

Grażyna Rosa, Izabela Ostrowska, Kamila Słupińska, Leszek Gracz, *Komunikacja międzykulturowa w biznesie. Różnice kulturowe i komunikacja międzykulturowa w różnych regionach świata jako podstawa sukcesu w biznesie międzynarodowym*, Kraków: Edu-Libri, 2018

Agnieszka Strzałka

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie
agnieszka.strzałka@up.krakow.pl

Książka autorstwa Grażyny Rosy, Izabeli Ostrowskiej, Kamili Słupińskiej i Leszka Gracza składa się z siedmiu rozdziałów, wstępu i zakończenia. We wstępie dowiadujemy się, że książka przeznaczona jest dla studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania, jak również ekonomistów praktyków, prowadzących działalność biznesową na rynku międzynarodowym. To dla nich, według Autorów, szczególnie istotna jest wiedza o zachowaniach ludzi z różnych kultur. Publikacja ta ma ułatwić trudne zadanie zrozumienia inności, nieznanych wcześniej zachowań i pomóc w przełamywaniu barier w komunikacji międzynarodowej. Zgodnie z informacją zawartą we wstępie, pierwsze dwa rozdziały mają charakter teoretycznego wprowadzenia do tematyki komunikacji, komunikacji marketingowej oraz roli kultury w zachowaniach społecznych.

W rozdziale pierwszym czytelnik dowiaduje się w jaki sposób różni badacze definiują komunikowanie się, jakie formy może przyjąć komunikacja, oraz od czego zależy skuteczność przekazu w komunikowaniu się. Autorzy zaznaczają, że docelowym kontekstem przydatności tych informacji jest środowisko rynkowe, a uczestnikami komunikacji, o której mowa są klient i firma. Na zakończenie rozdziału pierwszego pojawia się kwestia zakłóceń i barier skutecznej komunikacji – podając listę zakłóceń komunikacyjnych oraz wyróżniając trzy grupy barier skutecznego komunikowania się Autorzy ostrzegają, że niewłaściwa komunikacja „często prowadzi do przerwania negocjacji i sytuacji konfliktowych” (s. 24).

Również drugi rozdział ma charakter teoretyczny, a zawarte w nim informacje to efekt udanej syntezy różnych źródeł, w sprawny sposób prowadzącej czytelnika do dalszej części o

charakterze praktycznym. Czytelnik poznaje bardzo konkretną definicję kultury, jako „całości kształtu materialnego i duchowego dorobku ludzkości”, oraz cywilizacji, jako „najszerszej płaszczyzny kulturowej tożsamości” (s. 27). Dalej napotykamy najważniejsze cechy kultury, która, jak przekonuje się nas, ma podstawowe znaczenie w procesie komunikowania się z klientami. Autorzy tłumaczą tę tezę nieco dalej, odwołując się do wspólnot takich jak rodzina, grupa rówieśnicza, religijna czy etniczna. Przywołując historię badań nad różnicami kulturowymi, Autorzy pokrótce szkicują koncepcje powstające na przestrzeni ponad pół wieku.

Na stronie 40 przedstawiono bardzo konkretne przykłady różnic kulturowych w sferze zachowań niewerbalnych, takie jak uścisk dłoni, uniesienie brwi i inne. Jednak mowa jest tu nie tylko o gestach, wzbudzających często dużo emocji, ale też o istotnych niewerbalnych elementach komunikacji międzykulturowej, jakim są na przykład poczęstunki – ważne jest tu niemal wszystko, począwszy od pory dnia, poprzez rodzaj i wielkość podanej kawy czy herbaty. Na koniec Autorzy podają ważną informację, dotyczącą reguł gry w biznesie międzynarodowym, a mianowicie „oczekuje się, że sprzedawca dostosuje się do nabywcy, a przybysz będzie przestrzegał miejscowych zwyczajów” (s. 43).

