.C.)*, 7(1), 131–146.
- Fabri M., Moore D. J., Hobbs D.J. (1999). The emotional avatar: Non-verbal communication between inhabitants of collaborative virtual environments. W: A. Braffort et al. (red.). *Gesture-Based Communication in Human-Computer Interaction* (269–273). Berlin Heidelberg: Springer.
- Fatt J.P.T. (1998). Nonverbal communication and business success. *Management Research News*, 21(4/5), 1–10.
- Feghali E. (1997). Arab cultural communication patterns. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(3), 345–378.
- Fernández I., Carrera P., Sánchez F., Paez D., Candia L. (2000). Differences between cultures in emotional verbal and non-verbal reactions. *Psicothema*, 12(Suppl. 1), 83–92.
- Fleischer M. (2000). Obraz świata. Ujęcie z punktu widzenia teorii systemów i konstruktywizmu. *Język a Kultura*, 13(2218), 45–71.
- Francis J.N., Lam J.P., Walls J. (2002). The impact of linguistic differences on international brand name standardization: A comparison of English and Chinese brand names of Fortune-500 companies. *Journal of International Marketing*, 10(1), 98–116.
- Fussell S.R., Zhang Q., Setlock L.D. (2009). Global Culture and Computer Mediated Communication. W: C. Ang, P. Zaphiris (red.). *Human Computer Interaction: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (1801–1816). Hershey, PA: Information Science Reference.
- Hall E.T. (1984). *Poza kulturą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Harris R.B., Paradice D. (2007). An investigation of the computer-mediated communication of emotions. *Journal of Applied Sciences Research*, 3(12), 2081–2090.
- Hernandez M.D., Minor M.S. (2010). Consumer responses to East-West writing system differences: A literature review and proposed agenda. *International Marketing Review*, 27(5), 579–593.
- Hong F.C. (Frank), Pecotich A., Shultz C.J. (2002). Brand name translation: Language constraints, product attributes, and consumer perceptions in East and Southeast Asia. *Journal of International Marketing*, 10(2), 29–45.
- Huang L. (2010). Cross-cultural communication in business negotiations. *International Journal of Economics and Finance*, 2(2), 196–199.
- Izard C.E. (1971). *The face of emotion*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Katsuno H., Yano C.R. (2002). Face to face: on-line subjectivity in contemporary Japan. *Asian Studies Review*, 26(2), 205–232.
- Kavanagh B. (2010). A cross-cultural analysis of Japanese and English non-verbal online communication: The Use of Emoticons in Weblogs. *Intercultural Communication Studies*, 19(3), 65–80.
- Kay P., Kempton W. (1984). What is the Sapir-Whorf hypothesis? *American Anthropologist*, 86, 65–79.
- Kayan S., Fussell S.R., Setlock L.D. (2006). Cultural differences in the use of instant messaging in Asia and North America. *Proceedings of ACM CSCW'06 Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, 525–528.

- Knotts R., Thibodeaux M.S. (1992). Verbal skills in cross-culture managerial communication. *European Business Review*, 92(2), v–vii.
- Koslow S., Shamdasani P.N., Touchstone E.E. (1994). Exploring language effects in ethnic advertising: A sociolinguistic perspective. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 575–585.
- Kultanova Z.M., Yeskazinova Z.A., Tazhibayeva E.R. (2012). The rules of speech etiquette in English language. *Education and Science Without Borders*, 3(5), 142–144.
- Luna D., Peracchio L.A. (2001). Moderators of language effects in advertising to bilinguals: A psycholinguistic approach. *Journal of Consumer Research*, 28(2), 284–295.
- Luna D., Peracchio L.A., de Juan M.D. (2003). The impact of language and congruity on persuasion in multicultural e-marketing. *Journal of Consumer Psychology*, 13(1), 41–50.
- Marsh A., Effenbein H.A., Ambady N. (2003). Cultural differences in facial expressions of emotion. *Psychological Science*, 14(4), 373–376.
- Massey A.P., Hung Y.T.C., Montoya-Weiss M., Ramesh V. (2001). When culture and style aren't about clothes: perceptions of task-technology fit in global virtual teams. *Proceedings of the 2001 International ACM SIGGROUP Conference on Supporting Group Work*, (207–213). New York: ACM.
- Matsumoto D.R. (1991). Cultural influences on facial expressions of emotion. *Southern Journal of Communication*, 56(2), 128–137.
- Matsumoto D., Ekman P. (1989). American-Japanese cultural differences in intensity ratings of facial expressions of emotion. *Motivation and Emotion*, 13(2), 143–157.
- Matsumoto D.R., Juang L. (2007). *Psychologia międzykulturowa*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- McNeill D. (1985). So you think gestures are nonverbal? *Psychological Review*, 92(3), 350–371.
- Mikułowski-Pomorski J. (2003). *Komunikacja międzykulturowa – wprowadzenie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Morris D., Collett P., Marsh P., O'Shaughnessy M. (1979). *Gestures: Their origins and distributions*. London: Jonathan Cape.
- Mukherjee S., Ramos-Salazar L. (2014). "Excuse us, your manners are missing!" The role of business etiquette in today's era of cross-cultural communication. *TSM Business Review*, 2(1), 18–28.
- Okoro E. (2012). Cross-cultural etiquette and communication in global business: Toward a strategic framework for managing corporate Expansion. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 130–139.
- Pan Y., Schmitt B. (1996). Language and brand attitudes: Impact of script and sound matching in Chinese and English. *Journal of Consumer Psychology*, 5(3), 263–277.
- Panina D., Kroumova M. (2015). Cross-cultural communication patterns in computer mediated communication. *Journal of International Education Research*, 11(1), 1–7.
- Perlovsky L. (2009). Language and emotions: Emotional Sapir-Whorf hypothesis. *Neural Networks*, 22(5–6), 518–526.
- Perlovsky L. (2011). Language, emotions, and cultures: Emotional Sapir-Whorf hypothesis, 1–16.

- Pietrus-Rajman A.M. (2008). Rola niewerbalnych form powitania w kształtowaniu kompetencji komunikatywnej i interkulturowej w aspekcie glottodydaktycznym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (17), 114–123.
- Reynolds S., Valentine D. (2009). *Komunikacja międzykulturowa. Przewodnik*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Roberson D., Davies I., Davidoff J. (2000). Color categories are not universal: replications and new evidence from a stone-age culture. *Journal of Experimental Psychology. General*, 129(3), 369–398.
- Rosenbloom B., Larsen T. (2003). Communication in international business-to-business marketing channels. Does culture matter? *Industrial Marketing Management*, 32(4), 309–315.
- Safadi M., Valentine C.A. (1990). Contrastive analyses of American and Arab non-verbal and paralinguistic communication. *Semiotica*, 82(3–4), 2–36.
- Sanders J.L., Hakky U.M., Brizzolara M.M. (1985). Personal space amongst Arabs and Americans. *International Journal of Psychology*, 20(1), 13–17.
- Scherer K.R., Wallbott H.G. (1994). Evidence for universality and cultural variation of differential emotion response patterning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), 310–328.
- Schmitt B.H., Pan Y., Tavassoli N.T. (1994). Language and consumer memory: The impact of linguistic differences between Chinese and English. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 419–431.
- Shrum L.J., Lowrey T.M., Luna D., Lerman D.B., Liu M. (2012). Sound symbolism effects across languages: Implications for global brand names. *International Journal of Research in Marketing*, 29(3), 275–279.
- Simmons W.K., Hamann S.B., Harenski C.L., Hu X.P., Barsalou L.W. (2008). fMRI evidence for word association and situated simulation in conceptual processing. *Journal of Physiology Paris*, 102(1–3), 106–119.
- Skovholt K., Grønning A., Kankaanranta A. (2014). The communicative functions of emoticons in workplace e-mails: :-). *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(4), 780–797.
- Tavassoli N.T. (1999). Temporal and associative memory in Chinese and English. *Journal of Consumer Research*, 26(2), 170–181.
- Tavassoli N.T., Lee Y.H. (2003). The differential interaction of auditory and visual advertising elements with Chinese and English. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 468–480.
- Winawer J., Witthoft N., Frank M.C., Wu L., Wade A.R., Boroditsky L. (2007). Russian blues reveal effects of language on color discrimination. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104(19), 7780–7785.
- Winkler R. (2013). *Komunikacja w organizacjach zróżnicowanych kulturowo* (1st ed.). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Witmer D.F., Katzman S.L. (1997). On-line smiles: Does gender make a difference in the use of graphic accents? *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2(4), 0–0.
- Wypler W. (2009). Aktualne trendy w psychologicznych badaniach nad kłamstwem. *Prace Instytutu Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji*, 14, 161–181.

- Yang C. (2010). Cultural differences on Chinese and English idioms of diet and the translation. *English Language Teaching*, 3(1), 148–155.
- Yum Y.O., Hara K. (2005). Computer-mediated relationship development: A cross-cultural comparison. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(1), 133–152.
- Zhang S., Schmitt B.H. (2001). Creating local brands in multilingual international markets. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 313–325.
- Zhang S., Schmitt B.H. (2004). Activating sound and meaning: The role of language proficiency in bilingual consumer environments. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 220–228.
- Zhu Y., Nel P., Bhat R. (2006). A cross-cultural study of communication strategies for building business relationships. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(3), 319–341.

Rozdział 4

REKLAMA JAKO FORMA KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ NA ZRÓŻNICOWANYCH KULTUROWO RYNKACH

Międzykulturowa komunikacja marketingowa wymaga podejmowania wielu decyzji, które powinny się opierać na wiarygodnych informacjach dotyczących – między innymi – relacji pomiędzy kulturą a skutecznością działań reklamowych. Jednym z warunków skutecznej komunikacji na rynkach zróżnicowanych kulturowo są kompetencje międzykulturowe, oznaczające umiejętność rozumienia znaków, którymi posługują się interlokutorzy, oraz umiejętność tworzenia komunikatów zgodnych z kodem kulturowym (Jacko, 2012), jak i trafnego wyboru kanałów komunikacji. Zatem w przypadku międzykulturowej komunikacji marketingowej twórcy komunikatów powinni posiadać kompetencje pozwalające na diagnozę różnic kulturowych w sferze aparatury pojęciowej podmiotów komunikacji oraz właściwego doboru treści do komunikatu.

W rozdziale opisano zagadnienia związane z planowaniem działań w ramach komunikacji marketingowej z konsumentami z różnych kręgów kulturowych, koncentrując się przede wszystkim na oddziaływaniu kultury na koncepcję i treść przekazu reklamowego. W celu dostarczenia zestawu wskazówek niezbędnych do opracowania komunikatu reklamowego kierowanego na zróżnicowane kulturowo rynki w niniejszym rozdziale usystematyzowano zagadnienia (*pro et contra*) dotyczące implementacji hipotezy kulturowego dopasowania treści reklam do odbiorcy na podstawie przeglądu literatury przedmiotu.

Międzykulturowa komunikacja marketingowa

W literaturze przedmiotu akcentuje się znaczenie komunikacji marketingowej w efektywnym funkcjonowaniu przedsiębiorstw, ponieważ stanowi ona jedno z istotnych źródeł ich przewagi konkurencyjnej. Jednak rozumienie komunikacji marketingowej nie jest jednoznaczne i zmieniało się w ciągu

lat. Pierwotnie była postrzegana jako jeden z instrumentów marketingu-mix (wąskie, narzędziowe ujęcie), następnie jako proces przepływu informacji dotyczących oferty rynkowej pomiędzy firmą a otoczeniem, aby ostatecznie być definiowana w kategoriach zarządzania dialogiem firmy z jej otoczeniem rynkowym (Badowska, 2014; Światowy, 2008). Takie ujęcie komunikacji zakłada, że dialog ma miejsce pomiędzy firmą a konsumentami, pośrednikami, dostawcami i pozostałymi podmiotami rynku, między którymi to podmiotami może także dochodzić do interakcji.

Definiując zakres komunikacji marketingowej, Grönroos (2000) wskazał, że dotyczy ona pięciu odmiennych rodzajów działań: planowanej komunikacji marketingowej (tradycyjnego jej ujęcia, zgodnie z którym reklama jest jednym z działań wykorzystywanych do dotarcia do odbiorców), przekazu komunikowanego przez produkt bądź sposobu realizacji usługi, nieplanowanej komunikacji oraz braku działań komunikacyjnych (Grönroos, 2000).

Tabela 13. Porównanie koncepcji komunikacji marketingowej

Kryterium	Zintegrowana komunikacja marketingowa	Komunikacja marketingowa – ujęcie tradycyjne
Filozofia działania	Synergia	Partycjowanie
Podstawa działania	Zorientowanie na klienta i jego potrzeby	Zorientowanie na firmę i jej potrzeby
Odbiorcy	Zidentyfikowane segmenty	Szeroka publiczność
Programy komunikacyjne	Zintegrowane, koherentne kampanie	Brak integracji działań pomiędzy poszczególnymi kampaniami
Perspektywa/Cel	Długookresowa, budowanie marki i relacji z klientem	Krótkookresowa, osiągnięcie celów sprzedażowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Naeem, Bilal, Naz (2013)

W literaturze przedmiotu nie funkcjonuje jeden model ujmujący całościowo komunikację marketingową. Podstaw dostarczają głównie model komunikacji Lasswella i koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej Schultza (*Integrated Marketing Communications*, IMC) (Danaher, Rossiter, 2011). Schultz (1993) określił zintegrowaną komunikację marketingową jako koncepcję planowania komunikacji, która łączy zróżnicowane formy, aby uzyskać przejrzystość, spójność i większą siłę oddziaływania. Koncepcja jest podejściem zorientowanym przede wszystkim na konsumentów. Efekt synergii, do którego zmierza, jest możliwy do uzyskania dzięki wykorzystaniu różnych form komunikacji marketingowej. Wymaga poznania potrzeb, wzorców zachowań i oczekiwań konsumentów, dzięki czemu można dotrzeć do nich za pomocą kanałów i narzędzi, które klient uważa za atrakcyjne i wiarygodne,

we właściwym czasie i miejscu (Rehman, Ibrahim, 2011). Jej specyfika wynika z komercyjnego celu, wielopoziomowości i wykorzystania specyficznych narzędzi, których dobór jest ograniczony przez czynniki ekonomiczne (możliwości finansowe przedsiębiorstwa) (Wiktor, 2006).

W kanałach, z perspektywy zintegrowanej komunikacji marketingowej, powinny być umieszczane spójne informacje. Sposób przekazania informacji zależy od wykorzystanych narzędzi. Można je skategoryzować na podstawie ich innowacyjności w dwie grupy:

- standardowe (tradycyjne) narzędzia;
- niestandardowe (nowe, nowoczesne) narzędzia.

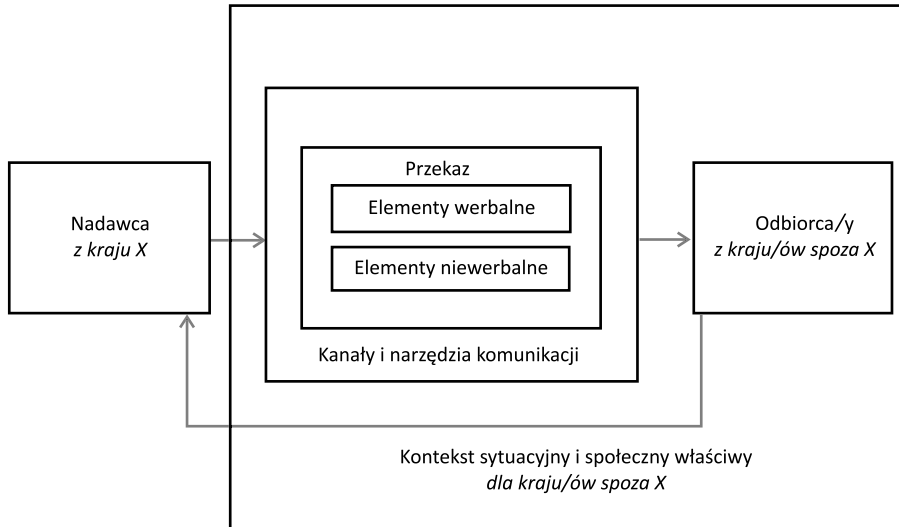
Tradycyjne narzędzia komunikacji marketingowej są ujmowane w ramach miksu promocyjnego, w którego skład wchodzi promocja sprzedaży, *public relations*, promocja osobista, marketing bezpośredni oraz reklama, stanowiąca podstawę szczegółowych analiz w niniejszym rozdziale. Lista narzędzi nie jest jednolita, na przykład Światowy (2008) dodaje jeszcze marketing bezpośredni, imprezy targowo-wystawiennicze czy system identyfikacji przedsiębiorstwa, przy czym ostatnie dwa często są ujmowane jako elementy działań w ramach *public relations*.

Zdecydowanie większe niespójności występują w przypadku systematyzacji niestandardowych narzędzi komunikacji, co wynika z ich szybkiego i wielostronnego rozwoju, w praktyce związanego z rozwojem technologii komunikacyjnych i zmianami w oczekiwaniach konsumentów. Pomimo braku jednoznaczności w terminologii pozwalającej na wyczerpującą kategoryzację narzędzi zalicza się do nich między innymi *ambient media*, marketing partyzancki, *advergaming* czy *eWOM*.

Kwestia, która pozostaje w centrum uwagi komunikacji marketingowej w zglobalizowanym otoczeniu, dotyczy radzenia sobie z różnicami kulturowymi między krajami, w których są realizowane kampanie. Wraz z rozwojem globalizacji i szybkim rozpowszechnianiem się technologii reklamodawcy działający na zróżnicowanych kulturowo rynkach poszukują wskazówek pozwalających na osiągnięcie sukcesu w zakresie komunikacji marketingowej. Działania te mogą się różnić zarówno w treści, jak i sposobie ich wdrażania. Przyczynami są, między innymi, zróżnicowanie dostępności mediów, odmiennie wzorce ich konsumpcji w poszczególnych krajach oraz infrastruktura medialna i regulacje prawne określające zasady docierania do grup odbiorców (Li, Lee, Lee, Griffin, 2011). Specyfika komunikacji marketingowej w otoczeniu wielokulturowym wynika także z konieczności uwzględnienia odmiennych kodów kulturowych oraz uwarunkowań prawnych i ekonomicznych oddziałujących na odbiorcę.

Zgodnie z paradygmatem zintegrowanej komunikacji marketingowej przedsiębiorstwo (nadawca) w spójny i jednoznaczny sposób powinno komunikować istotne informacje w przekazie/komunikacie umieszczonym we

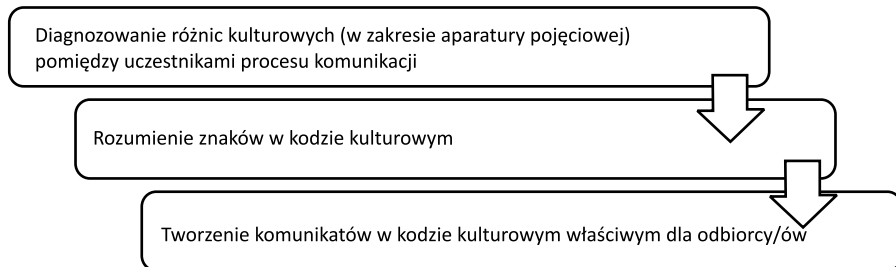
właściwym kanale komunikacyjnym za pomocą znaków, doprowadzając do ich właściwego zrozumienia, o czym świadczą sprzężenia zwrotne, w ramach których nadawca komunikatu poznaje reakcje odbiorców.



