

# Małgorzata Rozkwitalska

---

## Problemy komunikacji międzykulturowej w warunkach konkurencji na rynku globalnym

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, cz. 2, 161-178

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Małgorzata Rozkwitalska<sup>1</sup>

## PROBLEMY KOMUNIKACJI MIĘDZYKULTUROWEJ W WARUNKACH KONKURENCJI NA RYNKU GLOBALNYM

Od momentu rozpoczęcia transformacji ustrojowej Polska doświadcza napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W ich wyniku funkcjonują na rynku polskim podmioty z udziałem kapitału zagranicznego. Także polskie firmy coraz częściej angażują się w operacje zagraniczne o różnym poziomie zaawansowania. Tym samym stykają się z otoczeniem międzynarodowym, w tym z odmiennymi uwarunkowaniami kulturowymi.

Jednym z obszarów podatnych na wpływy otoczenia kulturowego jest komunikacja. Jednocześnie jest ona podstawowym narzędziem sprawowania funkcji zarządczych. W zarządzaniu międzynarodowym<sup>2</sup> komunikacja ma charakter komunikacji międzykulturowej. Fakt przekazywania informacji pomiędzy przedstawicielami różnych kultur rodzi szereg problemów, utrudniających skuteczność komunikacji. Dlatego też celem tego referatu jest identyfikacja barier komunikacji międzykulturowej.

### Istota i znaczenie komunikacji międzykulturowej w warunkach konkurowania na rynku międzynarodowym

*Komunikowanie się* jest procesem wymiany komunikatów, a więc myśli, pomysłów, informacji, uczuć oraz pragnień, między ludźmi w sposób symboliczny<sup>3</sup> (rysunek 1). Efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku krajowym i zagranicznym wymaga komunikowania się. Proces ten jest podstawowym mechanizmem koordynowania pracy. Poprzez oddziaływanie na zaangażowanie racjonalne pracowników, komunikowanie się wpływa na ich motywację do pracy. Jest fundamentem pracy zespołowej. Ułatwia dostosowanie się do zmian organizacyjnych<sup>4</sup>. Towarzyszy wszystkim funkcjom zarządzania. Kierowanie zespołem pracowniczym wiąże się z wydawaniem poleceń, które są aktem komunikacyjnym.

*Komunikacja międzykulturowa* ma miejsce, gdy odbiorca i nadawca informacji pochodzą z innych kultur. „Komunikacja zachodzi wtedy, gdy ludzie należący do różnych grup rasowych, etnicznych, narodowych, religijnych i językowych potrafią zrozumieć swoje działania, zachowania oraz słowa i gesty zgodnie ze wspólną, ustaloną

<sup>1</sup> Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska.

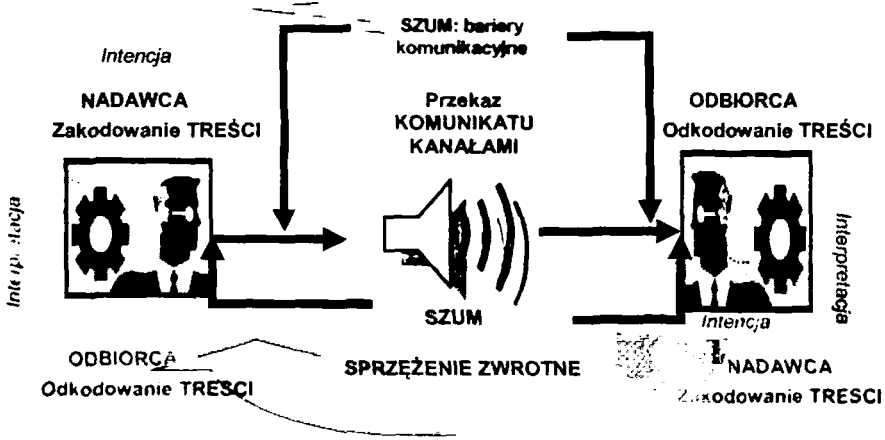
<sup>2</sup> Zarządzanie międzynarodowe to zarządzanie działalnością przedsiębiorstwa przekraczającą granice jednego państwa. Zob.: M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 23.

Ibidem, s. 246.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 246.



na „wyższym” poziomie zasadą interpretacyjną ich znaczeń<sup>5</sup>. Jednak zrozumienie ukrytych symboli i ich interpretacja wymaga znajomości tła kulturowego, gdyż zarówno komunikowanie werbalne, jak i pozawerbalne determinowane jest przez kulturę narodu nadawcy i odbiorcy.



Rysunek 1. Model procesu komunikowania się.  
 Źródło: M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 247.

W przypadku przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynkach zagranicznych, w zależności od poziomu ich umiędzynarodowienia, komunikacja międzykulturowa zachodzi w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Sprzedając produkty na rynku zagranicznym, korzystając z dostaw zagranicznych, uczestnicząc w aliansach ponadgranicznych, nawiązując kontakty z władzami lokalnymi, przedsiębiorstwo staje się podmiotem w komunikacji międzykulturowej w otoczeniu zewnętrznym. Narzędziem komunikacji międzykulturowej w tym przypadku staje się marketing międzynarodowy lub globalny<sup>6</sup> oraz negocjacje międzykulturowe. Zatrudniając lokalną siłę roboczą przedsiębiorstwo umiędzynarodowione napotyka na bariery komunikacji międzykulturowej w otoczeniu wewnętrznym.

Problemy komunikacji międzykulturowej stają się szczególnie istotne wraz z pogłębieniem procesu internacjonalizacji, wchodzeniem na rynki odległe w sensie dystansu kulturowego oraz korzystaniem z coraz bardziej zaawansowanych form umiędzynarodowienia. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne dając możliwość kontroli nad podmiotem zagranicznym, jednocześnie zestawiają inwestora z obcym systemem wartości, symboliki, języka.

W wyniku inwestycji bezpośrednich powstają korporacje transnarodowe (KTN), podmioty złożone w sensie organizacyjnym, zbudowane z przedsiębiorstwa macierzystego i filii zagranicznych. W zależności od przyjętego modelu organizacyjnego, podmioty te w mniejszym lub większym stopniu reagują na różnorodność kulturową otoczenia międzynarodowego. Najbardziej zaawansowanym modelem organizacyjnym

<sup>5</sup> T. Palczynski, *Interpersonalne stosunki międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 220-221.