Rozdział trzeci przedstawia problematykę komunikacji międzykulturowej w negocjacjach. Tu po raz pierwszy pojawia się pojęcie kompetencji międzykulturowych, jako tych, które oprócz znajomości języków obcych, są niezbędne w komunikacji międzykulturowej. Różnice kulturowe wpływają, według Autorów, na możliwość wypaczenia sensu komunikatów nadawanych przez osoby z różnych kręgów kulturowych, a procesy globalizacyjne nie likwidują różnic w myśleniu i odczuwaniu. W dalszej kolejności wylicza się możliwe bariery w negocjacjach międzynarodowych oraz ich przyczyny. Raz jeszcze czytamy, że rozpowszechnienie się kultury zwyczajów biznesowych obowiązujących na całym świecie nie oznacza braku zachowań i sposobu myślenia specyficznych dla danej kultury. To właśnie ten fakt stanowi o potrzebie tzw. kompetencji międzykulturowych, których, jak udowadnia się w rozdziale, można się nauczyć. Na zakończenie rozdziału przedstawiono kilka różnych podziałów kultur, m.in., wg Geerta Hofstede, Edwarda T. Halla i Richarda Gestelanda. Do każdego z rodzajów kultur przyporządkowane zostały przykładowe kraje lub regiony świata. Nie znajdziemy w nich, niestety, Polski. Jeśli jednak będziemy czytać dalej, w kolejnym z rozdziałów napotkamy również charakterystykę naszego kraju. Nie chodzi o to, że studentom czy praktykom informacja o własnym kraju może wydać się niezbędna, ale o to, że powinniśmy wiedzieć, jak postrzegają nas inni. Informacje takie mogą nas zaskoczyć, a przez to uwrażliwić na nasz własny styl zachowania i

komunikowania. Dlatego dobrze, że w dalszej części książki Autorzy odnieśli się również do zagadnienia kultury własnej czytelnika.

Podział na poszczególne kraje zostaje wprowadzony w książce na potrzeby rozdziałów czwartego, piątego i szóstego. W nich, idąc kolejno, zostają interesująco przedstawione kraje amerykańskie, azjatyckie i europejskie. Prezentacja ta dotyczy stylu prowadzenia negocjacji, wyznawanych w biznesie wartości oraz typowych zachowań, jak i oczekiwań wobec innych uczestników komunikacji. W przypadku każdego kraju czytelnik otrzymuje na początku garść informacji ogólnych, na które składają się najważniejsze fakty historyczne, geograficzne i ekonomiczne, po czym następuje część zatytułowana „Zwyczaje w biznesie”, gdzie znajdziemy informacje na temat stylu komunikacyjnego, stosunku do punktualności, sposobu podejmowania decyzji, jak również wartości uznawanych za kluczowe w danej kulturze.

W rozdziale czwartym opisano kulturę biznesową krajów amerykańskich. Rozdział rozpoczyna charakterystyka Stanów Zjednoczonych. Znajdziemy tu m.in. „wady i zalety amerykańskich negocjatorów” (s. 63). W opisie Kanady (s. 64–67) na uwagę zasługuje zestawienie cech negocjatorów anglojęzycznych z francuskojęzycznym. Obszerne opisy Meksyku i Brazylii znajdzie czytelnik w podrozdziale poświęconym Ameryce Łacińskiej (s. 67–75).

Rozdział piąty poświęcony jest krajom azjatyckim. Tu jako pierwsza została opisana Rosyjska Republika Federalna z jej hierarchicznym charakterem firm, twardym stylem negocjowania i „pokerową twarzą” rosyjskich menedżerów (s. 76–79). Podrozdział o dalekowschodniej kulturze biznesowej obejmuje Chiny, Japonię i Koreę. Rozdział piąty zawiera też sekcje poświęcone Indiom (s. 90–93) i „Krajom arabskim” (s. 93–98). Te ostatnie, choć charakteryzują się „dużą różnorodnością polityczną” (s. 93), pod względem kulturowym są do siebie podobne”, dlatego zostały opisane wspólnie. Również tu znajdziemy wiele interesujących szczegółów, dotyczących płacenia za rachunki w restauracji, wręczania prezentów i wizytówek. Autorzy podkreślają na zakończenie, że dla udanej współpracy międzynarodowej potrzebne jest przygotowanie się poprzez zgłębianie odmiennych zwyczajów, w czym może być pomocna literatura z dziedziny komunikacji międzykulturowej, jak i zdobycie świadomości i uważności na różnice kulturowe poprzez własne kontakty tego rodzaju.

Książkę kończy rozdział szósty, poświęcony komunikacji międzykulturowej w Europie. Z krótkiego wprowadzenia dowiadujemy się, że ze względu na istotne różnice pomiędzy państwami europejskimi, każde z nich zostanie w nim omówione osobno. Na stronie 99