Rysunek 14. Schematyczne ujęcie procesu komunikacji marketingowej na rynkach zróżnicowanych kulturowo

Źródło: Opracowanie własne

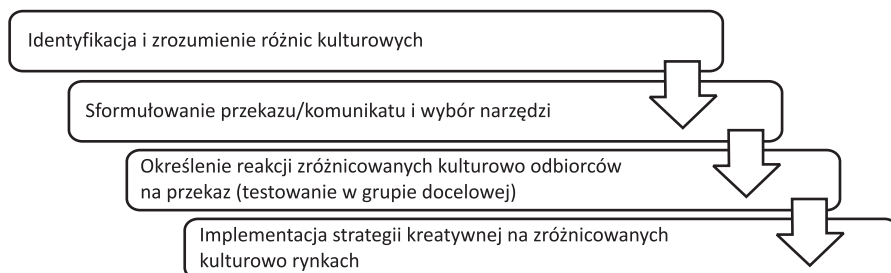
Znaki (werbalne i niewerbalne elementy przekazu) pełnią funkcje semiotyczne, które zależą od kodu kulturowego i językowego (Jacko, 2012). Docieranie do grupy odbiorców, charakterystyczne dla komunikacji marketingowej, wymusza koncentrowanie się na ich intersubiektywnym znaczeniu, czyli funkcjach semiotycznych utrwalonych w kodzie kulturowym i językowym, a nie na ich subiektywnym sensie (znaczeniu znaku dla odbiorcy/nadawcy). Zatem warunkiem skuteczności międzykulturowej komunikacji marketingowej jest zasada zrozumiałości, czyli osiągnięcie stanu, w którym nadawca i odbiorca tak samo rozumieją informacje zawarte w przekazie oraz nadają mu tę samą interpretację. Odczytanie przekazu zgodnie z intencją nadawcy wymaga odpowiednich kompetencji. Przy czym z perspektywy komunikacji marketingowej punktem odniesienia powinni być odbiorcy (*target audience*), do których oczekiwań i kodów kulturowych determinujących interpretację przekazu powinien dostosować się nadawca. Zatem przygotowanie i realizacja działań w ramach komunikacji marketingowej z przedstawicielami odrębnych kultur wymagają właściwych kompetencji międzykulturowych pozwalających na skuteczne planowanie i zarządzanie komunikacją marketingową.



Rysunek 15. Podstawowe kompetencje międzykulturowe nadawcy komunikatu w marketingowej komunikacji z przedstawicielami odmiennych kulturowo rynków

Źródło: Opracowanie własne

Umiejętność identyfikacji i zrozumienia różnic kulturowych jest warunkiem koniecznym skutecznej komunikacji marketingowej z przedstawicielami różnych kultur. Ta ogólna zasada znajduje zastosowanie w przypadku wszystkich form i narzędzi komunikacji realizowanych za pomocą różnych kanałów (*offline* i *online*). Jest to także pierwszy z etapów przy planowaniu przekazu w ramach międzykulturowej komunikacji marketingowej (Rysunek 16).



Rysunek 16. Proces opracowywania przekazu w ramach komunikacji marketingowej na zróżnicowane kulturowo rynki

Źródło: Opracowanie własne

W ostatnich latach, ze względu na zwiększającą się liczbę publikacji w tym zakresie, wzrosło zrozumienie znaczenia różnic międzykulturowych w komunikacji marketingowej, szczególnie w odniesieniu do treści reklam (Li et al., 2011). Wyniki badań potwierdzają, że skuteczność oddziaływania reklamy w dużym stopniu zależy od czynników kulturowych (Emery, Tian, 2010), wskazując, że odbiorcy reagują lepiej na komunikaty zbieżne z ich kulturą (Li et al., 2011). Są one bardziej lubiane i postrzegane jako bardziej prze-

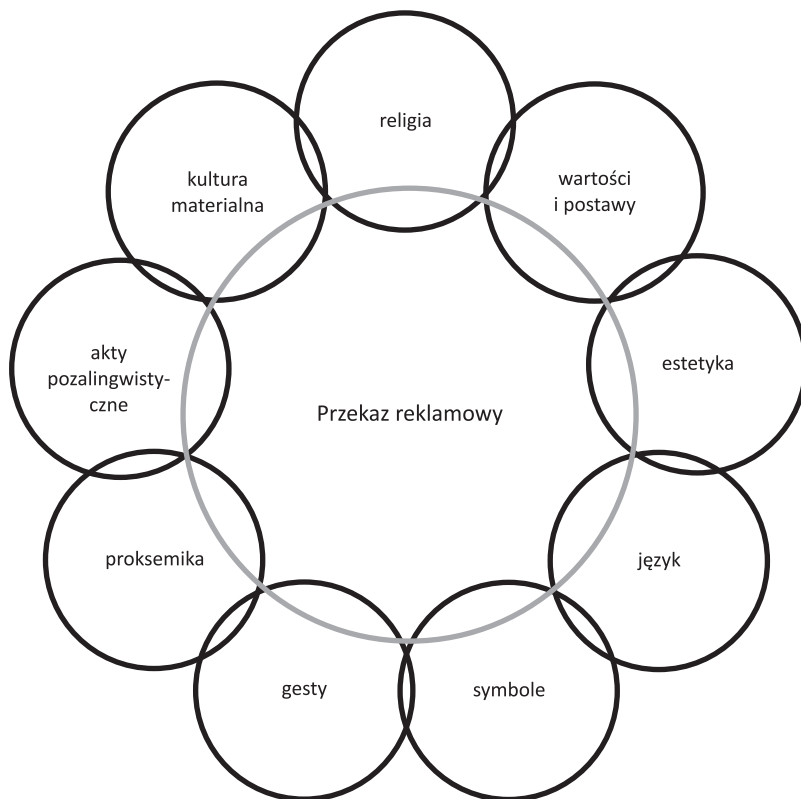
konujące (Hornikx, O’Keefe, 2009). W konsekwencji klienci, odpowiadając na komunikaty reklamowe spójne z ich kulturą, nagradzają reklamodawców, którzy rozumieją, że reklama odzwierciedla wartości kulturowe.

W celu uniknięcia błędów w konstrukcji przekazu kierowanego do odbiorców z odmiennych kulturowo rynków warto analizować komunikowane treści w kategoriach semiotycznych. Tworzenie komunikatów skierowanych do konsumentów ze zróżnicowanych kulturowo rynków wymaga zastosowania właściwego kodu kulturowego, czyli doboru stosownych znaków oraz umiejętności regulowania ich kontekstu (Jacko, 2012). Przy czym kody kulturowe determinują nie tylko znaczenie słów, symboli i znaków, ale również formy ekspresji werbalnej i niewerbalnej, norm i wzorców zachowań¹⁷. Należy pamiętać także o ewentualnej rozbieżności w systemie znaków wśród osób wywodzących się z tego samego obszaru kulturowego, co wynika z heterogeniczności rynku lokalnego.

Kolejnym krokiem przy planowaniu działań w ramach komunikacji marketingowej skierowanych na odmienne kulturowo rynki jest zrozumienie wrażliwości danego społeczeństwa na treści zawarte w przekazie (Emery, Tian, 2010). Kontekst kulturowy komunikatu może odzwierciedlać kilka kwestii, między innymi styl życia wynikający z norm i wartości czy cechy demograficzne danego społeczeństwa (Rysunek 17).

Wyniki badań potwierdzają, że przedstawiciele różnych kultur preferują odmiennie skonstruowane przekazy, co jest widoczne w charakterystycznych narodowych stylach reklamowych. Na przykład reklamy kierowane na rynek japoński są bardziej emocjonalne (*soft sell*) niż reklamy przeznaczone na rynek amerykański (*hard sell*) (Praet, 2001). Ponadto Japończycy wolą hedonistyczne apele od racjonalnych (Martin, 2012). Natomiast reklama w Chinach często uwypukla obietnice lepszego życia i koncentruje się na samopoczuciu (Emery, Tian, 2010). Jak wspomniano wcześniej, heterogeniczność kultur narodowych może jednak powodować odmienne reakcje przedstawicieli wielokulturowego kraju na apele reklamowe. Na przykład badania zrealizowane wśród meksykańskich imigrantów w USA wskazały odmienne reakcje na apele reklamowe nawiązujące do dumy narodowej (Jimenez, Hadjimarcou, Barua, Michie, 2013).

¹⁷ Przykładem mogą być niepowodzenia wynikające z niedostosowania przekazu marketingowego do kodu kulturowego w *brandingu*, np. przy wprowadzaniu produktów Rolls Royce Silver Mist, Clairol Mist Stick czy Irish Mist na rynki niemieckojęzyczne (tłumaczenie słowa *mist* na język niemiecki – „obornik”) czy McDonald’s WieśMac na rynku polskim (konotacja z negatywnym znaczeniem słowa „wieśniak”).



Rysunek 17. Elementy kultury oddziałujące na przekaz reklamowy

Źródło: Opracowanie własne

Akcentowanie różnic międzykulturowych w komunikacji marketingowej (szczególnie w reklamie) stało się bardziej istotne w połączeniu z procesami globalizacyjnymi. Zwiększyło to zapotrzebowanie na szczegółową wiedzę pozwalającą oderwać się od stereotypów i heurystyk dotyczących reguły dopasowania (Emery, Tian, 2010). Zdecydowanie świadomość różnic pomiędzy kulturami (zgodnie z koncepcją Hofstede, Halla czy innymi) jest zbyt ogólna, aby sformalizować szczegółowe wskazówki potrzebne do zaplanowania skutecznej kampanii.

Wartości kulturowe nie podlegają tak szybkim zmianom jak wartości konsumenta, zatem nie powinny stanowić jedynej podstawy do przewidywania zachowań odbiorców komunikatów. Przygotowanie działań w ramach komunikacji marketingowej opartych na prawidłowościach wynikających z uogólnień rezultatów badań naukowych powinno być uzupełnione testowaniem treści na przedstawicielach grupy docelowej. Świadczą o tym na przykład

wyniki badań dotyczące autorytetu w reklamie zrealizowane w Korei, USA i Tajlandii (Min Jung, Polyorat, Kellaris, 2009). Okazało się, że w przypadku docierania do młodych konsumentów pochodzących z krajów o wysokim dystansie do władzy pojawił się efekt odwrotny. Młodzi odbiorcy reklam reagowali na przekaz niezgodnie ze schematem wynikającym z dopasowania kulturowego, buntując się przeciwko autorytetowi w reklamie (Min Jung et al., 2009).

Kultura może także oddziaływać na stosunek konsumentów do wybranych form działań w ramach komunikacji marketingowej, co powinno być wskazówką przy wyborze właściwych narzędzi. Na przykład Wang i Sun (2010) badali różnice w postawach i reakcjach na reklamy internetowe wśród konsumentów z USA i Rumunii. Analizowali oni relacje między trzema zmiennymi: przekonaniem na temat reklamy internetowej, postawami wobec niej i reakcjami konsumentów na nią. W rezultacie wykazali znaczące różnice pomiędzy Rumunami i Amerykanami. Rumuńscy respondenci mają przychylniejszą postawę wobec reklamy internetowej, uważając ją między innymi za bardziej wiarygodną i dostarczającą więcej informacji. Różnice pojawiły się też w reakcjach na reklamę internetową w obu grupach konsumentów. Rumuńscy nabywcy są skłonni do wchodzenia na strony z reklamami (i klikania w nie), podczas gdy Amerykanie z większą częstotliwością kupują *online* (Wang, Sun, 2010).

Międzykulturowe badania reklamy na zróżnicowanych kulturowo rynkach – stan obecny

Międzykulturowe badania dotyczące komunikacji marketingowej koncentrują się na wielorakich aspektach, potwierdzając wielowątkowość i wielopoziomowość zagadnienia. Reklama jest jednym z ważniejszych i najbardziej widocznych instrumentów komunikacji marketingowej, co wyjaśnia nieproporcjonalnie większe zainteresowanie tym sposobem dotarcia z komunikatem do odbiorcy.

Liczba publikacji w literaturze przedmiotu na temat znaczenia różnic kulturowych w reklamie zaczęła wzrastać po 1980 roku (Samiee, Jeong, 1994), chociaż niewiele z nich dotyczy analiz na poziomie makroekonomicznym (Deleersnyder, Dekimpe, Steenkamp, Leeflang, 2009).

Zainteresowanie tematyką powoduje konieczność systematyzacji wyników badań oraz uporządkowania podstaw metodologicznych będących warunkiem rzetelności wniosków i możliwości ich implementacji.

Jedni z pierwszych, którzy podjęli się tego zadania, to Samiee i Jeong (1994), którzy dokonali przeglądu wyników badań międzykulturowych re-

klamy w okresie od 1980 do 1992 roku. Wskazali oni, że w tym okresie dominowało założenie o odzwierciedlaniu przez reklamę wartości kulturowych charakterystycznych dla danej grupy odbiorców. Odmiennym podejściem może być traktowanie jej jako czynnika oddziałującego na ich zmianę (np. w przypadku analizowania roli reklamy w powstawaniu globalnych grup konsumentów dzielących zestaw wartości, postaw i preferencji wobec marek). W literaturze przedmiotu długo było przyjmowane stanowisko, zgodnie z którym reklama odzwierciedla wartości konkretnej kultury (Emery, Tian, 2010). Rezultatem takiej konceptualizacji badanej tematyki jest koncentrowanie się na różnicach w zawartości komunikatów na poszczególnych rynkach i poszukiwaniu cech przekazu charakterystycznych dla danego kraju. Takie ujęcie jest coraz częściej krytykowane jako nieodpowiadające w pełni potrzebom przedsiębiorstw realizujących swoje działania na rynkach zróżnicowanych kulturowo, stąd coraz częściej zwraca się uwagę na konieczność wypracowania nowego podejścia do analizowania problemów kulturowych, które miałyby zastosowanie w marketingu międzynarodowym.

Samiee i Jeong wykazali, że wśród badań międzykulturowych reklamy przeprowadzonych do 1992 roku dominowały te realizowane na krajowej próbie z dobranym kontrastowo krajem reprezentującym odmienny krąg kulturowy (podejście etnocentryczne). W porównaniach była uwzględniana przede wszystkim reklama prasowa, rzadziej telewizyjna z USA (21 przypadków na 24), dalej z Japonii (7 przypadków) oraz z Wielkiej Brytanii (4 przypadki). Wykorzystywana w nich była przede wszystkim analiza treści jako metoda na określenie zawartości przekazów. W mniejszym stopniu podejmowano próby ustalenia postaw wobec reklamy.

Kolejnej systematyzacji zagadnień dotyczących badań w zakresie reklamy na odmiennych kulturowo rynkach podjął się Dahl (2004), wskazując najczęściej poruszane aspekty i wykorzystywane ujęcia teoretyczne. Przeanalizowane przez niego opracowania koncentrowały się głównie na zróżnicowaniu treści przekazu, odnosząc się do: zawartości informacyjnej przekazu (*information content of advertising*) (np. kontekstowość kultury a ilość informacji kierowanych do odbiorcy), stylu reklamowego charakterystycznego dla danej kultury (*advertising style*) i strategii kreatywnych stosowanych w reklamie (*creative strategies used in the commercials*) (Dahl, 2004). Pozostałe prace badawcze skupiały się na analizie apeli reklamowych i konkretnych elementach przekazu, jak dobór postaci, pokazywanie ról płciowych itp. Wykorzystywały one ujęcie socjologiczne, antropologiczne (etnograficzne) i psychologii międzykulturowej (Tabela 14).

Tabela 14. Perspektywy w badaniach nad reklamą na rynkach odmiennych kulturowo

Perspektywa badawcza	Zakres badań	Przykładowe badania
Socjologiczne ujęcie	Koncentracja na opisie konkretnego aspektu (np. role płciowe) odzwierciedlonego w przekazie i jego zróżnicowaniu na różnych rynkach odmiennych kulturowo	Gilly (1988)
Antropologiczne ujęcie	Koncentracja na zbiorze wartości charakterystycznych dla danej kultury w celu wyjaśnienia różnic w reklamie na zróżnicowanych kulturowo rynkach. Analizy wieloaspektowe, ukazujące zmiany w czasie	Koudelova, Whitelock (2001)
Psychologiczne ujęcie	Koncentracja na wyjaśnieniu obserwowanych różnic w reklamie poprzez powiązanie treści i apeli reklamowych z wymiarami kultur (odzwierciedlającymi wartości kulturowe)	Albers-Miller, Gelb (1996) Albers-Miller (1996)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dahl (2004)

Badania oparte na podejściu socjologicznym koncentrują się na analizie konkretnych zjawisk czy zagadnień występujących w społeczeństwie, które mogą być stosowane w apelach jako bodźce marketingowe (opisują specyficzne zagadnienie, które może być odzwierciedlone w komunikacie). Nie ujmują problemu holistycznie, stąd nie pozwalają na wyciąganie wniosków dotyczących stylów i apelów dominujących w danej kulturze. Często realizowane są za pomocą analizy treści przekazów reklamowych.

Badania wykorzystujące podejście antropologiczne/etnograficzne uwzględniają różne aspekty przekazu oraz powiązania pomiędzy nimi a różnorodnymi aspektami kultury (język, uwarunkowania historyczne itp.). Charakterystyczne dla tego ujęcia jest opisywanie zagadnienia na podstawie licznych wskaźników, co w konsekwencji pozwala na analizę różnic i podobieństw przekazu reklamowego w wielu wymiarach w powiązaniu z kulturą.

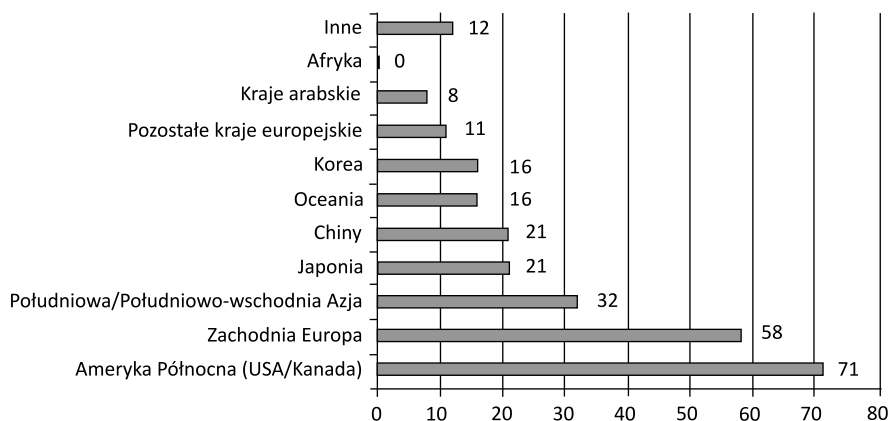
Badania zainspirowane psychologią międzykulturową próbują nie tylko opisać postrzegane różnice i podobieństwa w reklamie, ale są także próbą powiązania wyników z koncepcjami badania zróżnicowania kulturowego. Zgodnie z wynikami przeglądu Dahla (2004), większość badań opierała się na koncepcjach Hofstede'a i Halla.