<sup>6</sup> Marketing międzynarodowy zdefiniować można jako „proces komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem międzynarodowym, na które kierowane są jego produkty w celu zyskowej ich sprzedaży i zaspokajania potrzeb klienta międzynarodowego”. Zob.: M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 22.



KTN jest model organizacji transnarodowej, w którym filiom zagranicznym przypisuje się zróżnicowane role w zależności od posiadanych kompetencji i potrzeb KTN, a strategia przedsiębiorstwa oparta jest na próbie łączenia efektów skali i dostosowań lokalnych<sup>7</sup>. W tym przypadku KTN kierując się złożonymi motywami inwestycyjnymi kieruje się na rynki także odległe w sensie kulturowym, w wyniku czego napotyka na szereg barier komunikacji międzykulturowej. Zarządzanie międzynarodowe, które jest udziałem przedsiębiorstw angażujących się w biznes międzynarodowy, w tym KTN, koncentruje się na trzech głównych problemach: opracowaniu i realizacji efektywnej strategii międzynarodowej, doborze właściwej struktury organizacyjnej dla operacji międzynarodowych oraz zarządzaniu ludźmi w otoczeniu wielokulturowym<sup>8</sup>. Każdy z tych obszarów wiąże się z komunikowaniem międzykulturowym, przy czym najsilniej komunikowanie uwidacznia się w obszarze stosunków międzyludzkich, a więc międzynarodowym zarządzaniu personelem (rysunek 2).



Rysunek 2. Zarządzanie międzynarodowe a komunikacja międzykulturowa.  
Źródło: opracowanie własne.

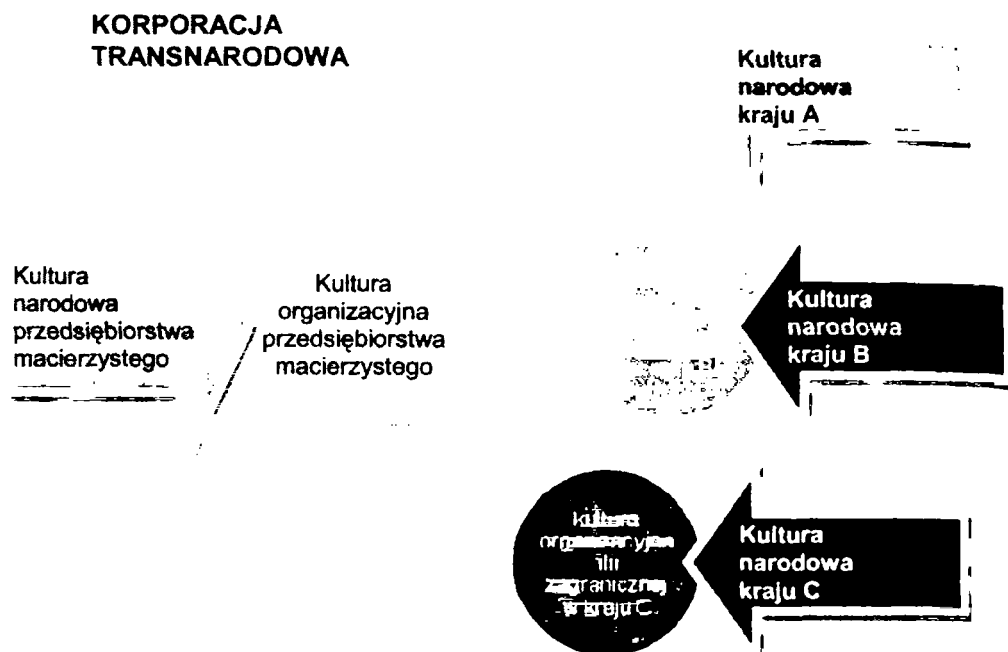
## Barier komunikacji międzykulturowej

Na skuteczność podejmowanej komunikacji międzykulturowej w obrębie przedsiębiorstwa transnarodowego wpływają nakładające się na siebie wymiary kultur: narodowych centrali i filii zagranicznych oraz kultur organizacyjnych przedsiębiorstwa macierzystego i filii zagranicznych (rysunek 3). Między cechami tychże kultur mogą istnieć różnice powodujące ujawnianie się barier we wzajemnych kontaktach. W literaturze przedmiotu istnieją modele opisujące różnice w cechach kultur narodowych. Ze względu na tematykę tej pracy omówione zostaną tu jedynie wybrane wymiary kultur, mające szczególne znaczenie z punktu widzenia komunikacji międzykulturowej.

<sup>7</sup> D.E. Westney, S. Zaheer, *The Multinational Enterprise as an Organization*, [w:] A.M. Rugman, T.L. Brewer (red.), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, New York 2003, s. 361.

<sup>8</sup> M. Rozkwitalska, *Cultural Dilemmas of International Management*, [w:] *Intercultural Management Studies*, „Studia i Monografie”, Clark University, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź: Worcester, USA 2009, publikacja w przygotowaniu.

dzykulturowej. Warto jednak zauważyć, że każda z cech kultur narodowych może stanowić barierę w komunikacji międzykulturowej, poprzez kształtowanie sposobu percepcji jej członków (tabela 2).



Rysunek 3. Kulture narodowe i organizacyjne przedsiębiorstwa transnarodowego – determinanty komunikacji międzykulturowej.  
Źródło: opracowanie własne.

W modelu kultur narodowych R.R. Gestelanda opisywany jest wymiar *protransakcyjność versus propartnerskość*. Znajduje on swoje podstawowe odzwierciedlenie w znaczeniu, jaki przypisywane jest relacjom interpersonalnym<sup>9</sup>. Richard R. Gesteland zauważa, że opisywany wymiar wpływa także na sposób komunikacji. Dla członków kultur protransakcyjnych charakterystyczny jest jasny, bezpośredni styl porozumiewania się, podczas gdy w krajach propartnerskich obserwuje się enigmatyczny sposób komunikowania się. Wypowiedź może być zrozumiana tylko w szerszym kontekście<sup>10</sup>.