proponuje się podział kultur według Gestelanda, którego nazwisko nie jest tu wspomniane), jako „klucz do grupowania i szukania podobieństw między krajami [europejskimi]” (s. 99). Układ prezentowanych krajów jest alfabetyczny, rozpoczyna go Belgia (s. 100–101), a kończą Włochy (s. 124–125). Podany na wstępie rozdział Gestelanda pozwala wnikliwemu czytelnikowi dostrzec podobieństwa między krajami europejskimi. Z kręgu kultur protransakcyjnych, czyli koncentrujących się na dokonywanych transakcjach, nie zaś relacjach, mamy tu Belgię, Danię, Czechy, Finlandię, Francję, Hiszpanię, a więc znaczną część Europy zachodniej, jak również Węgry, a wśród propartnerskich – Grecję, Polskę i Rumunię. Wiele szczegółowych podobieństw i różnic dotyczy oczekiwań wobec stroju, stosowania tytułów czy podejmowania pewnych tematów w czasie przed i po negocjacjach. Warto wiedzieć, w którym z krajów źle widziane są żarty określonego typu, a także jakie prezenty będą odebrane jako niestosowne.

Wszystko to potwierdza wysoką wartość pragmatyczną recenzowanej publikacji. Wszystkie jej rozdziały tworzą spójną całość, której przyświeca wspólne przesłanie. Rzetelnie zebrano bardzo dużą ilość informacji, po które, w razie braku takich publikacji, czytelnik musiałby długo wertować setki stron publikacji źródłowych.

Odnosząc się do strony formalnej, dość nieoczekiwanie napotkamy w pracy na literówki, które konsekwentnie używane w rozdziale szóstym wprowadzają zamęt terminologiczny – mówimy o kulturach polichronicznych i monochronicznych, nie zaś polichromicznych i monochromicznych (s. 72, 99–124). Terminów tych używa się w historii sztuki i biologii.

Wydaje się, że recenzowana pozycja może przyczynić się do zwiększenia świadomości różnic międzykulturowych i stanowić pomocny wstęp do własnych poszukiwań, zarówno teoretycznych, jak i praktycznych w sferze biznesowych kontaktów międzynarodowych. Mimo, że dedykowana jest studentom ekonomii i praktykom biznesu, z powodzeniem może stanowić pomocny materiał dla innych grup zawodowych, na przykład lektorów języków obcych, którzy zgodnie z obowiązującym od dłuższego czasu podejściem interkulturowym w nauczaniu języków obcych, ucząc komunikacji językowej analizują również zachowania kulturowe. Szczególne znaczenie mogą mieć wiadomości dotyczące specyfiki rozmów w biznesie dla lektorów uczących języka biznesu.

Przedstawienie typowe dla prac akademickich, w których od ogółu przechodzi się do szczegółu, jest w recenzowanej książce bardzo pomocne – po zapoznaniu się z klasycznymi już podziałami i typami kultur dużo łatwiej jest czytelnikowi zrozumieć i przyswoić naturę poszczególnych krajów. Pomimo zwięzłości recenzowanej pozycji, napotkamy w niej wiele interesujących szczegółów, które mogą nieść ze sobą duże znaczenie w interpretacji

okoliczności, w jakich prowadzone są rozmowy międzynarodowe. Przykładem może być zwyczaj noszenia przez niższy personel w Brazylii garniturów dwuczęściowych, a przez wyższy – trzyczęściowych. Jak wielokrotnie podkreślają Autorzy, “warto poświęcić czas na poznanie specyfiki kultury biznesowej w danym kraju” (s. 75).

Wobec sygnałów, że nawet młode pokolenie Polaków nie jest wystarczająco otwarte i żądne wiedzy na temat współżycia z innymi narodami, takich jak badania na polskich studentach (Rygiel 2017), czy brak jakichkolwiek komentarzy-wpisów na blogu “Komunikacja międzykulturowa w podróży i w biznesie” (Nowek), wszelkie informacje, a zwłaszcza te poparte licznymi źródłami, a przedstawione w przystępnej formie, mogą być dla młodego pokolenia dużą pomocą w zdobywaniu świadomości różnic kulturowych. Warto pisać, warto informować i warto zachęcać do przełamywania barier i poznawania inności. To właśnie czynią w swojej publikacji Autorzy recenzowanej pozycji.

Bibliografia

- Nowek, Diana, *Komunikacja międzykulturowa w podróży i w biznesie*. [pobrane z: <http://komunikacja-miedzykulturowa.blogspot.com/>. Data ostatniego dostępu: 02.11.2020].
- Rygiel, Dorota (2017) „Swój czy obcy? Postrzeganie odmienności kulturowej z perspektywy polskiej i hiszpańskiej młodzieży akademickiej.” [W:] Aleksandra Knapik, Aleksandra Misior–Mroczkowska, Piotr Chruszczewski, Władysław Chłopicki (red.) *Style komunikacyjne*. Język a komunikacja 39. Kraków: Tertium; 205–215.