Z kolei Okazaki i Mueller (2007) przeanalizowali prace badawcze dotyczące reklamy na rynkach odmiennych kulturowo, opublikowane w latach 1995–2006. Chcieli zasygnalizować kierunki wymagające dalszych eksploracji przy odpowiadaniu na pytanie o rolę różnic kulturowych w reklamie¹⁸. W przeglądzie skoncentrowali się na trzech głównych zagadnieniach: tema-

¹⁸ Analiza 106 tekstów obejmowała jedynie te opracowania porównujące co najmniej dwa kraje, pomijając te charakteryzujące specyfikę reakcji na reklamę w jednym kraju.

tyce i metodzie badań oraz krajach, których dotyczyły porównania. Ustalili, że dominującymi metodami badawczymi nadal pozostały analiza treści i badania kwestionariuszowe, dalej eksperyment. Część z analizowanych opracowań nie miała charakteru badawczego, była próbą konceptualizacji zagadnienia.

Wśród krajów, które stanowiły podstawę analiz i porównań, dominowały przede wszystkim kraje Ameryki Północnej oraz Europy Zachodniej.



Rysunek 18. Kraje porównywane w badaniach dotyczących reklamy na rynkach odmiennych kulturowo (w latach 1995–2006)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Okazaki i Mueller (2007)

Przegląd wykazał też, że obowiązujące w zakresie reklamy międzykulturowej zasady były formułowane na wzór krajów Ameryki Północnej, jednocześnie w ramach poddanych systematyzacji opracowań nie było żadnego, które uwzględniłoby kraje afrykańskie. Również rzadko badania z tego obszaru były prowadzone wśród nowych krajów członkowskich UE, Ameryki Łacińskiej oraz Bliskiego Wschodu.

Zgodnie z ustaleniami Okazakiego i Mueller, poruszane przez badaczy wątki skupiały się na:

- wartościach kulturowych;
- zasadach wyboru strategii reklamowych i ich uwarunkowań (np. standaryzacja/adaptacja, treści przekazu, odbiór reklamy);
- zarządzaniu kampaniami na rynkach międzynarodowych (np. podmioty rynku, integracja komunikacji marketingowej).

Tabela 15. Założenia metodyki dominujące w międzykulturowych badaniach reklamy w latach 1995–2006

Najczęściej wykorzystywane metody	Najczęściej badane kraje/regiony	Najczęściej analizowane zagadnienia
Analiza treści Badania kwestionariuszowe Eksperyment	Ameryka Północna Europa Zachodnia Kraje azjatyckie	Wartości kulturowe Strategie standaryzacji i adaptacji Reakcje konsumentów na reklamę

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Okazaki i Mueller (2007)

W badaniach zrealizowanych w latach 1995–2006 najczęściej analizowanym zagadnieniem były wartości kulturowe (36,8%) (Okazaki, Mueller, 2007). Różnią się one od osobistych wartości, ponieważ stanowią fundament, na którym opiera się kultura. Są one przekazywane przez różne źródła (np. rodzina, media, szkoła, Kościół) i są trwałe oraz stabilne. U ich podstaw teoretycznych leży założenie o występowaniu podobnych problemów i wyzwań w każdej z kultur, z którymi można radzić sobie w odmienny sposób. Wśród ujęć, które pozwalają na identyfikację wartości kulturowych, w większości analizowanych przez Okazaki i Mueller przypadków, badania opierały się na koncepcji wymiarów kultury Hofstede. Ponadto odwoływały się do: wartości kulturowych Schwartz (1992) oraz wymiarów kultury wynikających z projektu GLOBE¹⁹ (Okazaki, Mueller, 2007).

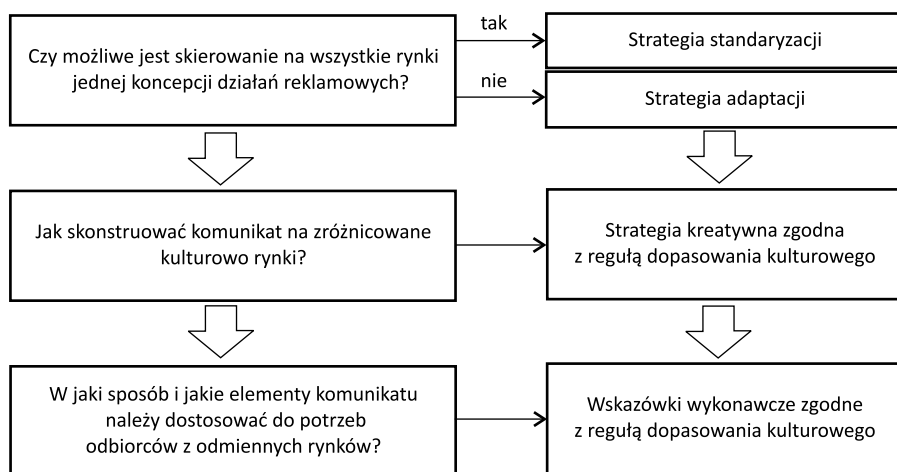
Z przytoczonych przeglądów badań wyłania się – między innymi – potrzeba prowadzenia bardziej szczegółowych analiz w krajach pochodzących z podobnego kręgu kulturowego. Takie ukierunkowanie pozwoliłoby na weryfikację poprawności hipotezy dotyczącej konieczności dostosowywania przekazu do każdego rynku lokalnego, dostarczając tym samym argumentów zwolennikom strategii adaptacji. W jednym z takich badań opisano zawartość reklam polskich i czeskich, potwierdzając różnice w wykorzystaniu elementów przekazu, jak na przykład obraz czy odwołania o tematyce seksualnej (Budzanowska-Drzewiecka, 2012).

Porównywanie krajów bardzo odległych kulturowo od siebie (o często kontrastowych wartościach kulturowych) pozwala, co prawda, na potwierdzenie hipotezy o konieczności dostosowania reklam do wymogów rynku, ale jednocześnie stanowi podstawowy argument przeciwników takiego podejścia, którzy uznają, że badacze często zbyt pochopnie stwierdzają, że różnice kulturowe (np. wartości, motywy) w reklamach są barierami do przyjęcia standaryzowanej strategii reklamowej (Nelson, Paek, 2007).

¹⁹ Międzynarodowy projekt badawczy, trwający od 1991 roku. Pierwsze wyniki opublikowano w 2004 roku. W jego efekcie zostały zidentyfikowane wymiary kulturowe powiązane z przywództwem. Więcej zob. np. Javidan, Dastmalchian, 2009.

Strategie reklamowe na zróżnicowanych kulturowo rynkach

Procesy globalizacyjne i powiązany z nimi sposób uzyskiwania przewagi konkurencyjnej powodują, że menedżerowie są coraz bardziej świadomi oddziaływania różnic kulturowych na skuteczność podejmowanych działań reklamowych. Równocześnie ze względu na optymalizację kosztów tych działań są zainteresowani poszukiwaniem sposobów na dotarcie do odbiorców na różnych rynkach przy minimalnym zakresie zmian (standaryzacja) (Liu, Cheng, Li, 2009). Sytuacja ta przy braku jednoznacznych dowodów na konieczność adaptacji reklamy powoduje, że szczególnie w przypadku korporacji międzynarodowych przy konstruowaniu przekazu kierowanego do odbiorców na zróżnicowanych kulturowo rynkach jedną z poważniejszych decyzji stojącą przed reklamodawcami jest wybór właściwej strategii działań reklamowych.



Rysunek 19. Podstawowe kroki planowania strategii reklamowej na rynki zróżnicowane kulturowo

Źródło: Opracowanie własne

Od lat sześćdziesiątych XX wieku toczy się debata dotycząca strategii działania na rynkach międzynarodowych, skoncentrowana na wyborze pomiędzy standaryzacją i adaptacją. Szczególnie kompleksowo zagadnienie jest analizowane w kontekście komunikacji marketingowej, przede wszystkim w przypadku reklamy (Nacar, Burnaz, 2011).

Standaryzacja kontra adaptacja reklamy jest przedmiotem licznych kontrowersji i dyskusji od ponad 50 lat, kiedy to Levitt (1983) uzasadniał, że

postępująca globalizacja rynków jest argumentem wskazującym na zasadność ujednolicania działań komunikacyjnych. Zwolennicy standaryzacji argumentują swoje stanowisko ujednolicaniem się potrzeb konsumentów, ich wspólnymi cechami oraz oszczędnością ekonomiczną i korzyściami wspólnej globalnej marki, podczas gdy przeciwnicy dostrzegają niebezpieczeństwo w realizacji takiej strategii z powodu różnych lokalnych warunków rynkowych i wyjątkowości kulturowej.

Standaryzacja reklamy stosowana jest głównie przez korporacje międzynarodowe mające marki globalne, które wykorzystują ten sam sposób konstruowania przekazu we wszystkich krajach, nie podejmując próby przystosowania ich do właściwego kontekstu kulturowego. Strategia adaptacji stanowi jej przeciwieństwo, zakładając konieczność dostosowania pozycjonowania i elementów przekazu do oczekiwań konsumentów z innych kultur.

W świetle obecnego dyskursu kategoryzacja ta nie jest dychotomiczna i antagonistyczna. Pomimo wyrazistości podziału na poziomie koncepcyjnym w praktyce jest ona trudna w implementacji. Wynika w części z niejasności zakresu definicyjnego standaryzacji (Backhaus, van Doorn, 2007) i braku spójnego modelu wdrażania strategii. To powoduje, że wyniki badań nie dają jednoznacznych wniosków i często są sprzeczne. Stąd pojawiła się potrzeba uszczegółowienia tematyki, tym bardziej że od lat dziewięćdziesiątych XX wieku praktyka marketingowa pokazuje, że koncepcja adaptacji przekazu stała się dominująca wśród przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej (Okazaki, Alonso, 2003).

Na przykład jednym ze specyficznych rynków, na którym jest stosowana strategia adaptacji, jest Francja. Wyniki badań wskazują na częstsze dopasowywanie przekazu reklamowego do skryptów kulturowych w celu dotarcia do konsumentów na tym rynku. Świadczy o tym chociażby porównanie brytyjskich i francuskich reklam telewizyjnych zrealizowane przez Whitelocka i Rey'a (1998), które wykazało różnice w częstości dostosowywania przekazu – odsetek adaptacji strategii reklamowych produktów globalnych we Francji był większy.

Kolejnym krajem, który wymaga adaptacji działań, są Indie. Na ich specyfikę wskazują – między innymi – wyniki badań Nelson i Paek (2007), które podjęły próbę odpowiedzi na pytanie, jaką strategię reklamową stosują korporacje w czasopismach o międzynarodowym zasięgu. Poddały analizie treści reklam prasowych w lokalnych wydaniach czasopisma w ośmiu krajach, odnosząc się do ich stopnia standaryzacji (tekst, postaci), rodzaju produktu i ich pochodzenia (krajowy, zagraniczny) (Nelson, Paek, 2007). Wyniki wykazały tendencję do korzystania ze standaryzacji w przypadku umieszczenia komunikatu w lokalnych wydaniach międzynarodowego czasopisma, z wyjątkiem Indii. Dodatkowo w wynikach była widoczna zależność od rodzaju produktu. W przypadku kosmetyków występowała standaryzacja

częściej niż przy reklamowaniu żywności czy artykułów gospodarstwa domowego.

Specyfikę rynku indyjskiego oraz znaczenie kategorii produktowej w konstrukcji reklam na rynki zagraniczne potwierdziły też badania Fam i Grohs (2007). Badacze postanowili określić, czy istnieją konkretne techniki konstrukcji przekazu reklamowego, które mogą być wykorzystywane w docieraniu do odbiorców z wybranych pięciu krajów azjatyckich. Chociaż wyniki nie pozwoliły na wskazanie konkretnych technik reklamowych, które znacząco oddziaływałyby na zamiar zakupu w czterech krajach, to wyjątek ponownie stanowiły Indie. Okazało się, że treści reklam na ten rynek powinny uwzględniać lokalną wrażliwość tego kraju (Fam, Grohs, 2007). Efektywne wydaje się odwołanie w reklamie w Indiach do emocji i łagodnego nakłaniania (*soft sell*) oraz podkreślanie znaczenia produktu dla odbiorcy (*relevant to me*). Co ważne, pomimo że nie ustalono technik reklamowych oddziałujących na zamiar zakupu w badanych krajach azjatyckich (zarówno specyficznych dla każdego z nich, jak i efektywnych w docieraniu do przedstawicieli reprezentowanego kręgu kulturowego), to okazało się, że w przypadku konkretnych kategorii produktowych powinny być stosowane odmienne przekazy. Na przykład reklamowanie usług powinno opierać się na podkreślaniu zabawy i rozrywki, a odzieży poprzez odwoływanie się do aktualnej mody (Fam, Grohs, 2007). Taki rezultat można interpretować jako przesłankę wskazującą, że pomimo różnic kulturowych pomiędzy krajami odbiorcy z konkretnej kohorty wiekowej podzielają te same wartości, chociaż nie bez znaczenia może być tu fakt, że pochodzili oni z tego samego regionu kulturowego.

Z racji tego, że wiele działań korporacji międzynarodowych ma charakter częściowo ujednolicony, trafne wydaje się korzystanie z propozycji Taylora (2005), który sugeruje zamiast kategoryzowania działań w ramach dwóch kontrastowych strategii raczej odpowiedź na pytanie o stopień standaryzacji przekazu (Nelson, Paek, 2007). Zgodnie z jego koncepcją zakres badań reklamy międzynarodowej powinien dotyczyć czynników, które uzasadniają możliwość standaryzacji, jak rodzaj produktu czy zasięg globalny marki. Tym bardziej że niektóre rezultaty analiz wskazują, iż percepcja standaryzowanej reklamy nie tyle zależy od kraju pochodzenia odbiorców, ile od kategorii reklamy (tekstowa, wizualna bądź mieszana) (Backhaus, van Doorn, 2007).

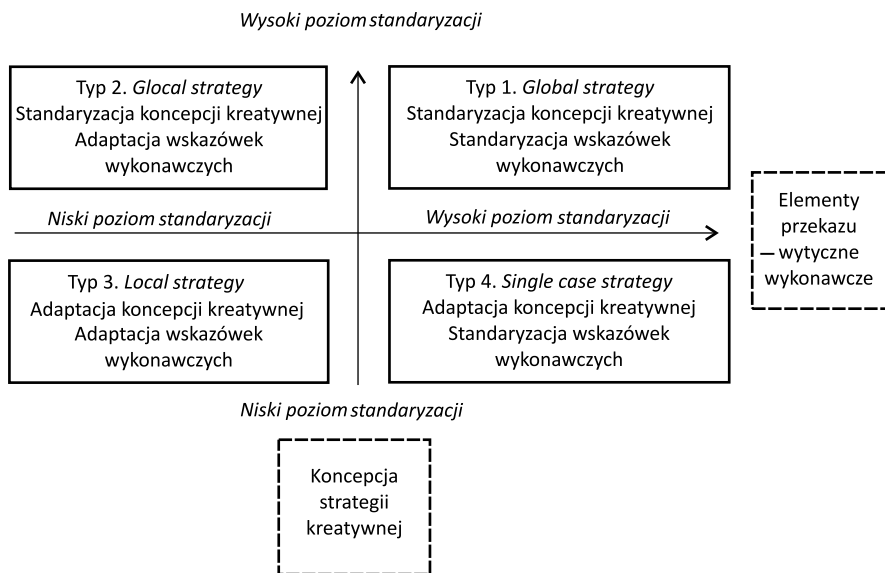
Przytoczone powyżej przykładowe ustalenia potwierdzają konieczność rozważania konstrukcji przekazu na bardziej szczegółowym poziomie, aby zapewnić pełniejszy obraz w zrozumieniu problemów związanych z wyborem i wdrożeniem strategii reklamowej na rynkach zróżnicowanych kulturowo. Propozycję taką opracowały Jiang i Wei (2012), odwołując się do dwóch wymiarów wpływających na konstrukcję komunikatu:

- poziomu standaryzacji/adaptacji koncepcji strategii kreatywnej (pozycjonowanie);
- poziomu standaryzacji/adaptacji elementów przekazu na różnych rynkach (egzekucje reklamowe, wskazówki wykonawcze).

Propozycja wynika z wcześniejszych obserwacji Egera (1987) oraz Duncana i Ramaprasad (1995), zgodnie z którymi standaryzacja jest widoczna na poziomie strategii kreatywnej, podczas gdy sposób przedstawienia konkretnych treści jest zróżnicowany i dostosowany do uwarunkowań kulturowych w poszczególnych krajach.

Zaproponowany model zakłada możliwość stosowania jednego z czterech rozwiązań w reklamie międzynarodowej:

- strategii globalnej;
- strategii globalnej;
- strategii lokalnej;
- strategii pojedynczego przypadku.



Rysunek 20. Strategie reklamowe na rynkach międzynarodowych według Jiang i Wei

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Jiang i Wei (2012)

Według Jiang i Wei (2012), globalna strategia (*global strategy*) charakteryzuje się wysokim stopniem standaryzacji strategii kreatywnej i jej realizacji, co oznacza brak zmian w przekazie i odwoływanie się nie tylko do tych samych tematów (apelów reklamowych), pozycjonowania, lecz także elementów wykonawczych, jak zdjęcia, postaci występujące w przekazie, czasami

nawet język przekazu (z wyjątkiem tych, które wynikają z uwarunkowań prawnych).

Strategia globalna (*glocal strategy*) odnosi się do kombinacji standaryzacji koncepcji strategii kreatywnej, która jest dostosowana na poziomie wykonawczym do oczekiwań przedstawicieli rynku, na który jest kierowana.

Strategia lokalna (*local strategy*) wymaga adaptacji zarówno w warstwie koncepcji strategii, jak i wykonawczej, co często oznacza odrębne planowanie przekazu przez lokalne agencje reklamowe w celu zapewnienia pełnego dostosowania do konkretnych uwarunkowań kulturowych.

Strategia pojedynczego przypadku (*single case strategy*) stanowi połączenie zróżnicowania na poziomie kreacji (w zakresie pozycjonowania) przy próbie wykorzystania standaryzowanych wskazówek wykonawczych.

Jiang i Wei (2012) utrzymują, że korporacje mają tendencję do wykorzystywania globalnej strategii. Niemniej jest to zależne od kraju pochodzenia korporacji. Pochodzące z Europy wykorzystują w większym stopniu strategię globalną, natomiast te mające swoje korzenie w Ameryce Północnej preferują globalne strategie, a pochodzące z Azji – strategie lokalne (Jiang, Wei, 2012). Przy czym autorki te wskazały, że wartości kulturowe Zachodu i Wschodu są widoczne w reklamach kierowanych do obu obszarów kulturowych (USA i Chiny), co podkreśla tendencję zwiększania podobieństwa w reklamie międzynarodowej w obliczu globalnej kultury konsumpcyjnej.