Podstawowe znaczenie dla komunikacji międzykulturowej ma jednak inny wymiar kulturowy – *ekspresyjność versus powściągliwość*. Determinuje on zachowania werbalne i niewerbalne (tabela 1).

<sup>9</sup> Przedstawiciele kultur protransakcyjnych w stosunkach biznesowych kierują się korzystnością oferty. Reprezentanci krajów propartnerskich skłonni są robić interesy jedynie z dobrze znanymi sobie partnerami. Zob.: R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2002, rozdziały 2-4.

<sup>10</sup> Ibidem.



Tabela 1. Charakterystyka zachowań werbalnych i niewerbalnych uwarunkowanych wymiarem ekspresyjność-powściągliwość według modelu R.R. Gestelanda.

Kultury ekspresyjne	Kultury powściągliwe
<p><b>Zachowania werbalne:</b></p> <p>Ludzie mówią dość głośno, w trakcie rozmów często przerywają sobie nawzajem. źle czują się, gdy zapada cisza.</p> <p><b>Zachowania niewerbalne:</b></p> <p>Ludzie charakteryzują się małym dystansem przestrzennym i utrzymują dość częsty kontakt dotykowy i intensywny kontakt wzrokowy. Mimika jest wyrazista a gestykulacja ożywiona.</p>	<p><b>Zachowania werbalne:</b></p> <p>Ludzie mówią ciszej, rzadziej lub wcale nieprzerywają wypowiedzi rozmówcy. Cisza w trakcie konwersacji odbierana jest jako przejaw szacunku, opanowania a nawet mądrości.</p> <p><b>Zachowania niewerbalne:</b></p> <p>Unika się kontaktu dotykowego, przestrzeń między rozmówcami jest większa niż w przypadku kultur ekspresyjnych. Mowa ciała jest ograniczona.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.R. Gestelanda, op. cit., rozdział 7 i s. 133 oraz M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 107.

Opisywany wymiar kulturowy znalazł się także w koncepcji kultur narodowych F. Trompenaarsa i C. Hampdena-Turnera. Ponadto autorzy ci wyróżnili kolejny, mający wpływ na komunikację międzykulturową wymiar określany jako *niskokontekstowość-wysokokontekstowość*<sup>11</sup>. Kultury wysokokontekstowe posługują się przenośnią, powiedzeniami, ironią. Zrozumienie wypowiedzi jest możliwe tylko w szerszym kontekście uwzględniającym tło społeczne. Mniej ważne jest to, co zostało powiedziane, ale kto to powiedział, kiedy, jak i gdzie. Osoby z kultur niskokontekstowych charakteryzuje bezpośredni styl komunikacji<sup>12</sup>.

Pośrednio na komunikację międzykulturową wpływa także inny wymiar opisywany przez wspomnianych autorów, mianowicie *osiąganie statusu-przypisanie statusu*. W krajach o statusie osiąganym w trakcie prowadzonych rozmów tłumacz zachowuje się neutralnie, wiernie przekłada treść komunikatu na język odbiorcy lub nadawcy. W kulturach o statusie przypisanym tłumacz aktywnie uczestniczy w komunikacji, interpretując wypowiedzi rozmówców<sup>13</sup>. Wymiarem pośrednio wpływającym na komunikację międzykulturową jest także *uniwersalizm-partykularyzm* (zob. tabela 2).

Modele kultur narodowych są użyteczne w rozpoznawaniu i uświadamianiu podstaw różnic kulturowych i wynikających z nich barier dla kontaktów międzykulturowych, w tym komunikacji. Jednak zawarte w nich uproszczenia mogą prowadzić do

<sup>11</sup> Opis modelu kultur narodowych zwarty jest w książce F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

<sup>12</sup> M. Rozkwitalska, *Różnorodność jako wartość kultury organizacyjnej na przykładzie pięciu największych korporacji transnarodowych świata*, „Organizacja i kierowanie” 2007, nr 2(128).

<sup>13</sup> Ibidem.

stereotypów, a w konsekwencji także uprzedzeń, etnocentryzmu i dyskryminacji (tabela 2). Należy ponadto pamiętać, że przedstawiciel danego państwa niekoniecznie musi zachowywać się jak przeciętny obywatel tego kraju.

Opisane wymiary kultur wskazują na możliwe źródła rozbieżności w sposobach zachowań werbalnych i niewerbalnych, wpływające na powstawanie barier komunikacji międzykulturowej. Tabela 2 charakteryzuje także inne ich przyczyny.

Tabela 2. Źródła barier komunikacji międzykulturowej.

Rodzaje barier	Charakterystyka
Kultura	Czynniki kulturowe stają się barierą komunikacji międzykulturowej, gdy ludzie z różnych krajów odmiennie reagują na tą samą sytuację, co ujawnia się w zachowaniach werbalnych i niewerbalnych. Wymiary kulturowe wpływają bezpośrednio na sposób porozumiewania się typowy dla danego kraju (zob. wyżej).
Sposób percepcji	Jest to czynnik słabo opisany w literaturze przedmiotu. Percepcja determinuje sposób dekodowania komunikatów. Przedstawiciele różnych kultur stosują typowe dla danej kultury mechanizmy interpretacji sygnałów werbalnych i niewerbalnych z otoczenia. W jednych krajach większą wagę przypisuje się danym liczbowym, faktom, analizie (np. w krajach anglosaskich). W innych państwach stosuje się bardziej holistyczne podejście (np. w Japonii). Ze względu na swój uniwersalizm przedstawiciele niektórych krajów mogą charakteryzować się mniejszą otwartością na komunikaty niezgodne z „uniwersalnymi prawdami”. Partykularyści dostrzegając relatywizm sytuacji powinni charakteryzować się wyższą zdolnością przyjmowania informacji sprzecznych z wpojonymi zasadami lub przynajmniej większą świadomością występowania różnic między ludźmi. Percepcję ludzką charakteryzuje również skłonność do tworzenia stereotypów.
Stereotypy i uprzedzenia	Przeszkodą w komunikacji międzykulturowej są głównie stereotypy negatywne, gdyż zniechęcają do podejmowania kontaktu z przedstawicielem danego kraju. Stereotypy negatywne prowadzą do uprzedzeń, co z kolei może powodować wrogość i niezdolność do nawiązania komunikacji służącej porozumieniu. Narastanie uprzedzeń może stać się źródłem dyskryminacji.
Etnocentryzm	Towarzyszy stereotypom, które jednocześnie wzmacniają postawy etnocentryczne. Etnocentryzm oznacza przekonanie danej osoby o wyższości i wyjątkowości własnego kraju, systemu wartości, które powinny powszechnie obowiązywać. Prowadzi do odmiennego traktowania osób uznawanych za członków własnej społeczności i obcych, ujawnia się w niechęci wobec nich. Etnocentryzm tworzy także silną tożsamość kulturową, zniechęcającą do podejmowania kontaktu z osobami z zewnątrz. W skrajnej postaci może stać się źródłem etnofobii. Osoby przejawiające postawy etnocentryczne wykazują się awersją do poszukiwania porozumienia z rozmówcą. Mogą stosować trudny do zrozumienia sposób komunikacji, podkreślający ich „wyższość” nad przedstawicielami innych kultur. Często oczekują również, że to inni przystosują się do nich, również w kwestii sposobu komunikowania się. Etnocentryzm może być przyczyną konfliktu w komunikacji międzykulturowej.