Kulturowe pozycjonowanie w reklamie

Jedną ze szczególnie przekonujących metod pozwalających na określenie pozycjonowania kulturowego w przekazie reklamowym jest propozycja opracowana przez Alden, Steenkampa i Batrę (1999). Wskazali oni na trzy podstawowe strategie pozycjonowania marek w nawiązaniu do kultury konsumenckiej w reklamach (*Consumer Culture Positioning, CCP*), opierając się na podejściu semiotycznym. Strategie można postrzegać jako kontinuum, zakładając możliwość zastosowania strategii pozycjonowania opartej na kulturze globalnej, zagranicznej oraz w odwołaniu do rodzimej kultury konsumentów.

Koncepcja pozycjonowania marki ponad granicami kulturowymi nie powinna być utożsamiana z kategoryzacją strategii reklamowych na działania oparte na standaryzacji bądź adaptacji. Globalna kultura konsumpcyjna jest definiowana jako zbiór znaków i symboli, które są rozumiane przez znaczną liczbę konsumentów na rynkach na całym świecie, natomiast strategia standaryzacji reklamy na zróżnicowanych kulturowo rynkach zakłada wykorzystanie tego samego przekazu na wszystkich rynkach. Stąd w ramach standaryzacji przekaz może być oparty na wartościach globalnych bądź odzwierciedlających kulturę obcą względem tych rynków. Możliwa jest także

sytuacja, w której przekaz reklamowy może się odwołać do strategii pozycjonowania opartej na globalnej kulturze konsumenckiej na jednym rynku krajowym, na obcej kulturze narodowej oraz na wartościach kolejnej kultury w jeszcze innym kraju. Ponadto zróżnicowanie jest możliwe także w treściach przekazu odwołującego się do globalnej kultury konsumenckiej na różnych rynkach.

Tabela 16. Charakterystyka strategii pozycjonowania kulturowego przekazów reklamowych

Rodzaj strategii	Podstawa pozycjonowania	Przykład
Strategia pozycjonowania globalnego <i>Global Consumer Culture Positioning (GCCP)</i>	Wartości, symbolika i normy charakterystyczne dla transnarodowych segmentów rynku (kultury globalnej)	Brak nawiązań do kraju pochodzenia marki
Strategia pozycjonowania zagranicznego <i>Foreign Consumer Culture Positioning (FCCP)</i>	Wartości, symbolika i normy charakterystyczne dla obcej dla konkretnego rynku kultury (obca kultura narodowa)	Nawiązanie do zagranicznego pochodzenia marki
Strategia pozycjonowania lokalnego/krajowego <i>Local Consumer Culture Positioning (LCCP)</i>	Wartości, symbolika i normy charakterystyczne dla kultury danego rynku (kultury narodowej)	Nawiązanie do rodzimego pochodzenia marki

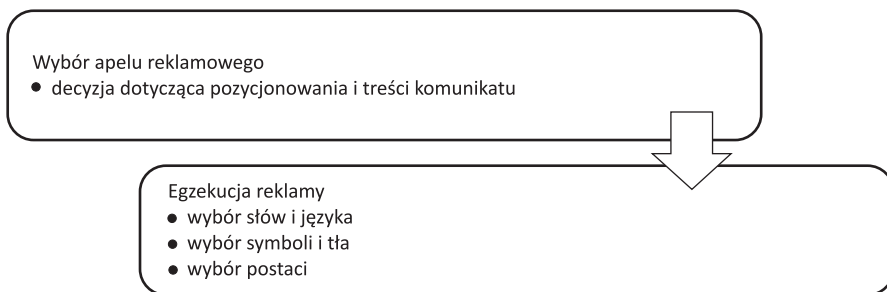
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Alden, Steenkamp i Batra (1999)

Pozycjonowanie marki na podstawie kultury konsumenckiej obejmuje język, estetykę i elementy fabuły wykorzystane w reklamie (Alden et al., 1999). Analizując przykładowo język reklamy, w przypadku strategii pozycjonowania globalnego jest wykorzystywany język obcy (najczęściej angielski), co może sprzyjać tworzeniu wizerunku marki jako innowacyjnej, transnarodowej (Alden et al., 1999). W przypadku strategii lokalnej wykorzystywany jest język rodzimy, natomiast strategia pozycjonowania zagranicznego zakłada możliwość użycia języka kraju, do którego kultury właściciel marki chce nawiązać.

Li wraz z zespołem (2011) poddali analizie częstość występowania strategii pozycjonowania kulturowego w reklamach drukowanych na rozwijających się rynkach. Z badań wynika, że najczęściej marki pozycjonowano, opierając się na strategii podkreślającej globalne wartości.

Apele reklamowe na zróżnicowanych kulturowo rynkach

Przygotowanie przekazu reklamowego na rynki odmienne kulturowo, jak wynika z propozycji Jiang i Wei (2012), wymaga podjęcia dwóch zasadniczych decyzji dotyczących wyboru apelu reklamowego (odzwierciedlającego koncepcję strategii kreatywnej) oraz doboru elementów pozwalających na zrozumiałe zakomunikowanie tych treści wynikających z pozycjonowania marki (wskazówki wykonawcze) (Rysunek 21).



Rysunek 21. Podstawowe elementy kreacji reklamowej (strategii kreatywnej)

Źródło: Opracowanie własne

Kampanie realizowane na zróżnicowanych kulturowo rynkach różnią się – w zakresie strategii kreatywnej – w wykorzystaniu racjonalnych i emocjonalnych apeli oraz informacji dotyczącej marki (Daechun, 2013).

Apele reklamowe są definiowane jako specyficzne podejście wykorzystywane przez reklamodawców w komunikowaniu tego, jak produkty zaspokoją potrzeby konsumentów poprzez osadzenie w kulturze, normach, wartościach i cechach (Emery, Tian, 2010). Wymagają posłużenia się konkretnymi znakami, symbolami, kodami, których odczytanie zgodnie z intencją nadawcy wynika z kontekstu kulturowego. Zatem opracowanie strategii kreatywnej wymaga wiedzy dotyczącej oddziaływania kultury na reakcje odbiorców z różnych rynków kulturowych na apele reklamowe i ich elementy.

Wielu badaczy koncentrowało się na analizie apeli stosowanych w reklamach na zróżnicowanych kulturowo rynkach. Większość badań odwoływała się do wartości podkreślanych w apelach, a nie na wskazówkach wykonawczych (jak liczba informacji czy stylistyka). Analizując apele reklamowe, odwoływali się do odmiennej ich conceptualizacji, wykorzystując ich zróżnicowaną liczbę. Niemniej wyniki tych badań potwierdzają istnienie zróżnicowania w stosowaniu apeli na różnych rynkach, co może stanowić przesłankę dotyczącą trafności strategii adaptacji przekazu reklamowego.

Najczęściej cytowane badanie dostarczające wiedzy z zakresu zróżnicowania apeli reklamowych na odmiennych kulturowo rynkach przeprowadziły Albers-Miller i Gelb (1996). W badaniach wykorzystaly kategoryzację apeli reklamowych Pollaya (1983), szukając powiązań pomiędzy nimi w kontekście czterech wymiarów Hofstedeego podczas analizy reklam z 11 krajów (Albers-Miller, Gelb, 1996). Wykorzystana kategoryzacja apeli reklamowych Pollaya (1983) składa się z listy 42 uniwersalnych sposobów na ukazanie treści reklamowych, które są wynikiem systematyzacji literatury przedmiotu (Albers-Miller, Gelb, 1996). Apele reklamowe nie są wartościami kulturowymi *per se*. Wartości kulturowe są rdzeniem przekazów reklamowych, a poprzez docieranie z przekazem do odbiorcy reklama podkreśla je i wzmacnia (Desmarais, 2007; Pollay, Gallagher, 1990 w: Emery, Tian, 2010). Albers-Miller i Gelb założyły powiązanie pomiędzy apelami, stwierdzając, że są podstawowym łącznikiem między wartościami i reklamą. W badaniach wykorzystano 30 z nich. Do realizacji analizy treści poproszono koderów z różnych krajów (tj. Tajwanu, Indii, Francji, Meksyku i dwóch ze Stanów Zjednoczonych).

Wyniki wskazały, że nie we wszystkich przypadkach istnieje statystycznie istotna zależność przewidywana przez badaczki (dotyczyła ona 10 hipotez kierunkowych) (Tabela 17). Niemniej pomimo braku weryfikacji wszystkich hipotez wykazały one zróżnicowanie apeli reklamowych w zależności od wymiarów kultury, sugerując, że mogą być one ich predyktorami. Zainicjowały też dyskusję dotyczącą wykorzystania wymiarów koncepcji Hofstedeego jako predyktorów skuteczności reklamy. Tym bardziej że próby replikacji badań przynoszą odmienne wyniki.

Analiza treści apeli reklamowych przeprowadzona przez Emery'ego i Tian (2010) dowiodła, że koncepcja Hofstedeego jedynie ma wartość wspomagającą w przewidywaniu znaczenia różnych apeli reklamowych w Chinach i USA. W przypadku ich badań 9 z 20 hipotez dotyczących efektywności apeli opartych na wymiarach kulturowych została potwierdzona. Dodatkowo jedna hipoteza okazała się istotna statystycznie, ale w odwrotnym kierunku niż przewidywano (Emery, Tian, 2010).

Wyniki badania nie potwierdziły powiązania apeli z poziomem męskości (tu też pojawiły się zaskakujące wyniki dotyczące odwoływania się do naturalności (apel *natural*), które okazały się istotniejsze dla mieszkańców Chin niż – jak zakładano – dla konsumentów z USA). Niejednoznaczne wyniki uzyskano także w przypadku dystansu do władzy. Natomiast w miarę podobnie reagowali konsumenci z obu krajów na apele związane z unikaniem niepewności. Pozytywnie zweryfikowano hipotezy dotyczące powiązań apeli reklamowych z poziomem indywidualizmu. Indywidualność, rodzina, popularność (apele *distinctiveness*, *family*, *popular*) były – zgodnie z przewidywaniami – ważniejsze dla amerykańskich konsumentów. Podobnie podkreślanie wsparcia ze strony innych – apel *succorance* (np. wyrazy wdzięcz-

ności) – które jest zwykle powiązane ze społeczeństwem kolektywistycznym, było przewidywalnie wysokie dla chińskich konsumentów. Co należy podkreślić, odwoływanie się w reklamie do rodziny (apel *family*), w cytowanych badaniach Emery'ego i Tian (2010), zostało przypisane jako specyficzne dla indywidualistycznych krajów, a nie kolektywistycznych, podobnie jak u Albers-Miller i Gelb.

Tabela 17. Założone przez Albers-Miller i Gelb powiązania pomiędzy apelami reklamowymi a wymiarami kultury w ujęciu Hofstede'go

Poziom indywidualizmu	Indywidualizm	Kolektywizm
Brak zależności statystycznej (istotność statystyczna w przypadku trzech apeli po korekcie)	Niezależność (<i>independence</i>) Indywidualność (<i>distinctive</i>) Ochrona i szacunek do siebie (<i>security, self-respect</i>)	Popularność (<i>popular</i>) Przynależność (<i>affiliation</i>) Rodzina (<i>family</i>) Wsparcie społeczne (<i>succorance</i>) Wspólnota (<i>community</i>)
Dystans do władzy	Wysoki	Niski
Istotność statystyczna w przypadku pięciu apeli (sześć po korekcie)	Ozdobność (<i>ornamental</i>) Próżność (<i>vain</i>) Umilowanie (<i>dear</i>) Status (<i>status</i>)	Taniość (<i>cheap</i>) Pokora (<i>humility</i>) Opiekuńczość (<i>nurturance</i>) Prostota (<i>plain</i>)
Unikanie niepewności	Wysokie	Niskie
Istotność statystyczna w przypadku trzech apeli (pięć po korekcie)	Bezpieczeństwo (<i>safety</i>) Uległość (<i>tamed</i>) Trwałość (<i>durable</i>)	Przygoda (<i>adventure</i>) Hart ducha (<i>untamed</i>) Magia (<i>magic</i>) Młodość (<i>youth</i>) Przypadkowość (<i>casual</i>)
Poziom męskości	Męskość	Kobiecość
Istotność statystyczna w przypadku dwóch apeli (cztery po korekcie)	Efektywność (<i>effective</i>) Wygoda (<i>convenient</i>) Produktywność (<i>productivity</i>)	Naturalność (<i>natural</i>) Delikatność (<i>frail</i>) Skrupność (<i>modest</i>)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Albers-Miller, Gelb (1996)

Humor jest jednym z najczęściej używanych apeli emocjonalnych w globalnej reklamie (Koudelová, Whitelock, 2001), niemniej jedynie kilka opisowych badań zmierzało do określenia różnic w wykorzystaniu humoru na poszczególnych rynkach. Koudelová i Whitelock (2001) przeprowadzili analizę reklam telewizyjnych w Wielkiej Brytanii i Czechach, potwierdzając, że w obu krajach są stosowane apele humorystyczne. Natomiast Hatzithomas, Zotos i Boutsouki (2011) analizowali typy humoru występujące w apelach reklamowych, porównując reklamy z dwóch rynków Wielkiej Brytanii i Grecji. Wyniki potwierdzają zróżnicowanie w stosowaniu typów humoru

na badanych rynkach. Brytyjskie reklamy zawierały odwołania sentymentalne, wprost dostarczając rozrywki. W przypadku greckich reklam prasowych humorystyczne apele podkreślały aspekty poznawcze, starając się wykorzystać humor do przedstawienia wiarygodnych informacji unikającym niepewności odbiorcom (Hatzithomas et al., 2011). Badacze, opierając się na koncepcji Hofstede, wskazali, że w indywidualistycznych krajach o niskim poziomie unikania niepewności konsumenci preferują apele humorystyczne. Natomiast w kolektywistycznych krajach o wysokim poziomie unikania niepewności przekaz humorystyczny może być wykorzystywany jako technika wspomagająca komunikowanie istotnych informacji grupie docelowej.

Niespójność wyników wskazuje na konieczność poszukiwań dodatkowych czynników wyjaśniających, którymi mogą być reakcje na apele reklamowe odmiennych grup wiekowych (badania dorosłych u Albers-Miller i Gelb oraz młodych konsumentów u Emery i Tian), wykorzystywanie różnych kategorii reklamowanych produktów oraz nieaktualność modelu wymiarów kulturowych czy zbyt mała jego szczegółowość, sugerujące, że treści w apelach reklamowych odnoszą się do szybciej zmieniających się od wartości norm kulturowych. Zatem apele reklamowe mogą naśladować aktualne trendy społeczne i mogą być prekursorami zmian kulturowych.

Elementy konstrukcji przekazu reklamowego na zróżnicowanych kulturowo rynkach

Dyskusja dotycząca poziomu standaryzacji przekazu reklamowego wymaga systematyzacji wiedzy dotyczącej trafnego doboru elementów tworzących komunikat docierający do odbiorców z innych kultur. Zakomunikowanie treści reklamy zmusza do doboru składowych przekazu, jak słowa, elementy wizualne (np. symbole, kolorystyka) czy postaci, uwzględniając przy tym kontekst kulturowy.

Pomocna w przypadku wyważenia który z elementów uwypuklić w komunikacie jest, przytaczana już w opracowaniu, koncepcja Halla podziału kultur na nisko i wysoko kontekstowe. W kulturach wysoko kontekstowych (do których należą kraje azjatyckie), kontekst, w którym informacja jest osadzona, jest równie ważny jak treść. Natomiast w przypadku krajów nisko kontekstowych przekaz opiera się głównie na komunikacie słownym. Wynika z tego, że w przypadku konstruowania komunikatu na rynki krajów o kulturze wysokiego kontekstu istotne mogą okazać się elementy uzupełniające jego treść, jak obrazy czy właściwy nastrój. Zatem niejasna z punktu widzenia informacyjnego i niebezpośrednia komunikacja w reklamie może wskazywać na skierowanie przekazu do odbiorców z kultur wysokiego kontekstu. Nato-

miast skonkretyzowana informacja (bądź kilka) jest wskazana w komunikujących się *explicite* kulturach niskiego kontekstu. Przy czym nie przesądza to o informacyjnym charakterze reklamy.

Jedno z badań dotyczących zawartości informacyjnej przekazów reklamowych przeprowadzili Falk, Jones, Foster i Rehman (1999). Badacze, dokonując replikacji badań Sterna, Krugmana i Resnika (1981) oraz Maddena, Caballero i Matsukubo (1986), wykorzystali kategorie do pomiaru informatywności reklamy opracowane przez Resnika i Sterna (1977) do analizy przekazów pochodzących z krajowych i międzynarodowych wydań „Playboya”. Wykazali, że reklamy umieszczane w meksykańskim wydaniu czasopisma częściej można było skategoryzować jako informacyjne w porównaniu z reklamami z wydań z USA (Falk et al., 1999). Jednak, co ważne, zarówno zakres, jak i zawartość informacji w reklamach pochodzących z USA były większe (średnio cztery informacje w porównaniu z około dwiema w wydaniach meksykańskich).

Dobór postaci w reklamach na zróżnicowanych kulturowo rynkach

Zgodnie z teorią i praktyką reklamową dobór postaci do przekazu reklamowego powinien być dostosowany do grupy docelowej, co pozwala na identyfikację odbiorcy z sytuacją przedstawianą w przekazie i przeniesieniem pozytywnych odczuć na produkt. Galeria reklamowych postaci jest szeroka, jednak większość badań dotyczących tego zagadnienia w reklamie kierowanej na rynki odmienne kulturowo odnosiła się do zasad doboru postaci odzwierciedlającej wyidealizowanego typowego użytkownika produktu (co wiąże się przede wszystkim z wizerunkami kobiety i mężczyzny oraz rolami im przypisywanymi w reklamie), a także wykorzystania w jej konstrukcji *celebrity endorsement*.

W przypadku działań realizowanych przez korporacje, zgodnie z wynikami badań, postaci są elementem poddającym się najłatwiej standaryzacji w reklamie kierowanej na rynki międzynarodowe (Nelson, Paek, 2007). Na przykład porównanie kampanii realizowanych na rynkach brytyjskim i francuskim wykazało odwoływanie się do tej samej postaci w 81% przypadkach (Whitelock, Rey, 1998). Natomiast na ujednolicenie postaci w reklamie prasowej w ramach regionu zwrócili uwagę Harris i Attour (2003). Porównywali oni treści umieszczane w czasopismach kobiecych w krajach Europy Wschodniej i Bliskiego Wschodu. Standaryzacja tego elementu przekazu reklamowego może wynikać ze względów pragmatycznych (koszt zatrudnienia lokalnych aktorów) bądź strategicznych (szczególnie gdy w reklamach występują osoby rozpoznawalne, jak gwiazdy show biznesu, sportowcy).

Odmiennych wyników dostarczają analizy treści reklam (telewizyjnych i prasowych) porównujące reklamy na zróżnicowanych kulturowo rynkach

niezależnie od ich nadawcy. Wykazują one stosowanie adaptacji postaci w przekazie reklamowym, podkreślając znaczenie stereotypów płciowych, jednocześnie je utrwalając.

Przekaz reklamowy często wykorzystuje kulturowo warunkowane, stereotypowo postrzegane role płciowe do komunikowania treści, odpowiadające zgodnie z sugestią Goffmana (1979) pseudorzeczywistości, która jest przedmiotem aspiracji danej grupy (przedstawicielei kultury). Przeprowadził on jedno z pierwszych badań dotyczących pokazywania postaci w reklamie, odwołując się do relacji pomiędzy płciami (Goffman, 1979). Analiza prawie 500 reklam w USA pozwoliła na identyfikację sposobu ich ukazywania, który tworzył bądź wzmacniał stereotypy. Wyniki badań poddane były krytyce, ale stanowią pierwsze studium ukazujące to zagadnienie. W ich świetle ważne jest odniesienie się przy konstrukcji przekazu reklamowego do odmienności ról płciowych w różnych krajach.

Badania dotyczące wizerunku zarówno płci, jak i ról płciowych w reklamie mają długą historię. Część z nich koncentrowała się na wybranych krajach, niektóre prezentują rezultaty międzykulturowych porównań. Jednym z pierwszych badań porównawczych było studium Gilly (1988), która analizowała role płciowe w reklamie telewizyjnej w USA, Australii i Meksyku. Wykazała, że w reklamie na każdym z rynków obecne były stereotypy (choć inne), co potwierdza, że role płciowe w reklamie nie odzwierciedlają rzeczywistości. Ponadto wyniki uwypukliły różnice w sposobie ukazywania ról płciowych. W reklamach australijskich było widoczne mniejsze zróżnicowanie ról pomiędzy płciami, największe pojawiło się w przypadku reklam emitowanych w Meksyku. Niezależnie od kraju kobiety najczęściej przedstawiane były jako żony, matki, oblubienice, kelnerki, aktorki i tancerki. Wizerunek mężczyzn był odmiennie kreowany, podkreślając ich niezależność (Gilly, 1988).

Porównując reklamy niemieckie i amerykańskie, Robbins i Paksoy (1989) także wykazały odmiennosc w prezentowaniu postaci. W reklamach niemieckich kobiety częściej były pokazywane w rolach biznesowych, w amerykańskich raczej w rolach osobistych (społecznych). Podobne różnice w sposobie ukazywania roli kobiety zauważyli Wiles i Tjernlund (1991), analizując reklamy w Szwecji i USA. Ich obserwacje potwierdzają, że kobiety w reklamie amerykańskiej grały raczej role dekoracyjne, natomiast szwedzka reklama ukazywała kobiety w rolach rodzinnych i rekreacyjnych. Z kolei Cheng (1997) dokonał porównania ról płciowych w reklamie telewizyjnej w Chinach i USA. Wyniki potwierdziły, że reklamy w obu krajach pokazują częściej mężczyzn w rolach zawodowych (biznesowych) w przeciwieństwie do kobiet. Z badań wynikało także, że reklamy chińskie są przesycone też bardziej stereotypami. Natomiast zróżnicowanie w sposobie przedstawiania przez reklamę ról płciowych w Indiach i USA wykazali Khairullah i Khairullah (2009).

Analizie poddali role kobiet i mężczyzn w reklamach prasowych pięciu kategorii produktów. Uzyskali znaczące różnice i nieliczne podobieństwa w charakterystycznych dla płci rolach na obu rynkach. Taki wynik można трактовать jako przesłankę wskazującą na konieczność adaptacji kulturowej postaci w reklamie, tak aby odzwierciedlały one wartości kulturowe.

Porównania reklam prasowych w wybranych krajach arabskich (Algieria, Bahrajn, Egipt, Jordania, Kuwejt, Liban, Oman, Arabia Saudyjska i Zjednoczone Emiraty Arabskie) i USA podjęli się Al-Olayan i Karande (2000). Dowiedli, że postaci rzadziej występowały w arabskich przekazach reklamowych. Jednak gdy reklama zawierała postać (mężczyznę i/bądź kobietę), to nasycenie postaciami było podobne na obu rynkach (nie stwierdzono różnic w liczbie osób występujących w reklamie). Jednak wizerunek kobiety prezentowany w przekazie był odmienny. Reklamy pochodzące z krajów arabskich ukazywały raczej twarze, nie całe postaci, ponadto kobiety były ubrane w tradycyjne stroje. Prócz tego pojawiały się one jedynie w przypadku specyficznych typów produktów, jak kosmetyki, produkty do pielęgnacji ciała, artykuły gospodarstwa domowego czy leki (Al-Olayan, Karande, 2000). Wynika to wprost z uwarunkowań religijnych. Kobiety zgodnie z islamem mogą uczestniczyć w działalności gospodarczej, ale sposób ich ukazywania nie może prowadzić do pobudzenia emocjonalnego u innych, czego konsekwencją jest zakaz pokazywania części ciała, z wyjątkiem twarzy, rąk i stóp (Bari, Abbas, 2011).

Milner i Collins (2000) pokazali powiązanie pomiędzy sposobem ukazania ról płciowych w reklamie telewizyjnej a poziomem męskości charakterystycznym dla danej kultury (nawiązanie do koncepcji Hofstede). Wykazali, że reklamy telewizyjne w kobiecych kulturach (Rosja, Szwecja) zawierają więcej interakcji między postaciami obojga płci niż przekazy z krajów o wysokim poziomie męskości (USA, Japonia). Uzyskany rezultat potwierdza zasadność odwołań do tradycyjnego dla danej kultury pokazywania postaci w reklamie, chociaż badacze nie zdołali udowodnić założenia o mniejszej liczbie różnic pomiędzy płciami w kobiecych kulturach (Milner, Collins, 2000).

Odzwierciedlenie wartości kulturowych widocznych w stereotypowych rolach płciowych nie oznacza zawsze konieczności pełnej adaptacji. Na przykład analiza treści mediów kobiecych w Singapurze i na Tajwanie nie potwierdziła rasowego dopasowania postaci w nich występujących (Frith, Cheng, Shaw, 2004). Wręcz przeciwnie, badania wykazały, że w przekazach występowały osoby o zachodnim typie urody (rasa kaukaska), nie Azjaci. Jak podkreślają Nelson i Paek (2007), w przypadku indyjskiej prasy dominują lokalne postaci. Osoby o zachodnim typie urody pojawiały się jedynie w anglojęzycznych czasopismach dostępnych na tym rynku (Karan, 2003 w: Nelson, Paek, 2007).

Ponadto wzorzec urody prezentowany w przekazie reklamowym może być odległy od typów urody naturalnie spotykanych w danym kraju. Przykładem może być Japonia, w której ukazywane w przekazie reklamowym postaci mają często niezajatyckie duże oczy (Tomański, 2013). Warto nadmienić, że kobiety pokazywane w japońskich reklamach w większości są młode, co wynika nie tylko ze specyfiki oczekiwań konsumentów, lecz także z uwarunkowań genetycznych (Tomański, 2013).

Pokazywaniem kobiet obcego pochodzenia w japońskiej reklamie telewizyjnej zajął się Martin (2012). Podkreślił, że zagraniczne przedsiębiorstwa starające się pozyskać japońskiego odbiorcę powinny zwrócić uwagę na zmiany społeczne zachodzące w tym kraju, nawiązując do teorii akulturacji pozwalającej na wyjaśnianie zmian kulturowych, które mogą być wykorzystane przy konstrukcji reklam zarówno przez korporacje, jak i przedsiębiorstwa krajowe. Wcześniejsze wyniki badań, na które powołuje się Martin (2012), potwierdzały, że w reklamie japońskiej dominuje odwołanie się do krajowych postaci. Cytowane badania wskazują z kolei, że liczba odwołań do kobiet spoza kultury japońskiej wzrasta. Widoczne jest to nie tylko w odniesieniu do postaci, lecz także treści reklam (westernizacja przekazu). Martin przytacza wyniki badań Arima (2003), zgodnie z którymi kobiety w reklamach japońskich są prezentowane jako gospodynie domowe, młode damy oraz młode celebrytki. Co ciekawe, 30% kobiet w kategorii gospodyń domowych było rasy kaukaskiej (Martin, 2012).

Na zmiany kulturowe zwrócili uwagę także Tan, Shaw, Cheng i Kim (2013). Analizowali oni sposoby ukazywania mężczyzn w reklamach w czasopiśmie w USA, Chinach i na Tajwanie. Analiza wykazała wyrafinowany sposób przedstawiania mężczyzn (wygląd zgodny z obowiązującymi trendami miodowymi), nie potwierdzając istotnych różnic międzykulturowych. Okazało się, że tradycyjne ukazywanie mężczyzny jako ekskluzywnego i wyrafinowanego w krajach azjatyckich i energicznego macho w reklamach amerykańskich się zatarło.

Celebrity endorsement w reklamach na zróżnicowanych kulturowo rynkach

Poza ukazywaniem ról płciowych z punktu widzenia konstrukcji przekazu reklamowego ważne są rozważania dotyczące wykorzystania gwiazd (*celebrity endorsement*). Zainteresowanie tą techniką wzrasta ze względu na możliwość uzyskania większej wiarygodności przekazu reklamowego (Dołhasz, 2009), rozpoznawalności marki czy pozytywnego nastawienia do reklamowanego produktu. Problemem ograniczającym możliwość stosowania *celebrity endorsement* jest lokalność krajowych celebrytów. Jednak rozwój technologii komunikacyjnych zmniejsza tę barierę, co równocześnie

wskazuje na potrzebę analiz dotyczących oddziaływania uwarunkowań kulturowych na wykorzystanie gwiazd w reklamie. Jerzyk (2014) podkreśla, że postrzeganie celebryty w reklamie jest kulturowo nacechowane, a *celebrity endorsement* jest skuteczny, kiedy wyraża lokalne wartości kulturowe. Na skuteczność tej metody w konstrukcji reklamy wpływają takie czynniki, jak wiarygodność i atrakcyjność bohatera, jego dopasowanie do produktu, typ informacji, rodzaj produktu, liczba reklam, w których bierze udział bohater, oraz uwarunkowania kulturowe odbiorców (Jerzyk, 2014).

Szerokie wykorzystanie *celebrity endorsement* występuje w japońskiej reklamie. Praet (2001), cytując Skov i Moerana (1995), podaje, że użyto tej techniki już w 1907 roku, a wielokrotne nawiązywanie do znanych postaci przez Sato zostało nazwane fenomenem japońskiej reklamy (1997 w: Praet, 2001). Częste sięganie po *celebrity endorsement* pozwala podkreślić łagodny charakter przekazu (*soft sell*), ponadto jest sposobem na walkę z szumem informacyjnym, będącym wynikiem drogiego czasu antenowego (Praet, 2001). Celebryta stanowi wskazówkę przywołania różnicującą przekaz na tle konkurencji (sam produkt rzadko ma takie cechy) i pozwalającą na spójność komunikatu umieszczanego w różnych mediach, zgodnie z koncepcją zintegrowanych działań komunikacyjnych. W przeciwieństwie do większości krajów w japońskiej reklamie gwiazdy to nie tylko znani aktorzy, postaci z show biznesu i sportu. Występuje w niej też specyficzny rodzaj osobistości: „talenty” (*tarento*), którymi są zazwyczaj młodzi, aspirujący idole nastolatków, modele (Praet, 2001). Stąd to, co znamienne dla japońskiej reklamy, to nie tylko odwoływanie się do znanych postaci w celu zwiększenia popularności produktu, lecz także kreowanie gwiazd, dzięki synergii pomiędzy mediami, reklamą a światem rozrywki. Praet (2001) wykazał, że pokazywanie celebrytów w japońskiej reklamie było częstsze (47,62%) na tle innych analizowanych krajów: Hiszpanii (6,9%), Francji (15,57%), Niemiec (9,64%), Holandii (3,92%) i USA (20,69%). Co ważne, w reklamach japońskich znacznie częściej sięgano po gwiazdy kobiece (w przypadku mężczyzn nie zaobserwowano takiej zależności).

Kolejnym z badań pokazującym różnice w sięganiu po celebrytów różnej płci była analiza treści reklam telewizyjnych z USA i Libanu (Kalliny, Beydoun, Saran, Gentry, 2009). Pomimo ograniczeń (obejmowały niewiele ponad 200 reklam) wyniki pokazały, że w reklamie libańskiej częściej jest stosowane odwołanie się do autorytetu gwiazdy. Ponadto w tych reklamach pojawiły się gwiazdy obojga płci, podczas gdy w przypadku reklamy amerykańskiej dominowały kobiety. Przy czym postaci te występowały przede wszystkim w przypadku reklam kosmetyków i produktów do pielęgnacji włosów, co może wyjaśniać osiągnięty rezultat.

Choi, Lee i Kim (2005) poddali analizie reklamy z USA i Korei, próbując ustalić powiązanie pomiędzy stosowaniem *celebrity endorsement* a konteks-

towością kultury oraz poziomem indywidualizmu. Wyniki wskazały na dopasowanie kulturowe, chociaż pojawiły się też pewne podobieństwa (Choi, Lee, Kim, 2005). Reklamy koreańskie częściej odwołują się do gwiazd. Ponad połowa z nich zawierała takie treści (57%), natomiast w przypadku reklamy amerykańskiej procent ten był poniżej 10. W reklamach koreańskich gwiazdy stanowiły twarz kilku produktów równocześnie. Kobiety i męskie gwiazdy w porównywalnej liczbie występowały w reklamie amerykańskiej, natomiast w Korei dominowali mężczyźni.

Odwołania seksualne w reklamach na zróżnicowanych kulturowo rynkach

Kolejną szeroko stosowaną na wielu rynkach techniką konstrukcji przekazu reklamowego jest odwołanie się do elementów seksualnych (np. nagich postaci). Występuje ono pomimo negatywnych postaw konsumentów wobec takiej reklamy czy niebezpieczeństwa odciągnięcia uwagi odbiorcy przez bodziec seksualny od reklamowanego produktu, co prowadzi do niskiej rozpoznawalności marki w ten sposób reklamowanej. Marketerzy jednak przekornie uważają, że seks w reklamie sprzedaje i pokazywanie nagości może pokonać bariery kulturowe. Być może dlatego stosunkowo rzadko w literaturze przedmiotu jest poruszane zagadnienie reakcji na tak skonstruowaną reklamę wśród konsumentów z odmiennych kulturowo rynków.

Aby odpowiedzieć na pytanie, czy wykorzystanie nagości w przekazie reklamowym jest odmienne na rynkach zróżnicowanych kulturowo, Nelson i Paek (2005) przeprowadzili analizę treści reklam prasowych umieszczonych w czasopiśmie „Cosmopolitan” w siedmiu krajach (Brazylia, Chiny, Francja, Indie, Korea Południowa, Tajlandia, Stany Zjednoczone). Wyniki potwierdziły, że stopień nagości obecnej w reklamie różni się znacząco wśród badanych krajów. Najmniej takich odwołań pojawiło się w reklamach na rynku chińskim, najwięcej w reklamach przeznaczonych na rynki tajski i francuski (Nelson, Paek, 2005). Stopień wykorzystania nagości nie zależał od rodzaju reklamowanego produktu (krajowego czy międzynarodowego). Różnice natomiast wiązały się z faktem wykorzystania krajowych bądź zagranicznych (zachodnich) modeli w reklamie, szczególnie w przypadku reklam w Indiach i Chinach, gdzie nago byli ukazywani modele spoza kraju.

Hetsroni (2007) przeanalizował z kolei treści amerykańskich i izraelskich reklam telewizyjnych, wykazując, że odwołanie do seksualności pojawiło się w mniej niż 5% reklam. Większość z nich zawierała łagodną symbolikę. Pokazywanie pełnej nagości było niezwykle rzadkie. Izraelskie reklamy częściej odwoływały się do treści seksualnych, ukazując głównie nagich mężczyzn. Jednak uzyskane różnice w wynikach są niewielkie, a mały procent reklam ukazujących nagość należy połączyć też z uwarunkowaniami prawnymi.

Świadome wykorzystanie elementów seksualnych w reklamach na odmiennych kulturowo rynkach wymaga określenia różnic w reakcjach odbiorców, chociaż wyniki badań w tym zakresie nie dają jednoznacznych wyników pozwalających na sformułowanie konkretnych rekomendacji dla praktyków.

Konsumenci w kulturze wysoko kontekstowej mogą mieć mniej przyjazny stosunek do reklam z elementami seksualnymi niż konsumenci w kulturze nisko kontekstowej. Jednak założenie to zostało zakwestionowane przez badania Biswasa, Olsen i Carlet (1992). Wyniki dowiodły, że wysoko kontekstowa francuska publiczność jest bardziej otwarta na użycie elementów seksualnych w reklamie. Natomiast amerykańscy, nisko kontekstowi, odbiorcy mieli skłonność do interpretowania seksapilu w reklamie jako erotyki.

Z kolei Herrmann i Heitmann (2006) wykazali, że konsumenci w indywidualistycznym społeczeństwie poszukują większej różnorodności i stymulacji niż konsumenci z kultur kolektywistycznych. Przekazy reklamowe zawierające odwołania seksualne są coraz częściej oparte na obrazie, co może powodować, że konsumenci w indywidualistycznym społeczeństwie mogą reagować bardziej przychylnie na tak skonstruowaną reklamę (Herrmann, Heitmann, 2006).

Reakcję na poziom bodźca seksualnego wśród mieszkańców Meksyku i USA badali Garcia i Yang (2006), łącząc je z poziomem unikania niepewności w rozumieniu Hofstede'go. Stwierdzili, że w kulturze o niskim poziomie unikania niepewności (USA) reakcje konsumentów na bodźce o średnim i wysokim natężeniu seksualności w reklamie nie różnią się znacząco. Natomiast w przypadku konsumentów z kraju o wysokim poziomie unikania niepewności (Meksyk) reakcje są odmienne (Garcia, Yang, 2006).

Oddziaływanie elementów seksualnych w reklamie na jej ocenę i zamiar zakupu tak reklamowanej marki wśród australijskich, chińskich i amerykańskich konsumentów analizowali Liu z zespołem (2009). Badania dotyczyły nagości prezentowanej przez modeli obojga płci, opartych na przekazach o dwóch poziomach natężenia bodźców seksualnych (wysokim i niskim). Wyniki potwierdziły odmienną postawę wobec reklamy wśród respondentów pochodzących z odmiennych kulturowo rynków, przy czym zamiar zakupu reklamowanej marki nie różnił się znacząco. Co ciekawe, pomimo że założono, iż chińscy konsumenci powinni reagować najmniej korzystnie na elementy seksualne w reklamie, okazało się, że mieli podobną postawę wobec elementów seksualnych w reklamie do konsumentów amerykańskich. Większy krytycyzm pojawił się u konsumentów australijskich. Przy czym badania realizowano wśród młodych konsumentów, co może stanowić wyjaśnienie tak wysokiego poziomu tolerancji wobec elementów seksualnych w reklamie wśród Chińczyków.