Rodzaje barier	Charakterystyka
Doświadczenia	Doświadczenia kształtują system percepcji człowieka i w ten sposób mogą oddziaływać na komunikowanie się. Doświadczenia związane z relacjami z przedstawicielami innych krajów wpływają na postawy względem obcych. Pozytywne doświadczenia będą sprzyjały otwartości, negatywne mogą wzmacniać uprzedzenia i postawy etnocentryczne.
Niepewność i stres	Dla niektórych osób wchodzenie w interakcję z przedstawicielem innego kraju – „obcym” może być źródłem niepewności i stresu, wzmacnianego przez postawy niechęci wobec obcych, stereotypy i etnocentryzm. Także konieczność posługiwania się odmiennym kodem komunikacyjnym, zrozumiałym dla odbiorcy może być źródłem stresu, zwłaszcza gdy kod ten nie jest w pełni przyswojony przez nadawcę.
Różnice językowe	Bariera językowa występuje na wielu poziomach: od posługiwania się różnymi językami, odmienności w gramatyce i składni, braku ekwiwalencji językowej, różnicy w akcentach, intonacji czy występowaniu dialektów, slangu, żargonu (zob. niżej).

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Paleczny, op. cit., s. 222–223 oraz A.M. Francesco, *International Organizational Behavior*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 78–80.

## Problemy komunikacji międzykulturowej werbalnej i niewerbalnej

Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje komunikacji: werbalną przy użyciu określonego języka i stylu komunikacyjnego oraz pozawerbalną.

Język jest podstawowym wytworem kultury, zaliczanym do artefaktów, warstwy widocznej i świadomej<sup>14</sup>. Jak podaje T. Paleczny „język jest „kluczem” do kultury, elementem, bez znajomości którego nie możemy jej poznać od wewnątrz”<sup>15</sup>. Język odzwierciedla sposób myślenia i pojmowania rzeczywistości danej nacji. Wchodząc w interakcje z przedstawicielami innych krajów, odbiorca i nadawca muszą ustalić wspólny kod komunikacyjny – język, pozwalający wyrazić określone treści. Według różnych danych na świecie funkcjonuje od ponad 3 do 7 tys. języków<sup>16</sup>. Jednak 45% ludności na Ziemi posługuje się zaledwie 11 głównymi językami. Wśród najczęściej spotykanych na świecie wyróżnia się chiński (mandaryński), angielski, hindi, rosyjski i hiszpański<sup>17</sup>. Jednocześnie na skutek procesów globalizacji niektóre języki uniwersalizują się i rozpowszechniają się w skali świata. Są to głównie język angielski i hiszpański<sup>18</sup>. Językiem

<sup>14</sup> M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 13.

<sup>15</sup> T. Paleczny, *Interpersonalne...*, op. cit., s. 64.

<sup>16</sup> A.M. Francesco, op. cit., Pearson, Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 71 oraz R. Kreitner, A. Kunicki, *Organizational Behavior*, Irwin 1991, s. 700.

<sup>17</sup> S.B. McFarlin, P.D. Sweeney, *International Management. Strategic Opportunities and Cultural Challenges*, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 2006, s. 193.

<sup>18</sup> T. Paleczny, *Interpersonalne...*, op. cit., s. 65–66.





angielskim posługuje się największa liczba osób. Jest to język biznesu międzynarodowego i Internetu<sup>19</sup>.

Mimo ustalenia w trakcie interakcji między przedstawicielami różnych krajów języka roboczego, nadal mogą występować bariery komunikacyjne. Wynikają one z następujących czynników:

- braku ekwiwalencji językowej słownictwa, czyli niemożności przetłumaczenia określonego zwrotu na inny język, np. angielskie słowo *achievement* nie ma odpowiednika w wielu językach, w języku Zulu istnieje 39 różnych słów dla określenia koloru zielonego<sup>20</sup>. Brak ekwiwalencji słownictwa oznacza także występowanie idiomów,
- odmiennych zasad gramatycznych języka używanego jako własny przez nadawcę i odbiorcę, co utrudnia płynne posługiwanie się obcym językiem. Np. Finowie nie rozróżniają rodzajów zaimków („ona”, „ono”, „on”), przez co zdarza im się mylić zaimki, gdy posługują się językiem angielskim. Chińczycy nie odmieniają czasowników przez czasy<sup>21</sup>,
- przyjętych stylów komunikacyjnych.

W literaturze przedmiotu istnieje bogata klasyfikacja stylów komunikacyjnych stosowanych w różnych krajach (tabela 3). *Styl komunikacyjny* wyraża się w tempie mówienia, stosowanych pauzach, jasności wypowiedzi, ilości używanych słów, celach, dla których podejmowana jest komunikacja itp. Mimo płynności w posługiwaniu się danym językiem, różnice w stylach komunikacyjnych mogą stanowić barierę w porozumiewaniu się.

Tabela 3. Charakterystyka głównych stylów komunikacyjnych.

Klasyfikacja F. Trompenaarsa i C. Hampdena-Turnera		
Styl anglosaski	Styl romański	Styl orientalny
<p><b>Charakterystyka stylu:</b></p> <p>Rozmówcy nie przerywają sobie nawzajem, gdyż uważane jest to za bardzo niegrzeczne. Dla podkreślenia wagi omawianych problemów stosuje się zmiany intonacji.</p>	<p><b>Charakterystyka stylu:</b></p> <p>Rozmówcy często wchodzą sobie w słowo. Uważa się to za oznakę zainteresowania tematem oraz emocjonalnego stosunku do sprawy. Modulacja głosu jest bardzo zróżnicowana.</p>	<p><b>Charakterystyka stylu:</b></p> <p>Rozmówcy stosują długie pauzy by okazać szacunek partnerowi rozmów. Cisza postrzegana jest jako czas przeznaczony na przemyślenie wypowiedzi nadawcy. Modulacja głosu jest wyrównana i monotonna.</p>

<sup>19</sup> A.M. Francesco, op. cit., s. 71.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 71, R.D. Lewis, *When Culture Collide. Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey International, Boston-London 2006, s. 8.

<sup>21</sup> J. Mole, *Mind Your Manners. Managing Business Cultures in the New Global Europe*, Nicholas Brealey International, Boston-London 2003, s. 13.



Klasyfikacja F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera		
Styl anglosaski	Styl romański	Styl orientalny
<p><b>Cechy kulturowe:</b></p> <p>Umiarkowany poziom powściągliwości-emocjonalności.</p> <p><b>Przykłady krajów:</b></p> <p>USA, Niemcy, Wielka Brytania</p>	<p><b>Cechy kulturowe:</b></p> <p>Wysoki poziom emocjonalności.</p> <p><b>Przykłady krajów:</b></p> <p>Kraje śródziemnomorskie, Francja, Meksyk</p>	<p><b>Cechy kulturowe:</b></p> <p>Wysoki poziom powściągliwości.</p> <p><b>Przykłady krajów:</b></p> <p>Japonia, Korea Płd., Singapur</p>
Klasyfikacja W.B. Gudykunsta i S. Ting-Toomey		
Styl bezpośredni		Styl pośredni
<p><b>Charakterystyka stylu:</b></p> <p>Nadawca poprzez słowa próbuje wyrazić dokładnie, co ma na myśli czy swoje uczucia. Idee wyrażane są wprost.</p> <p><b>Cechy kulturowe:</b></p> <p>Kraje indywidualistyczne, niskiego kontekstu.</p> <p><b>Przykłady krajów:</b></p> <p>Niemcy, Holandia, USA, inne kraje anglosaskie</p>		<p><b>Charakterystyka stylu:</b></p> <p>Treść komunikatu nie jest wyraźna. Nadawca poprzez słowa kamufluje rzeczywiste myśli czy odczucia. Komunikacja pozwala utrzymać harmonię grupową.</p> <p><b>Cechy kulturowe:</b></p> <p>Kraje kolektywistyczne, wysokiego kontekstu.</p> <p><b>Przykłady krajów:</b></p> <p>Japonia, inne kraje azjatyckie</p>
Styl zawiły	Styl dokładny	Styl zwięzły
<p><b>Charakterystyka stylu:</b></p> <p>Stosowana jest duża ilość słów, metafor, porównań, przysłów, przymiotników i powtórzeń, opisy zawierają wiele detali.</p>	<p><b>Charakterystyka stylu:</b></p> <p>Nacisk kładziony jest na dokładność przekazu i odpowiednią ilość słów, wystarczającą by oddać sens.</p>	<p><b>Charakterystyka stylu:</b></p> <p>Używa się niewielką ilość słów, niedopowiedzenia, pauzy, ciszę.</p>



Styl zawity	Styl dokładny	Styl zwięzły
<p><b>Cechy kulturowe:</b></p> <p>Umiarkowany poziom unikania niepewności.</p> <p><b>Przykłady krajów:</b></p> <p>Kraje arabskie</p>	<p><b>Cechy kulturowe:</b></p> <p>Niski poziom unikania niepewności.</p> <p><b>Przykłady krajów:</b></p> <p>Anglia, Niemcy, Szwecja</p>	<p><b>Cechy kulturowe:</b></p> <p>Wysoki poziom unikania niepewności. wysoki kontekst.</p> <p><b>Przykłady krajów:</b></p> <p>Japonia, inne kraje azjatyckie</p>
Styl osobisty		Styl kontekstowy
<p><b>Charakterystyka stylu:</b></p> <p>Styl ukierunkowany na rozmówcę, do którego nadawca zwraca się w sposób nieformalny i bezpośredni. Nie podkreśla się statusu osób.</p> <p><b>Cechy kulturowe:</b></p> <p>Niski poziom dystansu władzy, niski kontekst, kraje indywidualistyczne.</p> <p><b>Przykłady krajów:</b></p> <p>Australia, Kanada, Niemcy</p>		<p><b>Charakterystyka stylu:</b></p> <p>Styl ukierunkowany na rolę. Dobór słów odzwierciedla pozycję społeczną rozmówców.</p> <p><b>Cechy kulturowe:</b></p> <p>Wysoki dystans władzy, wysoki kontekst, kraje kolektywistyczne.</p> <p><b>Przykłady krajów:</b></p> <p>Japonia, Indie, Nigeria</p>
Styl instrumentalny		Styl emocjonalny
<p><b>Charakterystyka stylu:</b></p> <p>Nadawca stosuje zorientowany na cel i nadawcę styl komunikacji.</p> <p><b>Cechy kulturowe:</b></p> <p>Kraje indywidualistyczne, niskiego kontekstu.</p> <p><b>Przykłady krajów:</b></p> <p>USA, Szwajcaria, Dania</p>		<p><b>Charakterystyka stylu:</b></p> <p>Nadawca stosuje zorientowany na proces i odbiorcę styl komunikacji. Rozmówca obserwuje odbiorcę i dostosowuje przekaz. Ważne jest również to, co nie zostało powiedziane.</p> <p><b>Cechy kulturowe:</b></p> <p>Kraje kolektywistyczne, wysokiego kontekstu.</p> <p><b>Przykłady krajów:</b></p> <p>Japonia, inne kraje azjatyckie</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, op. cit., s. 96-97 oraz A.M. Francesco, op. cit., s. 73-75.