Na pytanie, jak chińscy i niemieccy konsumenci reagują na reklamy prasowe z potencjalnie obraźliwymi treściami (w tym z odniesieniami seksual-

ny), postanowili odpowiedzieć Chan, Li, Diehl i Terlutter (2007). Reklamy o obraźliwych/szokujących treściach nie dotyczą jedynie odwołań seksualnych. Badacze przyjęli, że reklamy takie w swoich treściach naruszają normy wykraczające poza prawo i zwyczaje (prawa człowieka), kodeks społeczny (wulgaryzmy) czy normy moralne (przemoc, obrzydliwość i seks). Wyniki badań okazały się niejednoznaczne. Zgodnie z oczekiwaniami chińscy respondenci byli mniej przyjaźnie nastawieni do obraźliwych treści. Jednak oceniając reklamy, uważali je za bardziej przekonujące i pouczające (zawierające więcej treści) (Chan, Li, Diehl, Terlutter, 2007). Dwie reklamy prasowe, które otrzymały najbardziej negatywne oceny, zawierały odwołania seksualne, wprost ukazując ciało człowieka. Badanie potwierdziło również, że ostrzeżenie reklamy miało istotny wpływ na zamiary odrzucenia produktów i marek przez konsumentów (Chan et al., 2007).

Kontrowersje w reklamie, dotyczące zarówno przekazu opartego na seksualności, jak i produktów kontrowersyjnych, analizowano także w odniesieniu do rynków muzułmańskich. Zgodnie z islamem przekaz promocyjny nie powinien wykorzystywać negatywnych emocji czy nieprawdziwych referencji, ale przede wszystkim ogranicza możliwość wykorzystywania apeli seksualnych. Niedozwolone jest odwoływanie się do stereotypów kobiet i ukazywanie ich w dwuznacznych sytuacjach pobudzających fantazję (Hassan, Chachi, Latiff, 2008). Bari i Abbas (2011), odnosząc się do etycznych podstaw islamu, wyjaśniają odmiennosc zarówno reakcji konsumentów, jak i działań komunikacyjnych prowadzonych na tych rynkach. Zauważają, że pomimo iż wiele przekazów w krajach muzułmańskich nawiązuje do seksualności, to sposób jej wykorzystania jest inny w zależności od kraju. Na przykład w Arabii Saudyjskiej ukazywanie nagości jest zabronione, z ograniczeniem do pokazania części twarzy i rąk. Natomiast w Zjednoczonych Emiratach Arabskich podejście do nagości w reklamie jest bardziej liberalne, pozwala bowiem na emitowanie reklam analogicznie do rynku USA czy Europy. W wielu krajach islamskich, w tym w Pakistanie, odwołania seksualne są wykorzystywane w reklamie, jednak nie *explicite*, a często poprzez pokazywanie dobrze wyglądających modeli czy za pomocą sugestywnych wypowiedzi werbalnych. Także bardziej restrykcyjne normy społeczne wyjaśniają rzadsze reklamowanie prezerwatyw czy środków higieny intymnej w telewizji i prasie (Bari, Abbas, 2011).

Reakcję na reklamę z odwołaniami seksualnymi wśród Europejczyków badali Dianoux i Linhart (2010). Przeprowadzony eksperyment wśród respondentów z Czech, Hiszpanii i Francji, polegający na testowaniu reklam prasowych zawierających twarz bądź nagie ciało kobiety, dostarczył interesujących wniosków. Wynika z niego, że nie narodowość powodowała odmienne reakcje na reklamę, a płeć respondenta. Kobiety prezentowały zdecydowanie bardziej negatywną postawę wobec nagości kobiecej w reklamie. Co oznacza,

że o ile istnieją różnice w ukazywaniu nagości w reklamie na odmiennych kulturowo rynkach, to skuteczność takiego przekazu może nie tyle zależeć od kultury, ile od reakcji o podłożu biologicznym (bądź przynajmniej czynnik ten powinien być wykorzystywany jako zmienna moderująca).

Bibliografia

- Albers-Miller N.D. (1996). Designing cross-cultural advertising research: a closer look at paired comparisons. *International Marketing Review*, 13(5), 59–75.
- Albers-Miller N.D., Gelb B.D. (1996). Business advertising appeals as a mirror of cultural dimensions: A study of eleven countries. *Journal of Advertising*, 25(4), 57–70.
- Alden D.L., Steenkamp J.B.E., Batra R. (1999). Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture. *Journal of Marketing*, 63(1), 75–87.
- Al-Olayan F.S., Karande K. (2000). A content analysis of magazine advertisements from the United States and the Arab world. *Journal of Advertising*, 29(3), 69–82.
- Backhaus K., van Doorn J. (2007). Consumer perceptions of advertising standardization: A cross-country study of different advertising categories. *International Management Review*, 3(4), 37–49.
- Badowska S. (2014). Komunikacja marketingowa innowacji produktowych. *Marketing i Rynek*, 4(CD), 23–30.
- Bari A., Abbas R.Z. (2011). Advertisement & Islam: a Muslim world perspective. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(6), 152–157.
- Biswas A., Olsen J.E., Carlet V. (1992). A comparison of print advertisements from the United States and France. *Journal of Advertising*, 21(4), 73–81.
- Budzanowska-Drzewiecka M. (2012). Różnice kulturowe w polskich i czeskich reklamach prasowych w pismach kobiecych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, (26), 21–33.
- Chan K., Li L., Diehl S., Terlutter R. (2007). Consumers' response to offensive advertising: a cross cultural study. *International Marketing Review*, 24(5), 606–628.
- Cheng H. (1997). Holding up half of the sky? A sociocultural comparison of gender-role portrayals in Chinese and US advertising. *International Journal of Advertising*, 16(4), 295–319.
- Choi S.M., Lee W., Kim H. (2005). Lessons from the rich and famous: A cross-cultural comparison of celebrity endorsement in advertising. *Journal of Advertising*, 34(2), 85–98.
- Daechun A. (2013). Cultural differences in the perceptions of advertising creativity: A comparative analysis of the U.S. and Korea. *International Journal of Business and Social Science*, 4(6), 146–157.
- Dahl S. (2004). Cross-cultural advertising research: what do we know about the influence of culture on advertising? *Middlesex University Business School London*.
- Danaher P., Rossiter J. (2011). Comparing perceptions of marketing communication channels. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 6–42.

- Deleersnyder B., Dekimpe M.G., Steenkamp J.-B.E., Leeflang P.S. (2009). The role of national culture in advertising's sensitivity to business cycles: An investigation across continents. *Journal of Marketing Research*, 46, 623–636.
- Dianoux C., Linhart Z. (2010). The effectiveness of female nudity in advertising in three European countries. *International Marketing Review*, 27(5), 562–578.
- Dołhasz M. (2009). Celebrity Endorsement w działaniach reklamowych polskich przedsiębiorstw. W: D. Surówka-Marszałek (red.). *Marketing, Zeszyt Naukowy KA im. A.F. Modrzewskiego*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
- Duncan T., Ramaprasad J. (1995). Standardized multinational advertising: the influencing factors. *Journal of Advertising*, 24(3), 55–68.
- Eger J.M. (1987). Global television: An executive overview. *Columbia Journal of World Business*, 22(3), 5–10.
- Emery C., Tian K. (2010). China compared with the US: cultural differences and the impacts on advertising appeals. *International Journal of China Marketing*, 1(1996), 45–59.
- Falk L.K., Jones R.W., Foster D.E., Rehman S. (1999). Comparative analysis of advertising information in a U.S. and Mexico edition of a men's magazine. *International Journal of Commerce and Management*, 9(3/4), 33–45.
- Fam K., Grohs R. (2007). Cultural values and effective executional techniques in advertising. *International Marketing Review*, 24(5), 519–538.
- Frith K.T., Cheng H., Shaw P. (2004). Race and beauty: A comparison of Asian and Western models in women's magazine advertisements. *Sex Roles*, 50(1–2), 53–61.
- Garcia E., Yang K.C. (2006). Consumer responses to sexual appeals in cross-cultural advertisements. *Journal of International Consumer Marketing*, 19(2), 29–52.
- Gilly M.C. (1988). Sex roles in advertising: A comparison of television advertisements in Australia, Mexico, and the United States. *Journal of Marketing*, 52(2), 75–85.
- Goffman E. (1979). *Gender advertisements*. New York: Harper and Row, Publishers, Inc.
- Grönroos C. (2000). Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. *The Marketing Review*, 1(1), 5–14.
- Hall E.T. (1984). *Poza kulturą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Harris G., Attour S. (2003). The international advertising practices of multinational companies: a content analysis study. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 154–168.
- Hassan A., Chachi A., Latiff S.A. (2008). Islamic marketing ethics and its impact on customer satisfaction in the Islamic banking industry. *JKAU: Islamic Econ*, 21(1), 27–46.
- Hatzithomas L., Zotos Y., Boutsouki C. (2011). Humor and cultural values in print advertising: a cross-cultural study. *International Marketing Review*, 28(1), 57–80.
- Herrmann A., Heitmann M. (2006). Providing more or providing less? Accounting for cultural differences in consumers' preference for variety. *International Marketing Review*, 23(1), 7–24.
- Hetsroni A. (2007). Sexual content on mainstream TV advertising: A cross-cultural comparison. *Sex Roles*, 57(3–4), 201–210.

- Hornikx J., O'Keefe D.J. (2009). Adapting consumer advertising appeals to cultural values. *Communication Yearbook*, 33, 39–71.
- Jacko J.F. (2012). Komunikacja międzykulturowa w ujęciu fenomenologiczno-systemowym. Uwagi wstępne. W: *Komunikacja społeczna w i dla multikulturowości. Perspektywa edukacyjna* (31–52). Toruń: Wyd. Adam Marszałek.
- Javidan M., Dastmalchian A. (2009). Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 41–58.
- Jerzyk E. (2014). Celebrity endorsement w reklamie produktów żywnościowych. Znaczenie narodowości i typu gwiazdy w kształtowaniu zaufania i preferencji konsumentów. *Marketing i Rynek*, (6, CD), 291–303.
- Jiang J., Wei R. (2012). Influences of culture and market convergence on the international advertising strategies of multinational corporations in North America, Europe and Asia. *International Marketing Review*, 29(6), 597–622.
- Jimenez F.R., Hadjimarcou J., Barua M.E., Michie D.A. (2013). A cross-national and cross-generational study of consumer acculturation to advertising appeals. *International Marketing Review*, 30(5), 418–439.
- Kalliny M., Beydoun A., Saran A., Gentry L. (2009). Cultural differences in television celebrity use in the United States. *Journal of International Business Research*, 8(1), 91–107.
- Khairullah D.H.Z., Khairullah Z.Y. (2009). Cross-cultural analysis of gender roles: Indian and US advertisements. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(1), 58–75.
- Koudelová R., Whitelock J. (2001). A cross-cultural analysis of television advertising in the UK and the Czech Republic. *International Marketing Review*, 18(3), 286–300.
- Levitt T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, (May-June), 92–102.
- Li D.-X., Lee D.I., Lee Y.-K., Griffin M. (2011). Can we establish consumer cultural positioning through print advertising in the developing markets? A content analysis of advertising in Chinese women's magazines. *Seoul Journal of Business*, 17(1), 155–182.
- Liu F., Cheng H., Li J. (2009). Consumer responses to sex appeal advertising: a cross-cultural study. *International Marketing Review*, 26(4/5), 501–520.
- Madden C.S., Caballero M.J., Matsukubo S. (1986). Analysis of information content in US and Japanese magazine advertising. *Journal of Advertising*, 15(3), 38–45.
- Martin D. (2012). Foreign women in Japanese television advertising: Content analyses of a cultural convergence paradigm. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 157–176.
- Milner L.M., Collins J.M. (2000). Sex-role portrayals and the gender of nations. *Journal of Advertising*, 29(1/Spring), 67–79.
- Min Jung J., Polyorat K., Kellaris J.J. (2009). A cultural paradox in authority-based advertising. *International Marketing Review*, 26(6), 601–632.
- Nacar R., Burnaz S. (2011). A cultural content analysis of multinational companies' web sites. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(3), 274–288.

- Naeem B., Bilal M., Naz U. (2013). Integrated Marketing Communication: A review paper. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5, September), 124–134.
- Nelson M.R., Paek H.-J. (2005). Cross-cultural differences in sexual advertising content in a transnational women's magazine. *Sex Roles*, 53(5–6), 371–383.
- Nelson M.R., Paek H.-J. (2007). A content analysis of advertising in a global magazine across seven countries: Implications for global advertising strategies. *International Marketing Review*, 24(1), 64–86.
- Okazaki S., Alonso J. (2003). Right messages for the right site: on-line creative strategies by Japanese multinational corporations. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 221–239.
- Okazaki S., Mueller B. (2007). Cross-cultural advertising research: where we have been and where we need to go. *International Marketing Review*, 24(5), 499–518.
- Praet C.L.C. (2001). Japanese advertising, the world's number one celebrity showcase? A cross-cultural comparison of the frequency of celebrity appearances in TV advertising. *American Academy of Advertising*, 1–11.
- Rehman S., Ibrahim M. (2011). Integrated Marketing Communication and promotion. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 2(4), 187–192.
- Resnik A., Stern B.L. (1977). An analysis of information content in television advertising. *The Journal of Marketing*, 41(1), 50–53.
- Robbins S., Paksoy C.H. (1989). A comparative study of German and US magazine advertisements: has global standardization been achieved? W: R.L. King (red.). *Marketing: Positioning for the 1990s (Proceedings of the Southern Marketing Association)* (339–342). New Orleans.
- Samiee S., Jeong I. (1994). Cross-cultural research in advertising: an assessment of methodologies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(3), 205–217.
- Schultz D.E. (1993). Integrated marketing communications: Maybe definition is in the point of view. *Marketing News*, 27(2), 17.
- Schwartz S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- Stern B.L., Krugman D.M., Resnik A. (1981). Magazine advertising: An analysis of its information content. *Journal of Advertising Research*, 21(2), 39–44.
- Świątowski G. (2008). Teoretyczne i metodyczne implikacje komunikacji marketingowej w Europie wielu kultur językowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 17, 13–24.
- Tan Y., Shaw P., Cheng H., Kim K.K. (2013). The construction of masculinity: A cross-cultural analysis of men's lifestyle magazine advertisements. *Sex Roles*, 69(5–6), 237–249.
- Taylor C.R. (2005). Moving international advertising research forward: a new research agenda. *Journal of Advertising*, 34(1), 7–16.
- Tomański R. (2013). *Tatami kontra krzesła. O Japończykach i Japonii*. Warszawa: Wydawnictwo Muza SA.
- Wang Y., Sun S. (2010). Examining the role of beliefs and attitudes in online advertising. *International Marketing Review*, 27(1), 87–107.

- Whitelock J., Rey J.-C. (1998). Cross-cultural advertising in Europe: an empirical survey of television advertising in France and the UK. *International Marketing Review*, 15(4), 257–276.
- Wiktor J. (2006). *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wiles C.R., Tjernlund A. (1991). A comparison of role portrayal of men and women in magazine advertising in the USA and Sweden. *International Journal of Advertising*, 10(3), 259–267.

ZAKOŃCZENIE

W czasie powstawania niniejszej książki trwał konflikt na Ukrainie, walka koalicji z Państwem Islamskim, a w konsekwencji trwającego konfliktu w Syrii z wielką mocą wybuchł kryzys związany z napływem do Europy imigrantów z terenów objętych działaniami wojennymi na Bliskim Wschodzie. Wydarzenia te podkreślają wagę omawianej problematyki, chociaż w opracowaniu świadomie pominięto oddziaływanie tych wydarzeń na komunikację międzykulturową, poruszając się tym samym w kręgu ograniczeń wynikających z koncentracji uwagi na działalności biznesowej. Cytowane w pracy opracowania naukowe – głównie zachodnich autorów – poświęcone badaniom międzykulturowym w sferze zarządzania i marketingu, na ogół nie uwzględniają bieżącego i zarazem szerszego, pozaekonomicznego kontekstu (zwłaszcza kontekstu politycznych konfliktów). To, co jest też ich cechą charakterystyczną, to dość statyczna perspektywa ujmowania kultury narodowej w kategoriach różnic. Przywołane fenomeny przywodzą jednak na myśl spostrzeżenie, że w kształtowaniu się dynamiki kontaktów międzykulturowych, różnic kulturowych i związanych z nimi zagadnień kompetencji międzykulturowych, nadal zasadniczą rolę odgrywa świat realny, a nie wirtualny.

Z uwag tych wynikają trzy konsekwencje, które warto rozważyć w przyszłych analizach:

- po pierwsze – jaką rolę należy przypisać wirtualizacji kontaktów międzykulturowych w oddziaływaniu kultur narodowych na działalność biznesową?
- po drugie – jaki potencjał wyjaśniania (i predykcji) tkwi w przyjmowanych dziś teoretycznych modelach ujmowania różnic kulturowych i zagadnień z tymi różnicami powiązanych (kontakt, komunikacja, kompetencje) i – ewentualnie – czy i jak należałoby ten potencjał wzmocnić?
- po trzecie – jak postępować w kwestii wzajemnej przekładalności (a nie tylko porównywalności) badań nad różnicami kulturowymi i wpływem kultury narodowej na działania biznesowe, realizowanych w różnych krajach?

Sukcesy Facebooka, Twittera i innych portali społecznościowych zdołały wielu z nas oswoić z myślą, że oto rewolucja Web 2.0 niesie z sobą nie tylko obietnicę, lecz wręcz pewność, że nowe technologie komunikacyjne zbliżą ludzi do siebie, ułatwią kontakty międzyludzkie i tym samym usuną znaczną

część znanych z przeszłości ograniczeń i nieporozumień w komunikacji międzykulturowej. Tak – w sporej mierze – stało się w biznesie. Jednak biznes nie jest całym światem człowieka, a ponadto, co wiadomo od dawna, nie jest on niezależny ani od kultury, ani od polityki. Treściowe bogactwo kondycji współczesnego człowieka, konfliktów, w które jest uwikłany, wyborów, jakie musi podejmować, sprzeciwia się prostym diagnozom i receptom, zwłaszcza przekonaniu, że egzystencjalne dylematy uległy strywializowaniu, i zrodziło się coś w rodzaju „zglobalizowanej świadomości społecznej”. Można taką świadomość przypisywać być może elitom politycznym i gospodarczym, lecz z pewnością nie miliardom ludzi żyjących w znacznym dystansie od tych elit – najpopularniejszą miarą tego dystansu może być wielkość PKB na głowę lub publikowane przez agendy ONZ wskaźniki jakości życia i rozwoju społecznego. Wirtualizacji – także w dziedzinie zarządzania – nie powinniśmy rozpatrywać jako niezależnej od tych uwarunkowań, a tak się dość powszechnie dzieje. Stanowczo zbyt często uwaga badaczy koncentruje się na rozważaniu pozytywnych skutków oddziaływania Internetu, a negatywna strona sieci jest ujmowana głównie przez pryzmat różnego rodzaju cyberprzestępstw. Można jednak postawić pytanie: Czy wirtualizacja nie przyczynia się do utrwalenia różnic kulturowych i mnożenia kłopotów z komunikacją międzykulturową, zamiast je redukować? Odpowiedź na to pytanie miałaby duże znaczenie dla pełniejszego opisu i rozumienia skutków rozwoju sieci i sieciowych powiązań dla kontaktów międzykulturowych w sferze biznesu. Sieć stanowi bowiem wygodne medium transmisji nie tylko rzeczowych komunikatów i danych, lecz także drogę upowszechniania się stereotypów, uprzedzeń, pochopnych ocen czy zwykłych nieporozumień. Warto prowadzić zatem systematyczną, empiryczną rejestrację pozytywnych i negatywnych cech komunikacji międzykulturowej *via* Internet. Wnioski płynące z nielicznych jak dotąd badań nad komunikacją w wirtualnych zespołach międzykulturowych okazują się ważne i interesujące. Członkowie międzykulturowych zespołów realizujących wspólne zadania pochodzą nie tylko z różnych kultur, lecz ponadto różnią się zwykle pod względem wykształcenia (specjalizacji), doświadczenia pracy, nacisków czasowych, charakteru wyzwań, którym muszą podołać. Stąd wynika potrzeba głębszych badań nad działaniem wielokulturowych zespołów, uwzględniająca zróżnicowane perspektywy, ponieważ różnice kulturowe ujawniają swój wpływ nie w abstrakcyjny, modelowy sposób, lecz w konkretnych sytuacjach pracy.