Richard D. Lewis na podstawie przeprowadzonych badań opracował charakterystykę stylów komunikacyjnych opartych na wzorcach komunikacyjnych podczas spotkań biznesowych, zwyczajów w zakresie słuchania i języka stosowanego w przedsiębiorstwach (języka zarządzania) w różnych krajach. W tabeli 4 podsumowano opisy stylów komunikacyjnych stosowane przez kraje reprezentujące najwyższy udział w liczbie podmiotów z kapitałem zagranicznym w Polsce<sup>22</sup>.

Tabela 4. Charakterystyka stylów komunikacyjnych wg koncepcji R.D. Lewisa na przykładzie głównych inwestorów zagranicznych w Polsce.

Holandia		
Komunikacja podczas spotkań	Zwyczaje w zakresie słuchania	Język zarządzania
Od 5 do 10 minut na początku spotkania przeznaczone jest na luźne rozmowy. Zwykle stosuje się oficjalne zwroty. Po krótkim zapoznaniu, osoba prowadząca spotkanie lub inna wyższa rangą, proponuje przejście na „ty”. Holendrzy analizują fakty i formułują propozycje. Jednak zanim podejmą ostateczną decyzję często długo dyskutują. Tego samego oczekują od zagranicznych partnerów. Zdąrza się, że w przypadku oporu rozmowy przenoszone są na kolejne spotkanie. Holendrzy sprawdzają czy rozmówcy nie blefują. Jeśli zastrzeżenie są prawdziwe, rozmowy trwają dalej. Unika się targowania i pośpiechu.	Holendrzy to ostrożni i sceptyczni słuchacze. Zamiast słuchania preferują dialog. Oczekują prezentacji faktów, nieokazywania emocji, obiektywizmu. Są przekonani o dużym własnym doświadczeniu, co powoduje, że są wymagający względem rozmówców i słabo znoszą perswazję.	Holendrzy wysoko cenią równość i swoje prawa. Złe odbierane są zatem przejawy wywyższania się nad kimkolwiek. Holendrzy są otwarci, jednak pewien formalizm widoczny jest w sposobie porozumiewania się (używa się tytułów). Na porządku dziennym spotykane jest krytykowanie pomysłów, co nie jest odbierane osobiście. Uznaje się prawo jednostki do własnej opinii. Jednocześnie przy podejmowaniu decyzji dąży się do jednomyślności. Holendrzy łatwo i chętnie posługują się językiem angielskim.
Francja		
Komunikacja podczas spotkań	Zwyczaje w zakresie słuchania	Język zarządzania
Francuzi używają różnorodnych taktyk komunikacyjnych, w tym odwołujących się do wyobraźni apeli. Jednak w całej swojej	Umiejętność słuchania nie jest mocną stroną Francuzów. Oczekują, że przekazywane im ważne informacje. Doszukują się logiki	Francuzi są bezpośredni. Język francuski jest ostry, zjadliwy, precyzyjny. Ceni się elokwencję. Gadatliwość nie jest uważana za wadę. Cisza nie jest postrzegana pozytywnie. Komu-

<sup>22</sup> Zgodnie z danymi GUS za 2006 r., do największych inwestorów zagranicznych w Polsce według wartości zainwestowanego kapitału należeli: Holandia, Francja, Niemcy i Stany Zjednoczone. Populacja podmiotów z kapitałem zagranicznym liczyła 18 015 jednostek. Z tego na Holandię przypadało 10,8%, Francję 6%, Niemcy 31,7%, Stany Zjednoczone 4,1% ogółu liczby podmiotów (obliczenia własne). Zob.: *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007, ss. 18 i 42.



wypowiedzi dążą do logiki i racjonalności. Stosują „przegadany” styl porozumiewania się.	wypowiedzi. Są przekonani, „że już wiedzą”. Często przerywają. Liczy się styl wypowiedzi. Lubią, gdy odnosi się do Francji, używa języka francuskiego.	nikowanie ma podstawowe znaczenie w kierowaniu, motywowaniu i zdominowaniu personelu. Mistrzostwo w posługiwaniu się językiem i logiką jest utożsamiane z mistrzostwem w zarządzaniu.
<b>Niemcy</b>		
<b>Komunikacja podczas spotkań</b>	<b>Zwyczaje w zakresie słuchania</b>	<b>Język zarządzania</b>
Niemcy w czasie spotkań biznesowych sztywno trzymają się programu. Prezentacje biznesowe mają wyraźną strukturę: odwołanie do historii, wskazanie na tło, analizę faktów, przedstawienie oferty, kontrargumentów w przypadku oporu, przedstawienie nowej propozycji, zawarcie porozumienia.	Umiejętność słuchania to silna strona Niemców. Podobnie jak Francuzi, Niemcy oczekują prezentacji faktów, informacji, ale również odwołania do tła historycznego i szerszego kontekstu. Prezentacja musi mieć wyraźną strukturę: wstęp, rozwinięcie, zakończenie. Humor nie jest dobrze postrzegany. Przekaz odbiera się dosłownie. Można spodziewać się pytań dotyczących kosztów, informacji technicznych czy terminu dostawy. Niemcy będą również testować pomysły zadając pytania w stylu: „Co będzie, jeśli...?”	Niemieccy pracownicy oczekują szczegółowych informacji i instrukcji niezbędnych do wykonywania zadań. Język niemiecki sprzyja wydawaniu precyzyjnych poleceń. W sytuacjach biznesowych stosuje się formalne zwroty podkreślające hierarchię i posłuszeństwo. Szyk zdań w języku niemieckim wymaga uważnego słuchania.
<b>USA</b>		
<b>Komunikacja podczas spotkań</b>	<b>Zwyczaje w zakresie słuchania</b>	<b>Język zarządzania</b>
Amerykanie stosują konfrontacyjny i często agresywny styl komunikacji. Oczekują, że na samym początku rozmów karty zostaną wyłożone na stół. Często prowokują, stosują sarkazm, żarty. Jednocześnie gotowi są na ustępstwa, dążą do pojednania. Komunikacja kończy się podsumowaniem. Ceni się jasność wypowiedzi.	Amerykanie potrafią słuchać z uwagą lub obojętnością, w zależności od treści przekazu. Oczekują, że nadawca zainteresuje ich poprzez prezentację czegoś nowego, zabawnego, atrakcyjnego. Zwyczaje Amerykanów w zakresie słuchania podsumowują następujące zdania: „Czas to pieniądz, więc przejdź do sedna”, „Pokaż dane, fakty, tylko nie komplikuj”, „Jeśli chcesz coś sprzedać, staraj się, bądź twardy, przekonaj mnie”, „Jakie są ostatecznie korzyści?”	Amerykańscy menedżerowie używają charyzmatycznego języka pełnego przesady. Przemawiając wyolbrzymiają szanse na sukces, motywują do przekraczania ustalonych celów. Polecenia służbowe są bezpośrednie i jasne. Menedżerowie stosują wiele neologizmów, dzięki czemu uchodzą za nowoczesnych i dowcipnych. Język odzwierciedla energię i entuzjazm Amerykanów. Używa się ciętych ripost, dowcipnych uwag, żartów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.D. Lewis, op. cit., ss. 67–77, 243–251.