Istniejące koncepcje różnic i komunikacji międzykulturowej, z których część została opisana w poprzednich rozdziałach, odegrały ważną i pozytywną rolę w zrozumieniu złożoności kontaktu międzykulturowego w biznesie. Niestety, odznaczają się one jednym wspólnym mankamentem: pomijaniem dynamiki rzeczywistości, którą opisują. Można założyć, że różnice kulturowe nie oddziałują na procesy komunikacji międzykulturowej ze stałą siłą. W sytuacjach konfliktów międzynarodowych, przykładowo, nietrudno zauważyć

pojawienie się dodatkowych barier komunikowania się, niewystępujących w „czasie normalnym”, choćby takich, jak odżywanie stereotypów etnicznych. W tym kontekście pilnym zadaniem badawczym wydaje się próba oszacowania wpływu konfliktów i kryzysów o kontynentalnym i szerszym zasięgu na kształtowanie się praktyki kontaktów międzykulturowych i komunikowania się międzykulturowego w biznesie.

Potrzebne, jak wcześniej zostało zasygnalizowane, wydaje się przesunięcie akcentów z badania różnic na analizę tego, co powstaje w organizacjach w wyniku kontaktu międzykulturowego, ścierania się, a niekiedy rywalizacji, rozmaitych, kulturowo uwarunkowanych punktów widzenia. Modele Hofstede, Schwartza czy Ronena nie skupiają uwagi na tych zagadnieniach. Służą raczej empirycznej indeksacji różnic i umożliwiają konceptualizację praktyki zarządzania, wrażliwej na kwestie kulturowe. Przywołanie tych modeli nie wyjaśnia jednak, co dzieje się w wyniku bliskiego (wirtualnego lub fizycznego) kontaktu między ludźmi. Mówi się o dysonansie kulturowym i akulturacji jako dwóch obrazach doświadczania różnic. Dysonans kulturowy ma wymiar głównie subiektywny – jest odmianą dysonansu poznawczego. Akulturacja ma miejsce wówczas, gdy dochodzi do bliskiego kontaktu między kulturami, którego przebieg jest gwałtowny (paradygmatem akulturacji może być podbój lub wrogie przejęcie firmy). Doświadczenie obejmuje wówczas sferę subiektywną, lecz zmiana dotyczy systemów wartości, układów norm i wzorów zachowań. Jednak ani dysonans, ani też akulturacja nie opisują tego, co pojawia się w systemie społecznym (społeczeństwie lub organizacji) pod wpływem kontaktu. Wyjście z dysonansu kulturowego może polegać na wzmocnieniu kulturowej dominacji grupy silniejszej (np. przejmującej organizacji) oraz, przykładowo, także na uformowaniu się nowej kultury, zmienionej, obejmującej obie połączone organizacje, niebędącej już ani kulturą firmy przejmującej, ani przejmowanej. Konflikt kulturowy, charakterystyczny dla akulturacji, stanowi prawdziwe wyzwanie dla zarządzania. Wzoruując się na doświadczeniach przejęć i fuzji, opracowano procedurę *cultural due diligence*, zbliżoną do badań obejmujących produkty, finanse, rynki czy prawo, stosowane w celu identyfikacji ryzyka związanego z przejmowaniem czy wchodzeniem w fuzję lub alians strategiczny. Rzecz jasna, troska o kulturową stronę łączenia się firm zyskuje na znaczeniu wtedy, gdy konsolidują się dwie firmy powstałe w odmiennych kulturach narodowych. Widoczna jest potrzeba większej liczby badań nad przebiegiem wymienionych tu procesów. Uwagi wymaga zwłaszcza problematyka organizacyjnego tworzenia i uczenia się wzorów komunikowania międzykulturowego w sytuacjach bliskiego kontaktu różnych kultur biznesu, różnych kultur organizacyjnych. W większym stopniu znane są natomiast wymiary różnic kulturowych i sposoby radzenia sobie z różnicami. Kontakt międzykulturowy ma jednak swoją dynamikę, która nie została jeszcze należycie rozpoznana – w szczególności brakuje badań nad skutkami kontaktu w zakresie komunikacji i kompetencji.

Trzecia z sygnalizowanych sfer wymagających głębszego namysłu to metodologiczna strona badań nad różnicami i kompetencjami międzykulturowymi. Badania te mają zarówno charakter ilościowy, jak i jakościowy. Są prowadzone w odmiennych kulturach narodowych (niekiedy także regionalnych i branżowych). Socjologowie i antropologowie kultury od dawna podejmowali kwestię wzajemnej porównywalności i przekładalności badań realizowanych w różnych kulturach nad tą samą problematyką. Dziś pojawiła się inna sytuacja – prowadzi się dużo badań międzykulturowych w zakresie marketingu, komunikacji, różnic kulturowych w biznesie, a ich autorami są nie tylko socjologowie czy antropologowie kultury, lecz także specjaliści od marketingu, psychologowie, ekonomiści. Pojawia się tym samym zagadnienie ekwiwalentności badań.

Przez ekwiwalentność rozumie się – najogólniej rzecz biorąc – sytuację, w której zarówno badacze, jak i uczestnicy badań (respondenci) w taki sam sposób rozumieją cele, pozycje skali, pytania kwestionariuszowe, występujące pojęcia – niezależnie od tego, z jakiego kręgu kulturowego się wywodzą. Warto podkreślić, że nie należy ekwiwalencji ograniczać tylko do reakcji po stronie uczestników badań i tylko do różnic kulturowych. Troska o porównywalność czy przekładalność wyników badań, realizowanych w różnych kręgach kulturowych, rozpoczyna się od przygotowania samych badaczy i to badaczy z jednej kultury. Czy polscy ekonomiści posługują się w swoich badaniach takim samym rozumieniem kultury, jak polscy antropologowie? Czy badacze kultur organizacyjnych wywodzący się dziś spoza socjologii i antropologii rozumieją pojęcie kultury tak samo, jak przedstawiciele tych dyscyplin? Jeśli nie – trzeba się zastanowić, co podlega badaniu pod wspólnym nagłówkiem „kultura organizacji”. Tym samym widoczna staje się konieczność refleksji nad ekwiwalentnością badań transdyscyplinarnych, nie tylko transkulturowych. Oczywiście, ekwiwalentność badań międzykulturowych znajduje się dziś w centrum uwagi. W metodologii badań międzykulturowych rozwijanych na Zachodzie ekwiwalentność ma ugruntowaną tradycję. Polskie rozważania nad ekwiwalencją badań są stosunkowo świeże i wyraźnie inspirowane przez refleksję zachodnich badaczy. To zrozumiałe: polscy badacze relatywnie rzadko uczestniczą w międzykulturowych badaniach (sytuacja zmieniła się na lepsze po akcesji do UE, lecz w dalszym ciągu zbyt mało badań tego rodzaju prowadzi się z inicjatywy naszych naukowców). Jednak coraz intensywniej sięgamy do opracowań dotyczących różnic kulturowych, komunikacji i kontaktu międzykulturowego. Wynika z tego nieodzowność kształcenia w tych dziedzinach studentów wymagająca pogłębionej refleksji nad ekwiwalentnością badań międzykulturowych w dziedzinie biznesu, nie tylko w zakresie ekwiwalentności miar (pomiaru), lecz także negocjacji problematyki badawczej i konceptualizacji badań.

SŁOWNICZEK PODSTAWOWYCH TERMINÓW I NAZWISK

A

- **adaptatory** – w ujęciu semiotycznej kategoryzacji gestów Ekmana i Friesena – gesty pozwalające na przystosowanie się osobie do trudnej dla niej sytuacji, które dzielą się na przedmiotowe (np. pstrykanie długopisem), społeczne (np. poklepywanie po ramieniu) i jaźni (np. pocieranie czoła w niekomfortowych okolicznościach).
- **akulturacja** – „zderzenie” różnych wzorców, wartości i systemów symbolicznych, manifestuje się głównie w sferze obiektywnych relacji społecznych (konflikty); proces charakterystyczny dla pozostających w bliskim i bezpośrednim kontakcie różnych kultur; w pewnych warunkach zachodzi także w toku fuzji i przejęć w świecie organizacji.
- **atrybucja** – proces wnioskowania o przyczynach zachowań jednostki oraz innych, który może upatrywać ich w czynnikach środowiskowych (atrybucja zewnętrzna) oraz w cechach jednostki (atrybucja wewnętrzna).

B

- **Bennett, Milton** – twórca modelu rozwoju wrażliwości kulturowej.
- **Berger, Peter Ludwig** – socjolog amerykański, zajmujący się badaniem procesów modernizacji, socjologią wiedzy i religii. Duży wpływ na jego twórczość wywarły koncepcje Maxa Webera.
- **Berlo, David** – autor modelu komunikacji SCMR (*Source-Channel-Message-Receiver*), nazywanego też od jego nazwiska modelem komunikacji Berlo.

buchalteryjny model zmiany stereotypu – w ujęciu Weber i Crocker, 1983 – zakłada, że każda informacja dotycząca stereotypu służy jego stopniowej modyfikacji.

C

- **chronemika** – element komunikacji niewerbalnej, analizujący czas jako sygnał komunikacyjny, np. różnice w szybkości udzielania odpowiedzi na pytanie warunkowane kulturowo.

D

- **dyfuzja kulturowa** – proces upowszechniania się innowacji kulturowych, polegający na ich krążeniu między różnymi grupami społecznymi i przejmowaniu przez grupy; z czasem przejęte wzorce stają się składnikami kultury lokalnej.
- **dysonans kulturowy** – napięcie powstające wtedy, gdy uczestnicy organizacji uświadamiają sobie odmienność własnych reakcji kulturowych w danej sytuacji.

E

- **ekwiwalentność badań międzykulturowych** – sytuacja, w której zarówno badacze, jak i uczestnicy badań (respondenci) w taki sam sposób rozumieją cele badania, pozycje skali, pytania kwestionariuszowe, występujące pojęcia – niezależnie od tego, z jakiego kręgu kulturowego się wywodzą.
- **emblematy** – w ujęciu semiotycznej kategoryzacji gestów Ekmana i Friesena – intencjonalne gesty mające swoje odpowiedniki w mowie, np. znak *ok*.
- **emic** – odnosi się do elementów odróżniających przedstawicieli różnych kultur, zasady specyficzne kulturowo, w kontekście badań międzykulturowych zakłada konieczność adaptacji metodyki i uwzględniania aspektów kulturowych przy interpretacji wyników badań.
- **emotikony** – znaki interpunkcyjne tworzące wyrazy mimiczne.
- **etic** – odnosi się do elementów podzielanych przez przedstawicieli różnych kultur, zasady uniwersalne (ponadkulturowe), w kontekście badań międzykulturowych zakłada możliwość standaryzacji metodyki badań.
- **etnocentryzm** – termin zdefiniowany po raz pierwszy przez Sumnera (1906) – oznacza postawę polegającą na faworyzowaniu zasad i wartości własnej grupy, które postrzegane jako uniwersalne stanowią podstawę do formułowania ocen osób spoza grupy.

G

- **glokalizacja** – proces selektywnego włączania globalnych wzorów kulturowych do wzorców lokalnych, bez niszczenia tych ostatnich.
- **GLOBE** (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program*) – program badawczy zainicjowany przez Roberta House'a w 1991 roku, który koncentruje się na badaniu zależności między kulturą społeczeństwa, kulturą organizacyjną, przywództwem i osiągnięciami społecznymi. W rezultacie wielofazowych badań przeprowadzonych wśród menedżerów w 62 krajach zidentyfikowano dziewięć wymiarów kulturowych bazujących na wartościach i praktykach kulturowych oraz sześć wymiarów przywództwa.

H

- **Hall, Edward T.** – antropolog, zaproponował ujęcie kultury jako komunikacji, wskazując na znaczenie kontekstu w przekazywaniu informacji. Autor określił wysoki i niski kontekst, twórca proksemiki.
- **Hannerz, Ulf** – antropolog szwedzki, znany z badań nad antropologią miasta, mediów i scenariuszami globalizacji; najnowsze badania Hannerza dotyczą „małych krajów” oraz konsekwencji niewielkiej skali (terytorium, ludność) dla powstawania sieci społecznych, relacji zaufania i autostereotypów narodowych.
- **haptyka** – element komunikacji niewerbalnej odnoszący się do zachowań dotykowych podczas interakcji, np. w uścisku dłoni, poklepywaniu lub obejmowaniu. Świadczy o stosunku emocjonalnym i zależy od wychowania, kultury i kontekstu kulturowego. Ekspresja dotykowa jest składnikiem stosunku interpersonalnego we wszystkich kulturach.
- **hipoteza Sapira-Whorfa** (zasada/prawo relatywizmu językowego) – założenie odmiennego sposobu myślenia przez osoby mówiące odmiennymi językami jako konsekwencji różnic w strukturach języka.
- **Hofstede, Geert** – badacz zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a narodową. Autor ujęcia kultury opartego na wymiarach kultury, takich jak poziom indywidualizmu, męskości, dystansu do władzy (wysoki – niski), unikania niepewności (wysokie – niskie) oraz dodanych w wyniku współpracy z innymi badaczami: orientacji krótko- długoterminowej oraz pobłażliwości – powściągliwości.
- **Huntington, Samuel Phillips** (1927–2008) – politolog amerykański, w dyskusjach na tematy wewnątrzamerykańskie reprezentował poglądy liberalne, w kwestiach polityki zagranicznej był konserwatystą. Światową sławę przyniosła mu książka zatytułowana *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego* (wyd. polskie – Muza, Warszawa 2003).

I

- **ilustratory** – w ujęciu semiotycznej kategoryzacji gestów Ekmana i Friesena – gesty towarzyszące wypowiedzi werbalnej (nie mają odpowiednika werbalnego, co odróżnia je od emblematów) o wysokim poziomie intencjonalności, które stanowią niewerbalny „komentarz” do wypowiedzianych treści, zwiększając bądź zmniejszając ekspresyjność wypowiedzi (np. ruchy dłonią wskazujące dane miejsce).

K

- **kinezyka (kinezjetyka, kinetyka)** – element komunikacji niewerbalnej, dotyczący ruchów – między innymi – obejmujący mowę ciała, mimikę twarzy i gestykulację.

- **Kluckhohn, Clyde** (1905–1960) – amerykański badacz i teoretyk kultury; wspólnie z Florence L. Kluckhohn rozwinęli koncepcję badania orientacji na wartości, uznając, że dla procesów komunikacji międzykulturowej ważne jest poznanie orientacji danej kultury wobec pięciu ważnych zagadnień: natury ludzkiej, czasu, relacji między człowiekiem i naturą, relacji między ludźmi, aktywności.
- **kompetencje międzykulturowe** – zespół trzech powiązanych z sobą składników: zdolności do rozumienia przedstawicieli innych kultur, zdolności do działania z innymi i zdolności do „bycia” w świecie intensywnego kontaktu międzykulturowego.
- **komunikacja niewerbalna** – komunikacja bez udziału słów, w której przekazywanie informacji odbywa się za pomocą zachowań niewerbalnych oraz elementów pozabehawioralnych, np. gestów, mimiki twarzy, zachowań przestrzennych, dotyku.
- **komunikacja werbalna** – komunikacja odbywająca się za pomocą słów, które mogą być wypowiedziane, zapisane bądź pokazane (język migowy).
- **koncepcja twarzy (zachowanie twarzy)** – koncepcja dotycząca zestawu wartości regulujących zachowanie – powiązana z koncepcją *guanxi* (relacje) – podkreśla znaczenie honoru i szacunku w relacjach z innymi, pozwalających na uniknięcie wstydu i negatywnej oceny w oczach innych.
- **kontakt międzykulturowy** – spotkanie przedstawicieli różnych kultur, hołdujących różnym tradycjom, różnym hierarchiom wartości, przy czym przedstawiciele ci występują w rolach sprzedawców i konsumentów, zwierzchników i podwładnych, współpracowników, uczestników grup projektowych czy zadaniowych, organizacji sieciowych, aliansów strategicznych czy fuzji.
- **Kroeber, Alfred Luis** (1876–1960) – jeden z najwybitniejszych antropologów kultury, uczeń Franza Boasa. Prowadził badania nad mitologią i religią Indian amerykańskich oraz teorią kultury.
- **kultury (kraje) indywidualistyczne** – w ujęciu Hofstedeego – kultury, w których dominującą wartością jest jednostka i jej rozwój, dobro jednostki przedkłada się nad dobro grupy, np. USA.
- **kultury (kraje) kobiece** – w ujęciu Hofstedeego – kultury, w których dominuje troska o innych i jakość życia, niechęć do rywalizacji oraz egalitaryzm ról społecznych, np. kraje skandynawskie.
- **kultury (kraje) kolektywistyczne** – w ujęciu Hofstedeego – kultury, w których dominującą wartością jest dobro grupy, dobro grupy przedkłada się nad dobro jednostki, np. Chiny.
- **kultury (kraje) linearne** (*linear-active*) – w ujęciu Lewisa – kultury, w których liczy się planowanie i logika działania, terminowość, postępowanie oparte na wcześniej wytyczonych jasno celach, np. Niemcy, Szwajcaria.

- **kultury (kraje) męskie** – w ujęciu Hofstedeego – kultury ceniące ambicję, rywalizację, nastawienie materialistyczne i jasny podział ról, np. Japonia, USA.
- **kultury (kraje) multiaktywne** (*multi-active*) – w ujęciu Lewisa – kultury, których przedstawiciele mają skłonność do wykonywania wielu rzeczy w tym samym czasie, są gadatliwi i impulsywni, cenią budowanie relacji, np. Włochy, Meksyk.
- **kultury (kraje) reaktywne** (*reactive*) – w ujęciu Lewisa – kultury, których członkowie są introwertyczni, skłonni do kompromisów i konsensusu wynikającego z uprzejmości i wzajemnego szacunku, np. Wietnam, Chiny, Japonia.