Najczęściej stosowanym językiem w biznesie międzynarodowym jest język angielski. Mimo dobrej znajomości tego języka przez rozmówców nadal mogą się pojawić bariery komunikacyjne wynikające z odmiennych akcentów, popełnianych błędów gramatycznych, niedostatecznego opanowania języka potocznego, który wykorzystywany jest przez tzw. *native speakers*. W praktyce biznesowej istnieje tzw. *International English*. Jak się jednak okazuje może on znacząco odbiegać o języka angielskiego, którym posługują się Amerykanie, Anglicy czy Australijczycy. Według badań między językiem angielskim Amerykanów i Anglików różnice słownikowe dotyczą 10% słów<sup>23</sup>. Te 10% pozostawia sporo miejsca na niedomówienia. W tabeli 5 pokazane są przykłady odmiennej interpretacji niektórych zwrotów używanych w języku angielskim przez przedstawicieli różnych krajów.

Tabela 5. Przykłady problemów językowych związanych ze stosowaniem języka angielskiego przez Amerykanów i Brytyjczyków i tzw. *International English*.

Kiedy mówią	Amerykanie rozumieją	Brytyjczycy rozumieją
<i>Pavement</i>	Brak	Ścieżka lub chodnik
<i>Pants</i>	Spodnie	Bielizna
<i>Tick off</i>	Rozłościć się	Strofować
<i>Canceled check/ Cancelled cheque</i>	Czek płacony przez bank	Wstrzymany lub unieważniony czek
Kiedy myślą	Amerykanie mówią	Brytyjczycy mówią
Zarezerwować	<i>Reserve</i>	<i>Book</i>
Telefonować	<i>Call</i>	<i>Ring</i>
Odcinek czeku zatrzymywany jako potwierdzenie	<i>Check stub</i>	<i>Counterfoil</i>
Słowo	Znaczenie wg <i>International English</i>	Inne możliwe znaczenia
<i>Coach</i>	Menedżer	Trener, nauczyciel
<i>Delay</i>	Okres opóźnienia	Okres czasu
<i>Eventually</i>	W końcu, ostatecznie	Być może
<i>Interesting</i>	Ciekawy	Zyskowny, głupi

<sup>23</sup> A.M. Francesco, op. cit., s. 71.



<i>Motivate</i>	Stymulować, pobudzać	Usprawiedliwiać
<i>Quite</i>	Bardzo	Niezbyt
<i>Table</i>	Umieścić w planie obrad	Zdjąć z porządku obrad
<i>Luck out</i>	Mieć szczęście	Mieć pecha
<i>Actually</i>	W zasadzie, ale (właściwie)	Obecnie
<i>Look at</i>	Przeczytaj	Przejrzyj, przepis
<i>Hear</i>	Śluchaj	Nie zgadzać się

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.M. Francesco, op. cit., s. 72 oraz J. Mole, op. cit., s. 13.

Komunikowanie się międzykulturowe zachodzi także na poziomie niewerbalnym. Ludzie pochodzący z różnych kultur mają skłonność do odczytywania sygnałów pozawerbalnych zgodnie z własnymi doświadczeniami, co także staje się źródłem barier komunikacyjnych. Na komunikację niewerbalną składają się: stopień ujawniania emocji, kinezyka, proksemika, haptyka, chronemika, chromatyka<sup>24</sup>. Tabela 6 pokazuje przykłady barier w niewerbalnej komunikacji międzykulturowej, wynikające z odmiennej interpretacji gestów czy różnic w intensywności pewnych zachowań.

Tabela 6. Przykłady barier w niewerbalnej komunikacji międzykulturowej.

Bariery w kinezyce	
Opis gestu	Znaczenie w wybranych krajach
Pięść zaciśnięta z uniesionym, wyprostowanym kciukiem.	„ok” – w wielu krajach europejskich i USA „łapanie stopa” – w Anglii, Australii, Nowej Zelandii „obrazą” – (kciuk mocno zadarty) w Iranie, Afryce Północnej, Australii i Paragwaju „mężczyzna” – w Japonii

<sup>24</sup> Zakres ujawnianych emocji uwarunkowany jest wymiarem kulturowym *emocjonalność-powściągliwość*. *Kinezyka* bada sygnały wysyłane przez ciało człowieka (postawa, gesty oraz ruchy ciała, mimika twarzy, kontakt wzrokowy), *proksemika* analizuje sposób używania przestrzeni przez człowieka, *haptyka* sposób reakcji na dotyk, *chronemika* komunikowanie się poprzez wykorzystanie czasu, *chromatyka* - porozumiewanie się poprzez stosowane kolory. Zob.: M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006, s. 84 oraz A.M. Francesco, op. cit., s. 76.