L

- **Lasswell, Harold** – autor perswazyjnego modelu komunikacji.
- **leksykon** (słownictwo) – słowa istniejące w danym języku.
- **Lewis, Richard** – zajmuje się antropologią językową, konsultant biznesowy, opracował kategoryzację kultur opartą na jednym kryterium – sposobie działania w środowisku pracy – wyodrębniając kultury linearne, multiaktywne i reaktywne.

M

- **model komunikacji Berlo – SCMR** (*Source-Channel-Message-Receiver*) – model zakładający, że skuteczna komunikacja jest możliwa w przypadku komunikowania się z sobą osób o podobnym poziomie kompetencji.
- **model komunikacji Lasswella** – perswazyjny model komunikacji, identyfikujący podstawowe elementy procesu, jak: nadawca, komunikat, kanał, odbiorca i efekt.
- **model komunikacji Schramma (model wspólnoty doświadczeń)** – model komunikacji skupiający się na triadzie: kodowanie – interpretowanie – dekodowanie, zakłada, że efektywna komunikacja wymaga posługiwania się tym samym kodem (symbolem) przez uczestników procesu.
- **model komunikacji Shannona i Weavera** – cybernetyczny model komunikacji podkreślający znaczenie kodowania i dekodowania przekazu oraz zakłóceń – szumu informacyjnego.
- **model rozwoju wrażliwości międzykulturowej** (*Developmental Model of Intercultural Sensitivity, DMIS*) – zakłada wzrost kompetencji w relacjach międzykulturowych, w miarę jak doświadczanie różnicy kulturowej przez jednostkę staje się coraz bardziej złożone dzięki przechodzeniu od perspektywy etnocentrycznej do etnorelatywistycznej. Składa się z sześciu stadiów: zaprzeczenia istnienia różnic kulturowych, obrony przed różnicami kulturowymi, minimalizacji różnic kulturowych (faza etnocentryczna) oraz akceptacji różnic kulturowych, adaptacji do róż-

nic kulturowych i integracji elementów odmiennych kultur (faza etno-relatywna).

- **model wykształcenia stereotypu niższego rzędu** – w ujęciu Weber i Crocker, 1983 – prowadzi do wykształcenia nowych struktur stereotypu w celu dostosowania się do nowych informacji nieodpowiadających istniejącemu stereotypowi.

N

- **niski kontekst (kultury niskiego kontekstu)** – typ kultur wyodrębniony w ramach dualnego ujęcia kultury Halla, które charakteryzują się bezpośrednim sposobem przekazywania informacji za pomocą precyzyjnych i jednoznacznych słów, będących podstawą interpretacji komunikatu. Przykładowo: Niemcy, Austria.

P

- **paralangua** – akty pozalingwistyczne, takie jak ton głosu, głośność wypowiedzi, tempo mówienia, a także milczenie, mogą być różnie interpretowane w zależności od kręgu kulturowego. Dźwiękowe kwalifikatory (intensywność głosu, barwa), dźwiękowe charakteryzacje (śmiech czy szloch), dźwięki oddzielające (uh, uhm).
- **Parsons, Talcott** (1902–1979) – socjolog amerykański, jeden z najwybitniejszych teoretyków socjologii, twórca systemu teoretycznego, który nazwał „teorią działania społecznego”; wywarł olbrzymi wpływ na oblicze współczesnych nauk społecznych.
- **pozycjonowanie kulturowe** (*Consumer Culture Positioning, CCP*) – koncepcja opracowana przez Alden, Steenkampa i Batrę – zakładająca możliwość wykorzystania w konstrukcji przekazu marketingowego kodów odwołujących się do kultury narodowej – krajowej i zagranicznej oraz kultury globalnej, co pozwala na stosowanie trzech typów strategii: pozycjonowania lokalnego/krajowego, zagranicznego i globalnego.
- **proksemika** – terytorialność, dystans interpersonalny – element komunikacji niewerbalnej odnoszący się do analizy dystansu fizycznego pomiędzy ludźmi, czyli odległości, w jakiej znajdują się interlokutorzy podczas różnego rodzaju spotkań.
- **przekształceniowy model zmiany stereotypu** – w ujęciu Weber i Crocker, 1983 – zakłada, że do zmiany stereotypu dochodzi pod wpływem znaczącej informacji przeczącej stereotypowi.

R

- **regulatory** – w ujęciu semiotycznej kategoryzacji gestów Ekmana i Friesena – gesty powiązane z koordynacją mówienia i słuchania: czasem trwa-

nia wypowiedzi, jej rozpoczęciem i zakończeniem (np. podniesienie ręki oznacza chęć zabrania głosu w dyskusji).

S

- **Schramm, Wilbert** – autor modelu komunikacji nazywanego modelem komunikacji Schramma bądź wspólnoty doświadczeń.
- **Schwartz, Shalom** – izraelski psycholog społeczny, wyróżnił dziesięć najważniejszych wartości, które motywują jednostki do działania, oraz siedem wartości kulturowych.
- **Shannon, Claude** – współautor modelu komunikacji, nazwanego od nazwisk autorów modelem Shannona i Weavera.
- **sojalizacja** – proces nabywania ważnych umiejętności społecznych, uczenia się ról, wzorów zachowań i wartości, przebiegający zarówno w sposób uregulowany (np. w szkołach), jak i żywiołowy (np. w kręgach rówieśniczych).
- **sprawiedliwe zatrudnienie** (*equity management*) – praktyka zarządzania zmierzająca do eliminacji nierówności w stosunkach pracy.
- **stereotyp** – przypuszczenia podzielane przez członków grupy dotyczące cech przedstawicieli innych grup społecznych, które nie uwzględniają różnic indywidualnych.
- **strategia adaptacji** – w marketingu – podejście zakładające zróżnicowanie działań przedsiębiorstwa na wszystkich rynkach, na których występują jego produkty przy uwzględnieniu uwarunkowań kulturowych (np. nadawanie nazw marce innych na każdym rynku).
- **strategia standaryzacji** – w marketingu – podejście zakładające ujednoczenie działań przedsiębiorstwa na wszystkich rynkach, na których występują jego produkty, ignorujące uwarunkowania kulturowe (np. ujednoczenie nazwy marki).
- **symbolizm fonetyczny (symbolika dźwięków)** – koncepcja zakładająca przypisywanie dźwiękom (głoskom, spółgłoskom) określonego skojarzenia znaczeniowego, która jest wykorzystywana – między innymi – do tworzenia nazw produktów w marketingu.
- **szum informacyjny** – termin wprowadzony przez Shannona i Weavera – zakłócenia w procesie komunikacji, które dotyczą czynników zewnętrznych (np. hałas) oraz charakterystyk wewnętrznych uczestników procesu (np. skupienie uwagi).

U

- **uprzedzenia** – postawa wskazująca na skłonność do negatywnego oceniania innych, bez racjonalnych przesłanek i wcześniejszych z nimi doświadczeń, często na podstawie przynależności grupowej.

W

- **Weaver, Warren** – współautor modelu komunikacji, nazwanego od nazwisk autorów modelem Shannona i Weavera.
- **wskaźniki emocji** – w ujęciu semiotycznej kategoryzacji gestów Ekmana i Friesena – gesty podkreślające komunikowane emocje (np. bezradne rozłożenie rąk).
- **wysoki kontekst (kultura wysokiego kontekstu)** – typ kultur wyodrębniony w ramach dualnego ujęcia kultury Halla. Charakteryzuje się niebezpośrednim sposobem przekazywania informacji, których interpretacja odwołuje się do kontekstu wynikającego ze wspólnych doświadczeń członków kultur, w dużym stopniu sygnalizowanego przez elementy niewerbalne. Przykładowo Chiny, Japonia.

Z

- **zarządzanie różnorodnością** (*diversity management*) – podejmowanie działań zmierzających do wykorzystania podobieństw i różnic kulturowych wśród personelu dla dobra organizacji.

SPIS TABEL

Tabela 1. Wymiary zróżnicowania w środowisku pracy	26
Tabela 2. Cechy sprawiedliwego zatrudnienia i zarządzania różnorodnością	27
Tabela 3. Poziomy zaawansowania kompetencji kulturowych	41
Tabela 4. Model oceny kompetencji.....	42
Tabela 5. Wybrane modele komunikacji ważne dla komunikacji na zróżnicowanych kulturowo rynkach	52
Tabela 6. Bariery występujące w komunikacji na rynkach zróżnicowanych kulturowo	65
Tabela 7. Wybrane kanały komunikacji interpersonalnej wykorzystywane w biznesie	78
Tabela 8. Podstawowe niewerbalne formy powitań	88
Tabela 9. Wybrane gesty charakterystyczne dla kultury arabskiej	91
Tabela 10. Symbolika cyfr powiązana ze szczęściem–nieszczęściem	101
Tabela 11. Obszary działań marketingowych realizowanych na zróżnicowanych kulturowo rynkach podlegające oddziaływaniu komunikacji werbalnej i niewerbalnej	101
Tabela 12. Metody tłumaczenia nazw marek na rynku chińskim.....	105
Tabela 13. Porównanie koncepcji komunikacji marketingowej	112
Tabela 14. Perspektywy w badaniach nad reklamą na rynkach odmiennych kulturowo	120
Tabela 15. Założenia metodyki dominujące w międzykulturowych badaniach reklamy w latach 1995–2006.....	122
Tabela 16. Charakterystyka strategii pozycjonowania kulturowego przekazów reklamowych.....	128
Tabela 17. Założone przez Albers-Miller i Gelb powiązania pomiędzy apelami reklamowymi a wymiarami kultury w ujęciu Hofstedeego.....	131

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Schemat przyjętych powiązań pomiędzy podstawowymi obszarami tematycznymi.....	12
Rysunek 2. Kwestionariusz biograficzny kandydata	45
Rysunek 3. Przykład arkusza oceny kompetencji międzykulturowych.....	46
Rysunek 4. Model komunikacji Shannona i Weavera	53
Rysunek 5. Model komunikacji Berlo.....	54
Rysunek 6. Psychologiczne uwarunkowania dekodowania przekazu w komunikacji międzykulturowej.....	56
Rysunek 7. Model rozwoju wrażliwości kulturowej Bennetta.....	57
Rysunek 8. Rodzaje komunikacji werbalnej	77
Rysunek 9. Emotikony oznaczające radość.....	79
Rysunek 10. Znaczenie elementów procesu komunikacji w interpretacji komunikatu w kulturach nisko i wysoko kontekstowych	80
Rysunek 11. Podstawowe obszary różnic między językami.....	82
Rysunek 12. Podstawowe elementy komunikacji niewerbalnej	87
Rysunek 13. Komponenty kultury ważne w działalności marketingowej.....	100
Rysunek 14. Schematyczne ujęcie procesu komunikacji marketingowej na rynkach zróżnicowanych kulturowo	114
Rysunek 15. Podstawowe kompetencje międzykulturowe nadawcy komunikatu w marketingowej komunikacji z przedstawicielami odmiennych kulturowo rynków	115
Rysunek 16. Proces opracowywania przekazu w ramach komunikacji marketingowej na zróżnicowane kulturowo rynki	115
Rysunek 17. Elementy kultury oddziałujące na przekaz reklamowy.....	117
Rysunek 18. Kraje porównywane w badaniach dotyczących reklamy na rynkach odmiennych kulturowo (w latach 1995–2006).....	121
Rysunek 19. Podstawowe kroki planowania strategii reklamowej na rynki zróżnicowane kulturowo	123
Rysunek 20. Strategie reklamowe na rynkach międzynarodowych według Jiang i Wei	126
Rysunek 21. Podstawowe elementy kreacji reklamowej (strategii kreatywnej)....	129

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

CULTURAL DIFFERENCES IN BUSINESS COMMUNICATION

Summary

It is true to say that cultural factors influence business communication on culturally diverse markets, even though until recently this subject was overlooked in papers on management (especially in the Polish literature) and under-appreciated among practitioners. Intercultural business communication is a complex multidisciplinary phenomenon making use of approaches, methodologies and theories from various fields. Therefore, the study sought to take into account the multiplicity of approaches and perspectives of research based on a review of empirical research, and theoretical and methodological aspects, showing both the western perspective and researchers representing the Asian cultural circle.

Cultural differences may be an invisible barrier in intercultural business communication and understanding them is one of the most important competencies that should be developed in order to gain a competitive advantage on international markets. Communication, *per se*, is a key element of culture because it provides a mechanism for transmitting and interpreting information about the social reality of an individual. However, there is no reason to believe that the interpretation of information is the same everywhere.

Assuming that communication is culture, and culture is communication, the study focused on the synthesis of the issues explaining the intricacies and complexities of intercultural communication in business. Due to the multiplicity of aspects in which one can see the influence of culture on business communication (e.g. business relationships or negotiations), the study focuses mainly on the issues from the perspective of marketing communication. Systematizing the knowledge of the different aspects of intercultural communication in business, the author sought to underline the need to build intercultural competencies.

Specific objectives – corresponding to individual chapters of the book – include:

- indications of the essence of intercultural communication and competencies in business representatives as a consequence of globalization processes (Chapter 1);
- description of the evolution and process of intercultural communication with limitations (Chapter 2);
- analysis of psychological determinants of communication on culturally diverse markets (Chapter 2);
- analysis of verbal and nonverbal communication on culturally diverse markets in relation to interpersonal communication within the organization and with entities outside of it with the help of, inter alia, electronic media (Chapter 3);
- analysis of verbal and nonverbal communication on culturally diverse markets in the selected areas of marketing activities (Chapter 3);
- systematization of knowledge on building the advertising message directed to customers on culturally diverse markets (Chapter 4).

The discourse on experiencing cultural diversity in business and its consequences was taken up in the first chapter which provides a theoretical basis for the whole study. The incidence of intercultural contact is a consequence of globalization, even though from the ambiguity of presentations of the process there result cognitive traps – often overlooked – which constitute an important guideline for interpreting the phenomenon. The smaller distance felt between people caused an increased interest in other cultures and became the basis for the emergence of separate fields of science and, consequently, development of concepts allowing the description of their differences. The origin and critical analysis of the most important ones were described in this part of the study. Regarding management, the author described a diversity of work-related values that allow for reaping the benefits of diversity (e.g. through diversity management). What was also recognized are problematic areas associated with experiencing cultural differences in business, for example at the level of relations between seller – consumer. This allows for emphasizing the importance of intercultural competencies. The chapter discusses the changes to the scope of research on intercultural competencies. The author presented some examples of the theoretical approach to these competencies and discussed them using a specific example. The paper also presents the relationship between intercultural competencies and intercultural communication, ultimately defined as a social process (for participants from different cultures) which is conscious and intentional (subject to shaping).

Subsequent chapters describe the aspects of intercultural communication in business, referring to the possibility of their use in practice. The book successively presents the information concerning the conditions of intercultural communication. Further, it focuses on interpersonal communication and its

– verbal and nonverbal – components to systematize the knowledge of a particular area of business – marketing communications.

The second chapter attempts to identify the role of the diverse conditions prevailing in the process of communication. The most important models – by Lasswell, Shannon and Weaver, Schramm and Berlo – were mentioned for understanding the evolution of the perception of the communication process. The overview sought to determine the answer to the question about the basic elements of the communication process and their importance in the case of meeting people from different cultures, while pointing out the similarities between communication *per se* and intercultural communication. A special place in the chapter is reserved for the discussion of the search for answers to the question about the importance of psychological variables in the process of intercultural communication with the conclusion that some of the analyzed variables – like ethnicity, stereotypes, prejudice or anxiety – have a dual character (they can also be its limitations). The chapter also shows other sources of limitations that lead to misunderstanding in the business intercultural communication.

The third chapter is devoted to the analysis of the selected aspects of verbal and non-verbal communication on culturally-diverse markets in order to identify practices and guidance useful in business, especially in the selected areas of marketing (e.g. in branding, in which the spelling of a given language affects the choice of method of translating brand names). The analysis of these aspects requires delving into the literature of sociology, psychology and linguistics. Considering the way in which information as a criterion for the distribution of forms of communication is transmitted, verbal communication was described with reference to oral, written and electronic (via the Internet) communication. Analysing the importance of intercultural differences in languages, in accordance with the Sapir-Whorf hypothesis the focus was on showing that it reflects the social reality and culture, the consequence of which is the description of languages – English, Arabic and Chinese-Tibetan – in order to show their differences and associations with the style of communication.

Among the elements that constitute non-verbal communication, the attention was directed to kinesics as an area having a great importance in the planning of the content of ads targeted to culturally different markets, but also in close cooperation with employee groups when they can be contacted directly (face to face). What has been accentuated above all is the sense of gestures and facial expressions. A separate section is devoted to communication via the Internet (interpersonal approach), which due to the development of communication technology is of an increasing interest to researchers (and practitioners) engaged in business intercultural communication, which re-

sults from the widespread use of – for example – e-mail in relations between employees.

The last – fourth – chapter is an attempt to systematize issues concerning intercultural marketing communications. Research in this area mostly focuses on different forms and content of advertising, so it has also been reflected in the structure of the chapter. The discussion focused primarily on guidelines to assist in the construction of communication, such as the choice of the form of participants (their gender, race or social role). The research results collected suggest the differences and similarities in advertising appeals on culturally different markets, discussing with the hypothesis of the cultural fit of the message in intercultural marketing communications – in the context of adaptation and standardization.

ABOUT THE AUTHORS

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka – Assistant Professor at the Institute of Economics, Finance and Management at the Jagiellonian University, where she obtained a doctorate in management. Member of the Board of Editors of the “Jagiellonian Journal of Management”. The author of research and popular-science papers concerning the behaviours of young consumers. She is currently conducting research on the search for market information on the Internet by consumers, new forms of marketing communications and cultural differences.

Alexander S. Marcinkowski – employee of the Institute of Economics, Finance and Management at the Jagiellonian University. An organization sociologist who conducts research in the field of sociological theory of management, management of public organizations (expert of strategic management in local government in the Małopolska School of Public Administration and the Canadian Urban Institute 2002–2003), entrepreneurship and the SME sector, the labour market. An author and co-author of over 60 articles and 10 books published in Poland and abroad. Scholar at Oxford University (Nuffield College), Johns Hopkins University (Bologna Center) and the University of Heidelberg (Alfred Weber Institute).

Agata Motyl-Adamczyk – entrepreneur, business consultant and mediator. She does research on theoretical and practical issues of mediation, communication, intercultural negotiation and conflict resolution. Previously associated with the Tischner European University and the Jagiellonian University in Kraków. An author and co-author of numerous research and journalistic articles.

Redakcja
Dorota Węgierska

Korekta
Izabela Bilińska-Socha

Skład i łamanie
Wojciech Wojewoda

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. 12-663-23-80, tel./fax 12-663-23-83