<p>Palec wskazujący i kciuk stykają się tworząc koło, pozostałe palce wyprostowane.</p>	<p>„ok” – w wielu krajach</p> <p>„obraza” – w Brazylii, Gwatemali, Paragwaju, Grecji i Turcji</p> <p>„homoseksualista” – kraje Śródziemnomorskie</p> <p>„zero, coś bezwartościowego” – we Francji, Tunezji, na Węgrzech</p> <p>„pieniądz” – w Japonii</p>
<p>Palec wskazujący i środkowy wyprostowane na kształt litery V. Pozostałe palce zgięte, stykają się.</p>	<p>„zwycięstwo” – w wielu krajach, jeśli rozmowy pokazuje się wewnętrzną część dłoni</p> <p>„obraza, wulgarny znak” – w wielu krajach, jeśli zewnętrzna część dłoni skierowana jest do rozmówcy</p> <p>„dwa” – we Włoszech</p>
<p>Palec środkowy i wskazujący skrzyżowane, pozostałe zgięte, stykają się.</p>	<p>„obraza” – w Paragwaju</p> <p>„powodzenia” – w USA</p> <p>„przyjaźń” – w wielu krajach</p>
<p>Pięść zaciśnięte, kciuk schowany.</p>	<p>„powodzenia” – w Bazylii, Polsce,</p> <p>„obraza” – w Gwatemali</p>
<p>Gest kiwania głową w dół.</p>	<p>„nie” – w Bułgarii, Arabii Saudyjskiej, Indiach</p> <p>„tak” – w wielu krajach</p> <p>„rozumiem” – w Japonii</p>
<p><b>Przykłady ryzykownych gestów</b></p>	
<p><i>Podawanie przedmiotów lewą ręką, pokazywanie podeszwy buta</i> – lewa ręka uważana jest za nieczystą w społeczeństwach muzułmańskich i buddyjskich, podobnie podeszwa buta.</p> <p><i>Wskazywanie wyciągniętym palcem</i> – odbierane jako niegrzeczne a nawet obraźliwe, np. w krajach azjatyckich i Bliskiego Wschodu.</p>	
<p><b>Mimika twarzy: uśmiech</b></p>	
<p><b>Opis</b></p>	<p><b>Przykłady krajów</b></p>
<p>Częsty, szeroki</p>	<p>Kultury ekspresyjne</p>



Rzadszy, delikatniejszy	Kultury powściągliwe
Możliwe interpretacje uśmiechu	Radość, szczerość – np. kraje europejskie Zażenowanie, smutek, złość – np. kraje azjatyckie
<b>Kontakt wzrokowy</b>	
<b>Opis</b>	<b>Przykłady krajów</b>
Intensywny	Kraje arabskie, śródziemnomorskie, latynoamerykańskie
Stały, pewny, stanowczy	Europa Północna, Ameryka Północna
Umiarkowany	Korea Południowa, Tajlandia, większość krajów afrykańskich
Niebezpośredni	Większość krajów azjatyckich
<b>Poziom akceptacji dotyku</b>	<b>Przykłady krajów</b>
Wysoki, dotyk często spotykany	Kraje arabskie, śródziemnomorskie, Ameryka Łacińska, generalnie kultury emocjonalne
Średni, dotyk występuje od czasu do czasu	Kraje Europy Wschodniej, Ameryka Północna, Australia
Niski, dotyk występuje rzadko	Większość krajów azjatyckich, Wielka Brytania, kraje Europy Północnej, generalnie kultury powściągliwe

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bartosik-Purgat, op. cit., s. 87, A. Tease, *Język ciała. Jak czytać myśli ludzi z ich gestów*, Gemini, Kraków 1994, s. 13–16, R.R. Gesteland, *Cross-Cultural Business Behavior Marketing Negotiation and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Pres, Copenhagen 2001, s. 70, M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 251–253.

## Podsumowanie

Interakcje międzyludzkie, w tym komunikowanie się są trudne nawet w obrębie jednej kultury. Porozumiewanie się odgrywa kluczową rolę w budowaniu pozytywnych relacji interpersonalnych. W biznesie międzynarodowym komunikacja zachodzi między przedstawicielami różnych krajów. Uwarunkowania kulturowe silnie oddziałują na zdolność porozumienia się, tworząc szereg barier dla komunikacji międzykulturowej. Ich świadomość jest pierwszym krokiem niezbędnym dla budowania porozumienia między reprezentantami różnych krajów, usprawniającym proces zarządzania międzynarodowego.



## Literatura

1. Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006.
2. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
3. *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007.
4. Francesco A.M., *International Organizational Behavior*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey 2005.
5. Gesteland R.R., *Cross-Cultural Business Behavior Marketing Negotiation and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Pres, Copenhagen 2001.
6. Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2002.
7. Kreitner R., Kunicki A., *Organizational Behavior*, Irwin 1991.
8. Lewis R.D., *When Culture Collide. Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey International, Boston-London 2006.
9. McFarlin S.B., Sweeney P.D., *International Management. Strategic Opportunities and Cultural Challenges*, Houghton Mifflin Company, Boston-New York 2006.
10. Mole J., *Mind Your Manners. Managing Business Cultures in the New Global Europe*, Nicholas Brealey International, Boston-London 2003.
11. Paleczny T., *Interpersonalne stosunki międzykulturowe*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
12. Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
13. Rozkwitalska M., *Cultural Dilemmas of International Management*, [w:] *Intercultural Management Studies*, „Studia i Monografie”, Clark University, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź-Worcester, USA 2009 (publikacja w przygotowaniu).
14. Rozkwitalska M., *Różnorodność jako wartość kultury organizacyjnej na przykładzie pięciu największych korporacji transnarodowych świata*, „Organizacja i kierowanie” 2007, nr 2(128).
15. Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
16. Westney D.E., Zaheer S., *The Multinational Enterprise as an Organization*, [w:] A.M. Rugman, T.L. Brewer (red.), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, New York 2003.
17. Tease A., *Język ciała. Jak czytać myśli ludzi z ich gestów*, Gemini, Kraków 1994.

### Summary

## CROSS-CULTURAL COMMUNICATIONS PROBLEMS IN COMPETING IN THE GLOBAL MARKET

Communication is necessary in the realization process of management functions in every company. It is particularly important when information sender and receiver represent different national cultural background. Then it can be observed a misunderstanding as an effect of cross-cultural communication barriers. The aim of this



*Magorzata Rozkwitalska*

thesis is to identify the barriers of cross-cultural communication. The paper presents the following issues:

- The essence and importance of cross-cultural communication in international business.
- Cultural determinants of cross-cultural communication.
- Communication patterns and styles of selected countries.
- Cross-cultural communication barriers with examples.
- Communication barriers in International English.

